

Наукова школа аудиту
Національний Центр Обліку та Аудиту
(серія «Наука – практиці»)

Т.О. Каменська, О.Ю. Редько

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ І АУДИТ В УПРАВЛІННІ

(практичний посібник)

Київ – 2015

УДК 657.6:005.93
ББК 65.053
К 18

*Рекомендовано до друку рішенням Методичної ради НЦОА,
протокол № 1 від 27 березня 2015 року*

Рецензенти:

Пантелеєв В.П., професор, д.е.н, сертифікований аудитор
Бондар В.П. – д.е.н, сертифікований аудитор, керуючий партнер міжна-
родної аудиторської фірми UHL

Автори: д.е.н, сертифікований аудитор Тетяна Олександрівна Каменська,
д.е.н, сертифікований аудитор Олександр Юрійович Редько.

Каменська Т. О. Внутрішній контроль і аудит в управлінні: практ. посіб. /
Т. О. Каменська, О. Ю. Редько ; Наук. шк. аудиту, Нац. Центр Обліку та Аудиту. –
К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. – 375 с. (Наука – практиці).

ISBN 978-617-571-118-7

Практичний посібник розроблено з урахуванням сучасних вимог до побудови системи внутрішнього контролю в системі управління та внутрішнього аудиту, який швидкими темпами набуває популярності за кордоном і в Україні. Посібник має певний практичний сенс для керівників підприємств та власників, які бажають налагодити ефективне управління та контроль у керування бізнес-процесами.

Посібник буде корисним та цікавим для практикуючих зовнішніх аудиторів, які здійснюють аудит публічної фінансової звітності і, згідно з вимогами МСА, повинні надавати оцінку наявності та відповідності системи внутрішнього контролю та ефективності роботи внутрішніх аудиторів емітента фінансової звітності. Не меншу користь надасть це видання тим, хто хоче зрозуміти, що ж таке «внутрішній контроль» та «внутрішній аудит» в управлінні бізнесом, їх сутність та прагматичну цінність.

Наукова школа аудиту НЦОА. Серія «Наука – практиці».

ISBN 978-617-571-118-7

УДК 657.6:005.93
ББК 65.053

© Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2015
© Т.О.Каменська, О.Ю.Редько, 2015

ЗМІСТ

Розділ 1.

Внутрішній контроль і аудит в системі управління.....	5
1.1 Контроль: місія, види, методи.....	5
1.2. Внутрішній аудит. Визначення сутності, цілей та завдань.....	42
1.3. Внутрішній аудит, контроль та ревізія. Відмінності.....	54

Розділ 2.

Внутрішній контроль і аудит як система.....	67
2.1. Міжнародні вимоги щодо створення системи внутрішнього контролю та служби внутрішнього аудиту.....	67
2.2. Стандартизація та професійні етичні засади внутрішнього аудиту.....	78
2.3. Державне регулювання внутрішнього контролю та аудиту в Україні.....	90
2.4. Система внутрішнього контролю та її компоненти.....	104

Розділ 3. Суб'єкт господарювання та його середовище.....

3.1. Суб'єкт господарювання та чинники впливу на нього.....	123
3.2. Ризики бізнесу та управління суб'єкта господарювання.....	132
3.3. Вплив організації системи управління на можливий ризик викривлення інформації.....	153
3.4. Управлінський процес: філософія, стиль управління, типи організаційних структур, повноваження та їх розподіл.....	179

Розділ 4.

Оцінка функціонування системи управління ризиками.....	189
4.1. Ідентифікація та методи оцінювання ризиків діяльності підприємства.....	189
4.2. Компоненти системи управління ризиками та визначення способів управління ризиками, відповідальність керівництва.....	197
4.3. Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвого викривлення під час проведення аудиту.....	204

4.4. Ризики суттєвого викривлення: ідентифікація та оцінка під час проведення аудиту.....	215
--	-----

Розділ 5.

Інформаційні системи, в тому числі пов'язані з ними бізнес-процеси, що стосуються фінансової звітності.....	222
5.1 Інформаційні системи у бізнес середовищі.....	222
5.2. Засоби комунікації та їх сучасні складові.....	225
5.3. Бухоблік: визначення облікової політики, фінансова звітність та її користувачі.....	236

Розділ 6.

Процедури контролю та моніторинг його заходів.....	241
6.1. Ризики суттєвого викривлення та оцінка контрольних заходів.....	241
6.2. Процедури реагування на ризики з боку керівництва.....	244
6.3. Організація моніторингу контрольних заходів.....	264

Розділ 7.

Прагматика роботи внутрішнього аудиту.....	269
7.1. Ризик-орієнтована форма внутрішнього аудиту.....	269
7.2. Положення про службу внутрішнього аудиту. Незалежність та об'єктивність внутрішнього аудиту.....	282
7.3. Управління службою внутрішнього аудиту.....	299
7.4. Організаційно-методологічні аспекти здійснення заходів внутрішнього аудиту.....	320
7.5. Оцінка ефективності діяльності внутрішніх аудиторів. Моніторинг результатів роботи внутрішніх аудиторів.....	358
7.6. Відносини між внутрішнім та зовнішнім аудитором.....	367

Розділ 1.

Внутрішній контроль і аудит в системі управління

«Контроль, це одна з форм прояву Влади !»

Олександр Редько.

«Метафізика контролю (аудиту)»

1.1. Контроль: місія, види, методи

У теорії менеджменту контроль визначається як процес спостереження за об'єктом, який впроваджується для виявлення в ньому відхилень від установлених стандартів або цілей. Відхилення можуть відбуватися внаслідок настання несприятливих подій або дій. Контроль дозволяє вчасно виявити несприятливі події та здійснити втручання в процеси з метою необхідних змін, не доводячи стан підприємства до кризового, такого, що потягне істотні втрати або загрожуватиме самому існуванню бізнесу.

Як несприятливі в практиці підприємств можуть розглядатися всілякі події або явища, які перешкоджають здійсненню головних цілей: великі збитки, пов'язані з комерційною діяльністю; втрата репутації; здійснення угод на шкоду підприємству; втрата активів, порушення норм законодавства тощо.

Несприятливі події можуть перешкоджати досягненню стандартів, установлених для технологічних, операційних, юридичних та інших процесів, а також норм, критеріїв, що регламентують якість послуг або продуктів, які виробляє підприємство. Необхідно відзначити, що нагромадження несприятливих подій, незначних поодиночці, може викликати перехід кількості в якість, за якого сукупність накопи-

чених недоліків призведе до важких проблем. Найбільше розумним є виявити несприятливі події заздалегідь шляхом здійснення контролю і мінімізувати їх, ніж потім усувати нелегкі ускладнення або наслідки кризових явищ.

В загальному розумінні *контроль – це збір, обробка та аналіз інформації про фактичні результати діяльності підприємства, порівняння їх з плановими показниками, виявлення відхилень та їх причин, розробка заходів, необхідних для досягнення поставлених цілей*, тому здійснення контролю супроводжується встановленням і використанням стандартів і критеріїв.

Контроль, як функція менеджменту, зводиться до контролю планів, повноважень персоналу, документального оформлення бізнес-процесів.

У ході контрольних процесів можуть бути змінені цілі структурних одиниць, переглянуто плани, перерозподілено завдання менеджерів окремих підрозділів тощо. Контроль дозволяє виявити найбільш перспективні напрямки, сконцентрувати зусилля менеджменту на вигідних бізнес-процесах.

Контроль є широко розповсюдженим об'єктивним явищем економічного життя суспільства. Він являє собою систему спостережень за процесами функціонування керованого об'єкта та перевірки його фактичного стану з метою оцінки обґрунтованості та ефективності прийнятих управлінських рішень і результатів їх виконання, виявлення відхилень від цих рішень, усунення несприятливих явищ і, за необхідності, інформування компетентних органів про наявність проблем.

Контроль – одна з необхідних складових частин управлінського процесу, у якому він виступає подібно елементу зворотного зв'язку, тому що за його результатами провадиться коректування рішень і планів. Як спосіб зворотного зв'язку контроль може бути ефективним тільки у випадку своєчасного одержання та раціонального використання достовірної інформації про стан керованої системи, відповідність її функціонування до намічених цілей, розпоряджень керівництва, чинного законодавства. Контроль дає можливість не тільки встановити відхилення від правил, процедур, норм законодавства, але й визначити причини відхилень, виявити посадових осіб, які їх припустилися.

Основне призначення контролю складається:

- у попередженні незаконних чи неекономічних з погляду інтересів підприємства господарських і фінансових операцій на початковій стадії ухвалення управлінського рішення;

- у виявленні порушень у роботі суб'єктів господарювання та встановленні їх причин;
- в узагальненні позитивного досвіду господарської діяльності.

Тією чи іншою мірою в кожному підприємстві здійснюється контроль завдяки наявності системи вимірників, що забезпечують її нормальне функціонування. Система вимірників існує насамперед у фінансовій області: це показники збереженості активів, цифри досягнення прогнозних показників, у тому числі з прибутковості тощо. Ці показники контролюються працівниками бухгалтерії, іншими функціональними управліннями та службами підприємства, а також зовнішніми контролерами – державними органами, аудиторськими фірмами.

У системі менеджменту контроль, залежно від того, якими органами він здійснюється, підрозділяється на:

- зовнішній контроль, що проводиться зовнішніми органами управління та нагляду,
- внутрішній контроль, що реалізується самими підприємствами в процесі управління.

Зовнішній контроль визначається законодавчими вимогами про наявність державного нагляду за діяльністю підприємств. Державний нагляд припускає розробку та застосування спеціальних правил та інструкцій зі здійснення діяльності підприємств з контролем за дотриманням таких норм включно.

Функції зовнішнього контролю за діяльністю підприємств, крім державних контрольних органів (Національного Банку України, Державної фіскальної служби, Державного митного комітету, НКЦБФР, та інших), реалізують також незалежні аудиторські фірми. Зовнішній аудит на підприємствах проводиться аудиторською фірмою на договірній основі з метою одержання незалежної кваліфікованої оцінки достовірності бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємства.

Характерними рисами зовнішнього контролю є:

- здійснюється, як правило, у формі наступного контролю, ретроспективно;
- носить епізодичний характер;
- є обмеженим у використанні внутрішньої інформаційної бази;
- проводиться фахівцями, не пов'язаними з об'єктом перевірки.

Внутрішній контроль на підприємстві – це процес, що повинен реалізовуватися постійно повноважними органами управління (починаючи з наглядової ради, менеджерів усіх рівнів) і співробітників підприємства із застосуванням певних процедур і методів контролю на базі доступної інформації.

Поняття внутрішнього контролю не є новим. З’явившись у господарському лексиконі ще на початку XVIII століття, воно поступово еволюціонувало. Як система контролю діяльності підприємства це поняття сформувалося на початку XX сторіччя у вигляді сукупності трьох елементів: розподіл повноважень, ротація персоналу, використання та аналіз облікових записів. Пізніше функції внутрішнього контролю значно розширилися, перетворившись в організацію та координування дій, спрямованих на забезпечення збереженості активів, перевірку надійності облікової інформації, підвищення ефективності операцій та їх відповідності політиці та процедурам підприємства. Таким чином, нові функції вивели поняття внутрішнього контролю за межі питань, що відносяться до звичайного бухгалтерського обліку. Еволюціонуючи та розширюючи сферу впливу, внутрішній контроль до кінця XX століття перетворюється в інструмент контролю за ризиками, де його функції тісно переплітаються з діяльністю з управління ризиками – ризик-менеджментом.

Внутрішній контроль є процесом, спрямованим на досягнення цілей компанії, і виконує функції помічника менеджменту з планування, організації господарської діяльності, моніторингу діяльності підприємства в цілому та його окремих підрозділів. Менеджери підприємства є покликаними:

- по-перше, поставити цілі та визначити завдання підприємства та окремих підрозділів, побудувати відповідну структуру підприємства;
- по-друге, забезпечити розподіл повноважень, авторизацію господарських операцій (виробничих, з розподілу та використання активів, з ведення інформаційних баз тощо), функціонування ефективної системи документування та звітності, моніторинг операційних систем для досягнення поставлених цілей і рішення завдань, які стоять перед підприємством. Відмінності між зовнішнім та внутрішнім контролем наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Відмінності між зовнішнім та внутрішнім контролем

Зовнішній контроль		Внутрішній контроль
Проводиться зовнішніми органами		Реалізується самим підприємством в процесі управління
Державними контрольними органами	Незалежними аудиторськими фірмами	Органами внутрішнього контролю підприємства
Визначається законодавчими вимогами щодо наявності державного нагляду за діяльністю підприємств	Проводиться на договірній основі з метою одержання незалежної кваліфікованої оцінки достовірності бухгалтерського обліку та звітності підприємства, а також надання рекомендацій зі зміцнення фінансового стану, підвищення ефективності діяльності	Для менеджерів і власників внутрішній контроль має принципове значення – допомагає оцінити виконання поставлених цілей виробничо-господарської діяльності. Для наглядового органу мета ефективного внутрішнього контролю в першу чергу полягає в забезпеченні діяльності відповідності всім вимогам діючих нормативних актів, а також у забезпеченні достовірності звітності підприємства
Характерні риси зовнішнього контролю полягають у тому, що він здійснюється, як правило, лише у формі наступного контролю, носить епізодичний і ретроспективний характер, є обмеженим у використанні внутрішньої інформаційної бази та проводиться фахівцями, не пов'язаними з об'єктом перевірки		Внутрішній контроль на підприємстві – це процес, що повинен реалізовуватися постійно силами органів управління (починаючи з наглядової ради, менеджерів різних рівнів) і співробітників підприємства із застосуванням певних процедур і методів контролю на базі всієї доступної інформації

Система внутрішнього контролю

На практиці зустрічаються різні визначення поняття «система внутрішнього контролю». Під «системою внутрішнього контролю» розуміють сукупність методик і процедур, прийнятих керівництвом економічного суб'єкта для впорядкованого та ефективного ведення господарської діяльності, що, зокрема, включає організовані нагляд і перевірку усередині даного суб'єкта.

Теоретичною базою для практичної організації системи внутрішнього контролю на сучасному етапі можуть бути використані також рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду, що визначають внутрішній контроль як процес, що здійснюється наглядовою радою, менеджментом і співробітниками всіх рівнів. Це не тільки та не стільки процедура або політика, що діють на певному проміжку часу, скільки процес, що постійно йде на всіх рівнях усередині підприємства. При цьому, робиться акцент на те, що наглядова рада і менеджмент відповідають за створення відповідної культури, яка полегшує ефективне здійснення внутрішнього контролю та моніторингу, створює постійну основу для процесів перевірки. Однак, наголошується, що у створенні такої культури повинен брати участь кожен співробітник підприємства.

Визначення внутрішнього контролю з погляду його бухгалтерського розуміння є таким: *внутрішній контроль являє собою структуру, політику, правила, процедури із забезпечення збереженості активів підприємства та надійності бухгалтерських записів.*

Належний внутрішній контроль дає достатню впевненість у тім, що:

- транзакції авторизовано належним чином;
- транзакції вчасно та точно відображаються у звітності, відповідно до стандартів обліку;
- доступ до активів компанії здійснюється виключно авторизовано;
- фізична наявність активів регулярно звіряється з бухгалтерськими записами.

Для менеджерів і власників внутрішній контроль має принципове значення – допомагає оцінити виконання поставлених цілей виробничо-господарської діяльності. Для наглядового органа мета ефективного внутрішнього контролю в першу чергу полягає в забезпеченні відповідності діяльності вимогам чинних нормативних актів, а також у забезпеченні достовірності звітності підприємства.

Наразі відсутні необхідні класифікаційні ознаки, нечітко визначено сутність внутрішнього контролю в структурі економічного суб'єкта. При всій неподільності сутності внутрішнього контролю в теорії та практиці розрізняють безліч його видів. Внутрішній контроль на підприємстві може бути представленим наступними видами (табл. 1.2):

При класифікації контролю, крім вищенаведених ознак, можуть бути використані інші ознаки, такі, як суб'єкт та об'єкт здійснення контролю, обсяг контрольних заходів тощо.

Суб'єкти внутрішнього контролю, в залежності від рівня керівництва та рішень які вони приймають в повсякденній діяльності підприємства, можуть бути класифіковані таким чином, як запропоновано у таблиці 1.3.

В основі розглянутої вище класифікації – ознака значимості суб'єктів контролю. У теоретичному аспекті в умовах ідеальної системи внутрішнього контролю і в реальному житті значимість конкретного суб'єкта може зростати (знижуватися) залежно від його особистого внеску в сукупну контрольну дію.

Для менеджменту важливо розподілити відповідальність між різними підрозділами, вбудувати контроль у поточну діяльність, і знати, де і які процедури впроваджено та наскільки ефективно вони працюють. Вибір лінійним менеджментом найбільш ефективних методів і технологій внутрішнього контролю визначається цілями та видами діяльності підприємства, станом зовнішнього середовища бізнесу, невід'ємними ризиками діяльності та досвідом самих менеджерів.

Що стосується *об'єктів внутрішнього контролю*, то під ними розуміється вся сукупність елементів системи підприємства, що потрапляють у зону дії контролю, а саме:

- господарська та фінансова діяльність підприємства, його дочірніх структур, філій;
- діяльність структурних підрозділів підприємства;
- окремі продукти, операції та угоди підприємства;
- діяльність окремих менеджерів та рядових працівників підприємства. виробнича та фінансова діяльність (виробничо-фінансові цілі);
- надійність, повнота та своєчасність фінансової та управлінської інформації (інформаційні цілі);
- дотримання діючих законодавчих і нормативних актів (цілі дотримання безконфліктної взаємодії із зовнішнім середовищем).

Таблиця 1.2

Класифікація видів внутрішнього контролю

Класифікаційні ознаки	Вид контролю
1	2
Залежно від специфіки розв'язуваних завдань	<i>Адміністративний</i> : контроль системи корпоративного управління, контроль організаційно-функціональної діяльності тощо
	<i>Фінансовий</i> контроль: системи бухгалтерського обліку, достовірності формування фінансової звітності, аналіз фінансових показників тощо
	<i>Правовий</i> контроль: відповідності нормативно-законодавчим вимогам, контроль договірної діяльності тощо
	<i>Технологічний</i> : контроль виробничої діяльності, контроль якості продукції
	<i>Управлінський</i> : контроль прийняття управлінських рішень, контроль керівних управлінських розробок, контроль виконання наказів тощо
Залежно від обсягів і повноти охоплення контролем	<i>Повний або частковий</i> контроль діяльності напрямів бізнесу, контроль окремого сегменту діяльності
	<i>Комплексний або тематичний</i> контроль діяльності окремого сегменту, контроль окремого бізнес-процесу
	<i>Суцільний або вибіркової</i> контроль всього обсягу інформації, або контроль частини масиву інформації, який надано до перевірки
Залежно від часу здійснення контрольних дій	<i>Попередній</i> контроль, який здійснюється до моменту виникнення інформації, для визначення перешкод виконанню бізнесу-процесу, попередження відхилень тощо
	<i>Поточний</i> : відіграє роль зворотного зв'язку, спрямований на попередження відхилень при виконанні завдання, що перевіряється

Продовження табл. 1.2

1	2
	<i>Наступний</i> : проводиться по закінченні виконання завдання, спрямований на визначення ступеня відповідності між запланованими та досягнутими показниками; недоліком ретроспективного контролю є відсутність можливості оперативного реагування
Залежно від джерел інформації (даних), на основі яких здійснюється контроль	<i>Документальний</i> контроль: контроль інформації, наданої у вигляді документів, наприклад первинного бухгалтерського обліку, юридичних документів, право установчих документів тощо
	<i>Фактичний</i> контроль: наявності активів, огляду процесів тощо
	<i>Комп'ютерний</i> контроль: інформаційних систем, вірності обліку ТМЦ, співставлення даних тощо
Залежно від прийомів і процедур проведення внутрішнього контролю	<i>Загальнонаукові методичні прийоми контролю</i> : аналіз, синтез, індукція, дедукція, редукція, аналогія, моделювання, абстрагування, експеримент тощо
	<i>Документально-юридична оцінка, логічний контроль, зустрічна перевірка, формальна перевірка, спосіб зворотного розрахунку</i> тощо
	<i>Фактичний контроль</i> : інвентаризація, експертиза, візуальне спостереження, контрольний вимір, лабораторний аналіз тощо
	<i>Загальнометодичні прийоми</i> : аудит, аналіз, ревізія, моніторинг тощо
	<i>Емпіричні методичні прийоми</i> контролю, розроблені особисто аудиторами: інвентаризація, контрольні виміри робіт, контрольні запуски обладнання, формальна та арифметична перевірки, зустрічна перевірка, метод зіставлення однорідних фактів, службове розслідування, експертизи різних видів, сканування, логічна перевірка, письмове та усне опитування тощо

Продовження табл. 1.2

1	2
	<i>Специфічні прийоми</i> суміжних економічних наук, прийоми економічного аналізу, економіко-математичні методи, методи теорії ймовірностей, математичної статистики
За часом спрямованості контролю	<i>Стратегічний контроль</i> : контроль за визначенням та розробкою стратегії та цілей підприємства, контроль за їх досягненням
	<i>Тактичний контроль</i> : контроль розробки планів та їх виконання на встановлений час: рік, квартал тощо
	<i>Оперативний контроль</i> : регулярний контроль подій або бізнес-процесів на поточний момент часу
За характером контрольних заходів	<i>Плановий контроль</i> : контроль, що здійснюється в плановому порядку згідно встановленого графіку
	<i>Раптовий контроль</i> : контроль, який здійснюється при надходженні негативних сигналів із зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, наприклад, скарг на невиконання посадових обов'язків; може здійснюватися з метою профілактики зловживань
За періодичністю проведення контрольних заходів	<i>Систематичний контроль</i> : контроль, здійснюваний на постійній основі, наприклад контроль якості продукції
	<i>Періодичний контроль</i> : контроль, який проводиться на періодично-регулярній основі, наприклад щоквартальна перевірка податкової звітності тощо
	<i>Епізодичний контроль</i> : контроль, який здійснюється для перевірки поодиноких епізодів діяльності, наприклад, перевірка умов виконання певного договору

Таблиця 1.3

Характеристика суб'єктів внутрішнього контролю

Суб'єкти внутрішнього контролю	Характеристика
Перший рівень – вищий менеджмент	<i>Представницькі органи власників підприємства:</i> наглядова рада, ревізійна комісія. Здійснюють контроль у межах повноважень за діяльністю всього підприємства за допомогою менеджерів інших рівнів.
Другий рівень – керівний менеджмент	<i>Вищі керівники підприємства:</i> голова правління або президент, його заступники. До їх обов'язків входять контрольні функції на рівні господарської діяльності, діяльності філій та відокремлених структурних одиниць або відділів та служб (залежно від розміру та структури підприємства).
Третій рівень – головні та провідні фахівці	<i>Менеджери та керуючі фахівці,</i> що здійснюють контрольні функції відповідно до посадових обов'язків і повноважень: контрольні функції на рівні операцій, процесів, циклів фінансово-господарської діяльності (головний економіст, головний інженер, інші керівники середньої ланки)
Четвертий рівень – фахівці контрольних служб	<i>Спеціальні служби підприємства, що здійснюють контрольні функції:</i> служба внутрішнього контролю, СВА, служба безпеки тощо. Виконання контрольних функцій є безпосереднім службовим обов'язком посадовців.
П'ятий рівень – інші працівники	<i>Рядові працівники підприємства:</i> виконують функції «самоконтролю» (співробітники служби бухгалтерського обліку, працівники виробничих підрозділів)

Цілі, завдання та елементи системи внутрішнього контролю можливо представити таким чином (рис. 1.1).

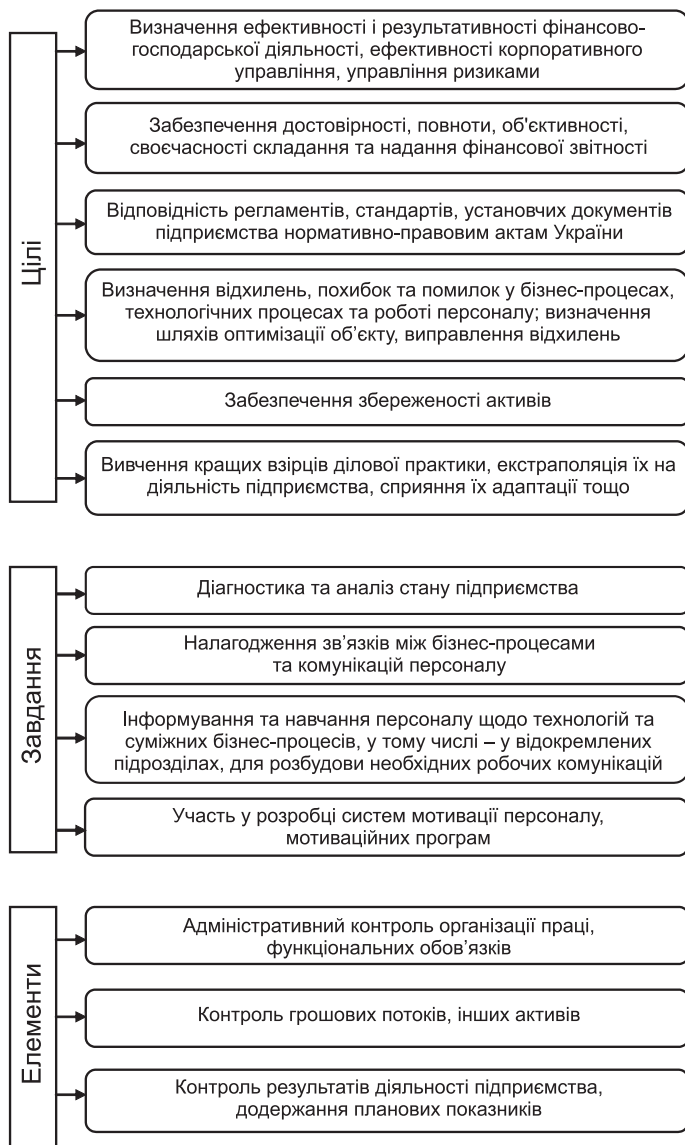


Рис. 1.1. Цілі та завдання внутрішнього контролю підприємства, його елементи

Виробничо-фінансові цілі внутрішнього контролю стосуються того, наскільки дієво та продуктивно підприємство управляє своїми активами та ресурсами, яка ймовірність допущення збитків. Процес внутрішнього контролю, спрямовується на те, щоб співробітники підприємства прагнули ефективного та чесного досягнення цілей, при цьому уникаючи невинуватених або надмірних витрат, не ставлячи інші інтереси (наприклад, інтереси співробітника, партнера або клієнта) вище за інтереси підприємства.

Інформаційні цілі стосуються підготовки своєчасних, достовірних та адекватних звітів, необхідних для прийняття рішень на підприємстві. Вони також стосуються необхідності складання достовірних річних звітів, фінансової звітності та інших фінансових документів для акціонерів, наглядових органів і сторонніх організацій. Інформація, яку одержує керівництво, наглядова рада, акціонери та наглядові органи, повинна бути задовільною з погляду якості та точності, щоб користувачі інформації могли покладатися на неї при прийнятті рішень. Термін «достовірний», застосований відносно фінансової звітності, означає підготовку об'єктивних звітів, складених відповідно до загальноприйнятих бухгалтерських принципів.

Задачі в сфері комплаєнс-контролю стосуються дотримання підприємствами положень чинного законодавства, вимог наглядових органів, а також документів, що визначають внутрішню політику та процедури підприємства.

Чим виразнішим є зв'язок між цілями підприємства та стандартами контролю, тим більшою є зрозумілість контрольних процесів для структурних підрозділів. Контроль дозволяє оцінити ступінь сприйняття виконавцем отриманої у вказівках інформації, стимулювати персонал і зробити висновки про ефективність застосовуваних стимулів. Тобто, контрольні процеси, це, певною мірою, засоби діагностики управлінських рішень, перевірка адекватного сприйняття виконавцями вказівок менеджменту. Контроль передуватиме засобам адміністративного впливу на персонал, у тому числі на виконавців, які в ряді випадків можуть навмисне діяти всупереч вимогам керівника, дозволяє виявити факти небажаної поведінки персоналу.

Для здійснення контролю підприємству слід розробити відповідні контрольні процедури. *Контрольні процедури* – методи та правила, розроблені, поєднані у алгоритми та описані регламентами підприємства для досягнення цілей та завдань контролю. Контрольні процедури спрямовано на запобігання, виявлення та виправлення помилок і пере-

кручувань, які можуть виникнути при проведенні операцій. Процедура контролю – це послідовність дій, що включає:

- a) зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями і стандартами,
- b) фіксування відхилень,
- c) аналіз чинників відхилень та виявлення їх причин,
- d) розробку рекомендацій щодо необхідних коригувальних дій.

Контрольні процедури можливо класифікувати способом, наведеним на рисунку 1.2.

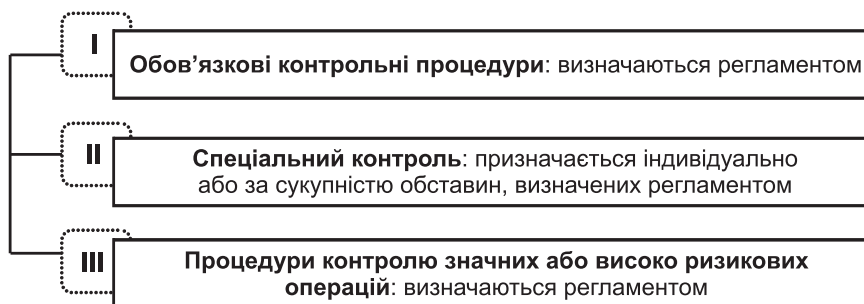


Рис. 1.2. Класифікація контрольних процедур

Обов'язкові контрольні процедури повинні бути визначені в регламентних документах підприємства з дотриманням базового принципу необхідності та достатності. Процедури мають давати впевненість у тому, що операцію коректно виконано та вірно відображено в обліку.

Під коректністю виконання операцій та правильністю відображення їх в обліку розуміються:

- повнота відображення в обліку: повинні бути відображені всі проведені операції та дані;
- точність: дані по операціях підприємства мають бути відображені повністю, своєчасно, кваліфіковано: на відповідних рахунках, у відповідних регістрах тощо;
- операції, що вимагають дозволу, повинні мати письмове посвідчення такого дозволу, здійснене відповідним керівником;
- забезпечення контролю збереженості даних і відомостей, у тому числі – електронних;
- забезпечення збереженості активів;

- раціональний розподіл обов'язків;
- дотримання встановленого порядку проведення операції.

Спеціальний контроль – це діяльність служби внутрішнього контролю або окремих співробітників підприємства з перевірки операцій, результатів, стану об'єкта перевірки як на постійній основі, так і одноразово. Однією з основних функцій спеціального контролю є забезпечення виконання визначених регламентами контрольних вимірів або процедур.

Процедури контролю значних операцій або операцій з високим ступенем ризику: додатковий вид контролю, спрямований на мінімізацію ризиків підприємства. Регламентами підприємства повинні мають встановлені критерії віднесення операцій до значних або ризикових.

Характеристики дієвості контролю

З огляду на різноманіття типів і форм контролю є важливим, щоб використовувані на підприємстві типи та форми були пов'язані з елементами або подіями бізнесу, які мають критичне значення для загального успіху. Дієва система контролю повинна мати наступні характеристики (табл. 1.4):

Розвиток внутрішнього контролю

Очевидно, що процес розвитку системи внутрішнього контролю є тісно пов'язаним з процесом розвитку самого підприємства. На певних етапах розвитку підприємства система внутрішнього контролю повинна отримати реальне втілення у вигляді відособленого підрозділу, наприклад служби внутрішнього контролю. На інших – може являти собою функції контролю, повністю розподілені між операційними підрозділами. Іноді, зазвичай, – на підприємствах з економічною структурно-кадровою побудовою, служба контролю може бути присутньою тільки номінально, оскільки її функції повністю беруть на себе керівники підприємства, підрозділу.

На початковому етапі практично весь внутрішній контроль здійснюється безпосередньо керівництвом підприємства (нерідко ним є власник) і частково його бухгалтерським підрозділом. На дотримання нормативних актів може бути створена відповідна служба – виключно формальне утворення, що не виконує контрольних функцій.

З подальшим ростом підприємства, коли повноваження розподіляються між довіреними особами або найнятими фахівцями, функції внутрішнього контролю вбудовуються в діяльність одного (найбільш

Таблиця 1.4

Характеристики дієвого контролю

Характеристика	Ознаки
1	2
<i>Економічність</i>	Системи контролю необхідно постійно перевіряти та оцінювати, щоб визначити загальні витрати на їх утримання. Результат порівнюють із цінністю збережених активів та іншими перевагами, які дає система контролю. Співвідношення витрат і вигід повинне бути на користь останніх. Це значить, що підприємство повинне одержувати більше, ніж витрачено на організацію та здійснення контролю.
<i>Суттєвість</i>	Важливо контролювати тільки суттєві моменти.
<i>Відповідність</i>	Система контролю та структури служб повинні відбивати спрямованість контролю підприємства, прагнення виміряти та контролювати певні цінні об'єкти.
<i>Доречність</i>	Результат роботи системи має бути корисним та відповідним тому, що вимірюється та контролюється.
<i>Своєчасність</i>	Інформація від контрольних служб має отримуватися завчасно, тобто тоді, коли залишається достатньо часу для адекватної управлінської реакції. Своєчасність – здатність систем контролю регулярно видавати інформацію. Чим вищим є рівень невизначеності та нестабільності діяльності або стані об'єкту, тим більшою є потреба в регулярній інформації та вимірюваннях.
<i>Простота та зрозумілість</i>	Ефективний контроль має складатися з простих, легко зрозумілих процедур, які можуть проводитися всім відповідальним персоналом. Ділове середовище повинне ясно розуміти причини контролю, функції, які він покликаний виконувати, механізми сприяння досягненню корпоративних стратегій. Якщо механізми контролю складні, виникає тенденція до їх ігнорування, їх не розуміють, вони стають об'єктом скорочення зусиль.
<i>Функціональність</i>	Система повинна приносити реальну користь, а не просто ілюструвати діяльність, представляючи цікаві об'єкти.

Продовження табл. 1.4

1	2
<i>Інтегрування до планування</i>	Ефективний контроль є пов'язаним з плануванням. Чим яснішим та точнішим є зв'язок, тим більш ефективною є система контролю. Кращим шляхом поєднання планування та контролю є урахування результатів контролю в процесі складання планів. Це означає, що при встановлення цілей та у процесі планування розробляються стандарти, покликані відображувати наскільки добре реалізуються плани.
<i>Гнучкість</i>	Система контролю повинна бути досить гнучкою, здатною реагувати на зміни, ефективно проводити раптові або незвичайні операції. Система повинна забезпечувати контрольний доступ, який не слід використовувати в інших цілях, тобто для рішення прикладних завдань. Постійне використання контрольного доступу свідчить про те, що система є негнучкою.
<i>Підвітність</i>	Контроль доручається виключно службам або працівникам, відповідальним за його здійснення. Залучені до контролю повинні міру власної відповідальності, а також – розподіл відповідальності між працівниками, які здійснюють контроль.
<i>Повнота</i>	Механізми контролю мають бути розроблені таким чином, щоб урахувати: складність підприємства, розмаїтість та масштаби операцій, типи процедур контролю, використовувані методи. Впровадження систем контролю нерідко є невдалим через вузькість завдань та недостатнє розуміння незвичних операцій бізнесу.
<i>Точність</i>	Рішення, прийняті на основі неточної інформації, можуть принести значну шкоду. Однак на практиці багато управлінців приймають важливі рішення, ґрунтуючись на неточній інформації. Результатом некоректності інформації є невідповідні дії управління та втрати ресурсів.
<i>Динамічність</i>	Контрольні системи повинні бути достатньо динамічними, щоб мати змогу пристосовуватися до змін у технологіях, процесах, змін операційних процедур компанії, умов ринку або інших організаційних факторів, які можуть вимагати постійного перенаштування. Деякі системи можуть залишатися незмінними протягом усього часу, інші ж можуть потребувати регулярних і значних змін.

Продовження табл. 1.4

1	2
<i>Об'єктивність</i>	Системи контролю повинні надавати якомога більш об'єктивну інформацію. Об'єктивна інформація є кориснішою від суб'єктивної і дозволяє менеджменту приймати більш вдалі рішення.
<i>Проблеми управління</i>	Трапляється, що системи внутрішнього контролю виходять з ладу або дають збої. Частіше це відбувається в ході змін технологій, процесів та процедур, через помилки персоналу або навмисні спроби обійти систему контролю. Системи внутрішнього контролю повинні забезпечувати канали зв'язку для службовців на всіх рівнях компанії, щоб використовувати їх для доведення інформації у випадках, коли інші системи використовуються неналежним чином.
<i>Самоконтроль, завчасне попередження</i>	Системи внутрішнього контролю повинні здійснювати самоконтроль. Деякі системи здійснюють самоконтроль автоматично, інші вимагають періодичної перевірки. Процеси перевірки є важливими, якщо у компанії є необхідність підтримувати та модифікувати свою систему. Чим більшою є необхідність у системі внутрішнього контролю, тим більш важливо впровадити методи роботи, здатні виявляти проблеми на ранніх етапах. Ідеальною структурою контролю вважатиметься така, що забезпечить автоматичне попередження (сповіщення, як мінімум), а не залежатиме від здійснення перевірки або аудиту.
<i>Відповідність стратегії</i>	Системи внутрішнього контролю повинні базуватися на вивченні та використанні стратегічних пріоритетів, закладених у стратегічних планах, бізнес-планах.
<i>Результативність</i>	Забезпечення рішення поставлених завдань, добір стандартів та методів, підходящих до вирішення завдань найкорішими термінами.
<i>Системність</i>	Інтеграція контрольних функцій з функціями планування, розподілу повноважень і відповідальності; загальна інтегрованість системи контролю у господарську діяльність.
<i>Адаптивність</i>	Пристосованість функціональних елементів системи до реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу; зміна змісту контролю відповідно до змін у вимогах (строки, частота, методи, стандарти).
<i>Оптимальність</i>	Достатній обсяг процедур контролю для рішення поставлених завдань; недопущення зайвого контролю, який тягне додаткові витрати (збір, обробка інформації) і погіршує психологічний клімат у колективі.

довіреного, відповідального) або різних підрозділів. Це можуть бути: служба головного бухгалтера, служба безпеки, контрольно-ревізійна служба, підрозділ управління діяльністю відокремлених одиниць тощо. У такій ситуації непродумане створення окремої служби контролю буде дублювати роботу існуючих підрозділів та їх керівників, створюючи конфліктні ситуації, або долучившись до діяльності цих підрозділів, порушить принцип незалежності оцінки ефективності їх роботи.

Згодом до власників приходить розуміння необхідності встановлення вичерпного зведення правил, що регулюватимуть основні аспекти діяльності підприємства. Бо основним інструментом управління є чіткі інструкції, регламенти та правила. Впровадження регламентів має супроводжуватися обов'язковим їх вивченням та письмовим зобов'язанням щодо виконання з боку працівників. Вплив на управлінські процеси досягається демонстративним покаранням порушника. На цьому етапі, як правило, у структурі підприємства виокремлюються виробнича (дохідна) і адміністративна (витратна) частини, здійснюється документальне оформлення розподілу повноважень і виділення в структурі підрозділів або окремих співробітників, до обов'язку яких входить виявлення помилок, тобто впроваджується контроль за операційними ризиками.

На наступному етапі створюється незалежна служба, що здійснює оцінку ефективності внутрішнього контролю по всьому підприємству, з фінансовими підрозділами включно. За наявності волі та прихильності власників і менеджменту, виявлення слабких місць і впровадження нових заходів контролю сприяє формуванню необхідного контрольного середовища та усталенню формалізованих процедур і способів контролю.

Саме на цьому етапі є можливим налаштування та монтування до бізнес-процесів сучасної моделі ризик-орієнтованого контролю. Цей час є найбільш придатним для впровадження внутрішнього контролю поспіль в усі види діяльності та процеси підприємства, починаючи від ініціації операції та закінчуючи формуванням внутрішньої та зовнішньої звітності. Баланс, знайдений між інтегрованістю контрольних процедур, необхідністю здійснювати незалежний контроль, оцінюванням адекватності контролю та масштабами незалежного органа внутрішнього контролю, залежить від масштабів операцій, проваджуваних підприємством, їх структури, кількості філій, від масштабів і характеру ризиків тощо.

Традиційний погляд на внутрішній контроль

Основними цілями внутрішнього контролю за традицією є виявлення порушень регламентів і правил, порушників режиму. Для такої постановки питання є підстави. Первісні редакції чинних нормативних документів, що регулюють діяльність внутрішнього контролю, мали щось загальне з мрією засновника Радянської держави про «...переможний і нещадний похід проти порушників контролю або безтурботних щодо контролю». Концепція тотального контролю, як елемент національної культури, має історичне походження та пустила глибоке коріння у свідомість багатьох людей, зайнятих у секторі економіки.

Концепція визначає ідеальну організацію контрольних процесів шляхом:

- встановлення всеосяжного зведення правил, що регулюють всі аспекти діяльності підприємства;
- створення режиму роботи, який не дозволяв би відхилитися від установлених стандартів (навмисно або випадково).

Основним інструментом впливу на виконання процесів вважається демонстративне покарання осіб, які порушили правила. Завдання дотримання впровадженого режиму звичайно покладають на організаційно відокремлений підрозділ: контрольно-ревізійну службу, службу економічної безпеки тощо. Такий підрозділ має статус «особливо довіреного» і підпорядковується особисто найвищому керівникові підприємства.

Як така, ідея повного регулювання всіх аспектів діяльності не несе негативного характеру і, в багатьох випадках, є виправданою. Канонічно контроль являє собою процес управління, що складається з трьох елементів:

- 1) визначення стандартів діяльності системи,
- 2) порівняння досягнутих результатів зі встановленими стандартами,
- 3) коректування процесів управління у випадку розбіжностей.

Основними недоліками концепції тотального контролю є:

- високий рівень суб'єктивності при первісному визначенні стандартів;
- зависока спрощеність та формалізація процесів перевірок, що тягне високий відсоток випадків, не описаних у інструктивних матеріалах;
- труднощі своєчасного та точного розпізнавання некоректного

управлінського процесу, що спричиняє відхилення від стандарту, якщо відхилення є неописаними або є викликаними новими умовами господарювання.

До того ж детальна регламентація діяльності та зосередження функцій контролю в одному підрозділі, властиве концепції тотального контролю, неминуче приводить до бюрократизації процесу внутрішнього контролю. Така система перестає реагувати на нові, актуальні виклики та погрози, оскільки основою для оцінки діяльності внутрішнього контролю (і служби внутрішнього контролю) є формальна відповідність заданим регламентам. З досвіду відомо, що тільки наступні види подій можуть внести зміни у таку систему: по-перше, зміна керівника та реорганізація, по-друге – перегляд внутрішніх правил внаслідок кризи управління, або, як окремий випадок, інакше тлумачення правил на догоду новому керівництву.

Система внутрішнього контролю, збудована на ідеї загального контролю, є по суті надбудовою над іншими підрозділами. З такою ієрархічністю пов'язано наступні небезпеки:

- 1) з часом структура перестає реагувати на нові, актуальні можливості, проблеми та ризики, оскільки основою для оцінки її ефективності є формальна відповідність заданим у минулому правилам і регламентам;
- 2) менеджмент втрачає пильність, бо почувається у безпеці, вважаючи систему внутрішнього контролю створеною та робочою.

На практиці, без належної уваги та аналізу з боку керівництва, ускладнення процесів господарської діяльності звичайно приводить не до відповідного розвитку та підвищення ефективності системи контролю, а лише до підвищення внутрішньої напруженості між підрозділами. Функціональні одиниці підприємства, що виконують подібні або дублюючі функції, піддають одне одного змагальному тиску, що сприяє чвари. Вартість контролю збільшується непропорційно до дохідності підприємства, керівництво втрачає достатню спостережливість щодо нових подій, які впливають на підприємство ззовні та актуальних процесів усередині підприємства.

Концепція ризик-орієнтованого контролю

У високо конкурентному бізнес-середовищі розрахунок на вманання є протипоказаним, особливо якщо підприємство розпоряджується залученими коштами, орендованим майном тощо. Будь-які зміни внут-

рішнього або зовнішнього середовища мають бути ідентифіковані заздалегідь: за їх виникнення повинні бути ужиті заходи, що нівелюють негативний або підсилять позитивний вплив на бізнес. Тобто, повинен існувати процес моніторингу змін, що дозволить застосувати розроблені превентивні заходи тоді, коли є можливість щось змінити у ході проведення операції, а не при розкритті інформації щодо її наслідків.

Щоб розрізнити зміни за характером впливу, економічні та суміжні науки називають ймовірнісні події, які можуть вчиняти негативний вплив, *ризиками*, а події, які можуть мати позитивний вплив на господарську діяльність – *можливостями*. Оскільки багато ризиків мають однаковий характер загроз або однакову природу, їм привласнюють назви, що умовно виражають їх характер: «кредитний ризик», «операційний ризик», «ринковий ризик» тощо.

Відповідно до концепції контролю, орієнтованого на ризик, з кожним видом діяльності (підприємством, бізнесом) є пов'язаними специфічні ризики, і уникнути їх можливо тільки одним способом – не займатися видом діяльності або операціями, яким властиві ризики. Проте є можливим та необхідним, по-перше, вчасно ідентифікувати ризики, по-друге, створити такі управлінські механізми та процеси, які при настанні ризику знизять наслідки його впливу до прийнятного рівня. Тоді внутрішній контроль – це розробка частин бізнес-процесу, що забезпечують прийнятний для бізнесу рівень контрольованого (або залишкового) ризику.

Щоб уникнути виникнення ризиків та появи проблемної ситуації, керівництво підприємства розробляє певну політику та процедури, які являють собою складові частини загальної *системи внутрішнього контролю*, де до кожного типу можливого ризику мають існувати процедури його максимального зниження.

Система внутрішнього контролю є пов'язаною з ризиком. Її стан відображає відношення менеджменту до ризику. Важко описати достоїнства системи внутрішнього контролю, не розглянувши поняття ризиків бізнесу, тому, що для розробки ефективної системи внутрішнього контролю необхідно розуміти види ризику, з яким зіштовхується підприємство. Тобто, стала система внутрішнього контролю є необхідною для ефективного управління ризиками. Ці два компоненти є настільки тісно пов'язаними один з одним, що ігнорування одного з них відразу ж впливає на інший.

Різноманіття категорій ризику тільки підкреслює необхідність створення ефективної системи внутрішнього контролю. Недоліки в

системі внутрішнього контролю, наявні у певній сфері діяльності, можуть вчинити несприятливий вплив на підприємство в цілому. Незважаючи на те, що система внутрішнього контролю може бути розроблена без жорсткої відповідності до категорій ризиків, існуючі види і типи ризиків варто враховувати при розбудові системи внутрішнього контролю.

Функції внутрішнього контролю, які у налагодженій системі здебільшого перекладено менеджментом на службу внутрішнього контролю та інших контролерів, у ризик-орієнтованій архітектурі управління розподіляються між менеджерами-власниками процесів (у тому числі тих, які спеціалізуються на контролі та управлінні ризиками) і внутрішнім аудитом.

Концепція ризик-орієнтованого контролю базується на наступних правилах:

- відмові від канонічного підходу до планування процедур контролю, який не враховує розходжень у рівнях ризику та заснований на формальних вимогах регламентів і правил (необхідних, проте нерідко близьких до компромісних рішень);
- впровадженні підходу, заснованого на визначенні та моніторингу рівнів ризику, прийнятних для підприємства;
- передачі на всі рівні управління, в усі підрозділи, відповідальності за ідентифікацію ризиків та їх оцінку, і впровадженні процесів контролю, що обмежують ризик, у бізнес-процеси;
- передачі функції надання гарантій і незалежної оцінки ефективності внутрішнього контролю та процесу управління ризиками внутрішньому аудиторіві.

Ризик-орієнтовний підхід засновано на закріпленні відповідальності за послуги, операційні процеси та властиві їм ризики за лінійними (операційними) керівниками на всіх рівнях управління. Він базується на визнанні того факту, що ніхто, крім власників, не має кращого знання процесу або діяльності та пов'язаних з ними ризиків. Управління та здійснення внутрішнього контролю вбудовується у бізнес-процес, і керівництво одержує від внутрішнього аудиту об'єктивні та незалежні гарантії того, що ці процеси є ефективними та ризик обмежено прийнятним рівнем.

Під гарантіями тут розуміється те, що результатом роботи внутрішніх аудиторів є об'єктивна оцінка системи контролю, вбудованої в бізнес-процеси або незалежної, та її здатності обмежувати ризики на

прийнятному рівні. У випадку виявлення неприпустимих відхилень внутрішній аудитор допоможе лінійному менеджменту визначити кроки, які дозволять привести систему контролю в належний стан і забезпечити прийнятний рівень ризику.

При цьому внутрішні аудитори не обмежуються тільки перевірками. Як професіонали в області контролю, вони консультують власників процесів (лінійних керівників), рекомендуючи найбільш ефективні процедури контролю.

Як вже було відмічено, кожному виду діяльності притаманні свої ризики, і повністю уникнути їх можливо тільки одним способом – не займатися такою діяльністю. Зовсім ліквідувати ризики неможливо, проте ризиками можливо та необхідно управляти:

- вчасно ідентифікувати,
- створити управлінські механізми у вигляді заходів та процедур внутрішнього контролю, які при настанні події ризику обмежать його вплив до прийнятного рівня.

Однак, якщо ідентифікацію ризиків і здійснення внутрішнього контролю повинні проводити власники процесів, то встановлення прийнятних рівнів ризику є прямим обов’язком вищого виконавчого керівництва та представників власників в особі наглядової ради або аналогічних органів корпоративного управління. У такій архітектурі дійсно є можливою ефективна спеціалізація підрозділів без втрати відповідальності керівництва за стан контролю в цілому, оскільки при цьому оцінка ефективності системи внутрішнього контролю ґрунтується на детальному вивченні вищим і лінійним менеджментом бізнес-процесів при сприянні та консультативній допомозі внутрішнього аудиту.

Безумовно, такий підхід вимагає кропіткої роботи з ідентифікації процесів і пов’язаних з ними ризиків та оцінки керівництвом прийнятного рівня для кожного з ризиків. Ця робота повинна бути проведена не тільки одноразово – є необхідною періодична переоцінка змін ризиків, пов’язаних зі змінами процесів, впровадженням нових послуг, зміною законодавства та інших зовнішніх факторів. Необхідно відзначити, що залучення внутрішнього аудиту у процеси ідентифікації ризиків та їх оцінки має бути обмежене ступенем, який дозволить йому зберегти об’єктивність і незалежність при наступних перевірках.

Кваліфікований внутрішній аудитор добре розуміє взаємозв’язок між ризиками та ефективними процедурами контролю. Оскільки внутрішній аудитор є зацікавленим у розумінні власниками процесів,

пов'язаних з процесами ризиків та необхідного їх контролю, етап ідентифікації процесів і ризиків, як правило, проходить при його безпосередній участі та консультуванні. Від внутрішніх аудиторів не вимагається глибоких спеціальних знань в області управління, наприклад, операційним або ринковим ризиком, хоча такі знання необхідно всіляко розвивати та вітати.

Роль внутрішніх аудиторів, як фахівців в області контролю, полягає в тому, що вони, фокусуючись на перевірці процесів і процедур внутрішнього контролю, можуть не стільки ідентифікувати випадки їх недотримання, скільки:

- систематично та об'єктивно оцінювати ступінь впливу таких випадків на ефективність діяльності підприємства: від першого впливу на господарську діяльність аж до відбиття у звітності;
- на основі вивчення кращої галузевої практики управління ризиками рекомендувати вищому керівництву та менеджменту необхідні заходи щодо усунення виявлених проблем, підвищення ефективності управління ризиками підприємства.

При укрупненні бізнесу, збільшенні потужності фінансових потоків, розширенні спектра операцій потреба у внутрішньому аудиті об'єктивно зростає, а його роль підсилюється. Основну відповідальність за правильне функціонування системи внутрішнього контролю, як інструмента зниження ризику до прийнятного рівня, несе керівництво підприємства. Таким чином, ухвалюючи рішення щодо певної операції або діяльності, укладення угоди, керівництво підприємства повинне ідентифікувати ризики, оцінити їх розмір, установити прийнятний рівень ризиків та вирішити, який підхід можна застосувати для їх зниження у даному випадку.

Основою для встановлення контролю є аналіз та оцінка рівня властивих ризиків, а для оцінки ефективності контролю – рівень контрольованого (залишкового) ризику. В класичній моделі управління в ролі стандарту виступає рівень ризику, прийнятний для підприємства. Перевірка рівня залишкових ризиків проходить постійно та невід'ємно від основної діяльності підприємства, у випадку ж виявлення відхилень від стандартного рівня, корекції підлягає саме той бізнес-процес, контроль якого не забезпечує зменшення ризику до прийнятного рівня.

Для менеджменту важливо розподілити відповідальність між різними підрозділами, вбудовуючи контроль у поточну діяльність, і

знати, де і які процедури впроваджено та наскільки ефективно вони працюють. Вибір лінійними менеджерами найбільш ефективних методів і технологій внутрішнього контролю визначається цілями та видами діяльності підприємства, навколишнім середовищем і досвідом менеджерів.

*Відповідальність за систему
внутрішнього контролю підприємства*

Внутрішній контроль повинен бути позитивною для менеджменту практикою, здатною допомагати у досягненні поставлених завдань. Процедури контролю мають отримати відповідну підтримку з боку керівників усіх рівнів і стати для персоналу важливою частиною діяльності.

Функціональна система внутрішнього контролю здатна принести підприємству численні вигоди, наприклад:

- скорочення витрат на зовнішній аудит;
- збереженість активів підприємства;
- одержання достовірної інформації для прийняття рішень.

І навпаки: підприємство зі слабкою системою внутрішнього контролю піддає себе численним загрозам:

- шахрайств з боку найманих робітників;
- втрати контролю за інформацією;
- помилок у процесах прийняття рішень, здатних поставити під загрозу існування бізнесу.

Створення системи внутрішнього контролю є безпосереднім завданням менеджменту. Хотілося б відмітити, що в більшості випадків вище виконавче керівництво схильне розглядати внутрішній аудит як ресурс, що вирішує управлінські завдання розбудови системи контролю. Це не може не викликати побоювань з приводу подальшої об'єктивності внутрішнього аудиту, оскільки в цьому випадку внутрішнім аудиторам фактично прийдеться оцінювати власні розробки та їх роботу. В загальному вигляді розподіл обов'язків щодо системи внутрішнього контролю між рівнями управління можливо представити таким чином (табл. 1.5.).

Основні принципи ефективної системи внутрішнього контролю

Підсумовуючи розглянуті питання та визначення внутрішнього контролю, вимоги до нього, можливо розширити розуміння категорії «внутрішній контроль» і дати йому наступне визначення:

Таблиця 1.5
Розподіл обов'язків щодо системи внутрішнього контролю на підприємстві

	Наглядова Рада	Виконавче керівництво	Служба внутрішнього аудиту
Відповідальність	Відповідальність за стан внутрішнього контролю	Відповідальність перед наглядовою радою за створення та функціонування ефективної системи внутрішнього контролю	Відповідальність перед наглядовою радою за своєчасну перевірку та надання гарантій щодо ефективності функціонування системи внутрішнього контролю
Повноваження	Визначає загальну політику відносно внутрішнього контролю	На підставі затвердженої наглядовою радою політики внутрішнього контролю, розробляє та впроваджує процедури та системне функціонування систем внутрішнього контролю	Побудова системи внутрішнього контролю не є завданням внутрішнього аудиту
Функції	Щорічно проводить аналіз та оцінку надійності та ефективності системи внутрішнього контролю, що ґрунтуються на даних звітів про стан внутрішнього контролю, одержуваних від виконавчого керівництва підприємства, звітів внутрішнього та зовнішнього аудиту, власних спостережень наглядової ради, інформації з інших джерел; оцінка повинна охоплювати всі аспекти внутрішнього контролю, включаючи фінансовий контроль, операційний контроль, комп'ютерно-контроль і систему управління ризиками	Керівництво підприємства сприяє створенню ефективного середовища контролю на підприємстві; своєчасно інформує наглядову раду про всі значні ризики, що виникли у підприємства, про істотні недоліки системи внутрішнього контролю, а також про плани та результати заходів щодо їх усунення	Надає консультативну підтримку на етапі розробки систем, процедур; забезпечує допомогу підприємству в підтримці контролю; здійснює моніторинг та оцінку дієвості та ефективності систем внутрішнього контролю

Внутрішній контроль є процес, здійснюваний власниками, наглядовою радою, виконавчим керівництвом для одержання розумної впевненості в тому, що підприємство досягне цілей за наступними напрямками:

- 1) *стратегічні цілі;*
- 2) *економічне та ефективне використання ресурсів;*
- 3) *результативність та ефективність операцій та бізнес-процесів;*
- 4) *збереженість активів;*
- 5) *достовірність звітності;*
- 6) *відповідність законодавству, внутрішнім політикам і процедурам;*
- 7) *запобігання шахрайству;*
- 8) *управління ризиками.*

При цьому, наглядова рада і менеджмент відповідають за створення відповідної культури, яка полегшує ефективне здійснення внутрішнього контролю, за моніторинг ефективності контролю на постійній основі. Кожен працівник підприємства також повинен брати участь у цьому процесі.

Таким чином, *система внутрішнього контролю* визначається як сукупність систем і напрямків внутрішнього контролю, що забезпечує дотримання порядку здійснення та досягнення цілей, установлених законодавством України, установчими та внутрішніми документами підприємства.

Система внутрішнього контролю базується на принципах визначених в у таблиці 1.6. Наведені принципи можуть застосовуватися повністю або частково залежно від специфіки бізнесу. Застосування принципів перебуває в компетенції розробників і замовників конкретної системи внутрішнього контролю.

Крім принципів побудови системи внутрішнього контролю, існують ще описані в деяких джерелах основні вимоги, що обумовлюють ефективне функціонування системи внутрішнього контролю (табл. 1.7).

Необхідно відзначити, що важливе завдання щодо досліджень внутрішнього контролю полягає в розробці типових програм їх розвитку та удосконалювання. Дані програми повинні бути численними та різноманітними. Їх варто розробляти з урахуванням початкових умов і можливостей підприємств, тенденцій розвитку економіки країни в цілому та механізмів її поточного функціонування, національних і місцевих традицій, менталітету робітників.

Таблиця 1.6

Принципи системи внутрішнього контролю

Характеристика принципу	
Принцип	1
Принцип відповідальності	Кожний суб'єкт внутрішнього контролю (в тому числі – внутрішній аудитор або внутрішній контролер) має нести адміністративну, економічну та дисциплінарну відповідальність за неналежне виконання контрольних функцій, передбачених посадовими обов'язками. Без визначеної відповідальності суб'єкт не буде належною мірою здійснювати контроль.
Принцип збалансованості	Суб'єкту внутрішнього контролю не можна доручати виконання функцій, не забезпечених відповідними організаційними (наказ, розпорядження) і технічними (програми, рахункові та мірні устрої) засобами для їх належного виконання.
Принцип своєчасного повідомлення у виявленні суттєвих відхилень	Інформація щодо суттєвих відхилень повинна бути оперативно доведена до осіб, що безпосередньо приймають рішення за даними відхиленнями у релевантному обсязі та своєчасно.
Принцип інтеграції	Полягає в тому, що всі елементи управління підприємством є взаємозалежними. Внутрішній контроль, що є частиною системи управління, повинен виконувати функції кореляції діяльності.
Принцип відповідності контрольних і контролюваних систем	Ступінь складності системи внутрішнього контролю господарюючого суб'єкта в кожен конкретний момент повинен відповідати ступеню складності бізнесу. Ланки системи внутрішнього контролю повинні мати можливість гнучко налаштовуватись на зміни в організації та роботі відповідних об'єктів внутрішнього контролю підприємства.

Продовження табл. 1.6

1	2
<i>Принцип сталості</i>	Система внутрішнього контролю діє на постійній основі, що дозволяє вчасно виявляти відхилення від планових завдань і норм.
<i>Принцип комплексності</i>	Весь комплекс об'єктів внутрішнього контролю, залежно від рівнів ризику, повинен бути охоплений формами внутрішнього контролю. Недоцільно концентрувати контроль тільки на вузькому колі нехай і важливих об'єктів.
<i>Принцип погодженості</i>	Принцип погодженості пропускних здатностей ланок внутрішнього контролю визначає, що при проведенні перевірок не слід допускати появи «вузьких місць».
<i>Принцип розподілу обов'язків</i>	Функції працівників апарата управління розподіляються з виконанням вимог до формування контрольного середовища таким чином, щоб за однією людиною (з метою уникнути зловживань) одночасно не було закріплено наступні функції: – санкціонування операцій з певними активами; – реєстрація даних операцій; – забезпечення збереженості цих активів; – проведення їх інвентаризації.
<i>Принцип дозволу та схвалення</i>	Полягає в тому, що на підприємстві має забезпечуватися формальний дозвіл всіх фінансово-господарських операцій керівниками різних рівнів у рамках їх документально підтверджених повноважень. Без наявності формально встановлених процедур санкціонування неможливо вважати системи внутрішнього контролю підприємства ефективними.

Таблиця 1.7

Вимоги до системи внутрішнього контролю

Склад вимог	
Вимоги	2
1	
<i>Підконтрольність кожного суб'єкта внутрішнього контролю підприємства</i>	У посадових інструкціях необхідно передбачити, що якість виконання контрольних функцій кожного суб'єкта може бути перевірена іншим суб'єктом внутрішнього контролю. У належному виконанні контрольних функцій ряду суб'єктів внутрішнього контролю (голова правління, президент, віцепрезидент, головний виконавчий директор, керівник служби внутрішнього аудиту, головний контролер, голова ревізійної комісії) зацікавлені насамперед власники підприємства. Тому діяльність таких суб'єктів повинна контролюватися власниками підприємства за допомогою послуг незалежних експертів різного профілю, у тому числі зовнішніх аудиторів
<i>Обмеження інтересів</i>	Необхідно створювати спеціальні умови, за яких наявність відхилень ставить відповідального працівника або підрозділ в невідгідне становище та спонукає їх до регулювання вузьких місць
<i>Недопущення концентрації прав первинного контролю в руках однієї особи</i>	Зосередження первинного контролю в одних руках може привести до зловживань
<i>Зацікавленість адміністрації</i>	Функціонування системи внутрішнього контролю не може бути ефективним без чесності, належної зацікавленості та участі посадових осіб управління
<i>Компетентність, сумлінність і чесність суб'єктів внутрішнього контролю</i>	Якщо персонал підприємства, у службові функції якого входить здійснення контролю, не має вказаних характеристик, то навіть ідеально організована система внутрішнього контролю не зможе бути ефективною

Продовження табл. 1.7

1	2
<i>Прийнятність (придатність) методології внутрішнього контролю</i>	Цілі контролю, що ставляться перед центрами відповідальності, і завдання повинні бути раціональними. Розподіл контрольних функцій, програми внутрішнього контролю та застосовувані методи повинні бути доцільними
<i>Пріоритетність</i>	Абсолютний контроль над звичайними та незначними операціями не має сенсу, відволікає від важливих завдань. В областях же, що мають стратегічне значення, контроль повинен бути налагоджений, навіть якщо такі області піддаються виміру за принципом «витрати – ефект»
<i>Оптимальна централізація (або адекватність організації)</i>	Динамічність, стабільність, безперервність функціонування системи внутрішнього контролю обумовлюється єдністю та оптимальним рівнем централізації. Організація повинна відповідати розмірам і ступеню складності підприємства. Звичайно, у кожного типу організацій є свої недоліки, наприклад повільний рух інформації та прийняття рішень у лінійно-функціональній структурі або розбіжність інтересів «верхів» та «низів» у багаторівневій дивізійній ієрархії. Необхідно оцінювати сильні та слабкі сторони кожного варіанта
<i>Одинична відповідальність</i>	Кожну контрольну функцію слід закріплювати тільки за одним центром відповідальності. Щоб уникнути безвідповідальності не слід закріплювати окрему функцію за двома або декількома центрами відповідальності. Але закріплення декількох контрольних функцій за одним центром відповідальності цілком припустимо
<i>Потенційне функціональне заміщення</i>	Тимчасове вибуття окремих суб'єктів внутрішнього контролю не має переривати контрольні процедури. Для цього кожен працівник (суб'єкт внутрішнього контролю) повинен уміти виконувати контрольну роботу

Продовження табл. 1.7

1	2
	вищого та нижчого за посадою співробітника та одного – двох працівників свого рівня. Так можливо уникнути втрати зв'язку з об'єктом контролю на час вибуття працівників. Даний принцип поширюється й на центри відповідальності
<i>Регламентация</i>	Ефективність функціонування системи внутрішнього контролю є прямо пов'язаною з тим, наскільки підлягає регламенту контрольна діяльність на підприємстві. Звичайно, усе передбачити неможливо, тим більше що часто доводиться приймати рішення в умовах невизначеності. Але там, де це можливо, необхідно формально встановити правила, що регулюють порядок діяльності
<i>Взаємодія та координація</i>	Контроль повинен здійснюватися на основі чіткої взаємодії всіх підрозділів і служб підприємства
<i>Документальне підтвердження виконання робіт з контролю</i>	Кожна посадова особа, що виконує важливі контрольні функції, повинна регулярно звітувати в письмовій формі, засвідченій підписом, на підтвердження виконання контрольних функцій. Звіти повинні надходити в певний координаційний центр. Особа, що перевіряє дані звіти, також повинна підписом посвідчувати, що звіти є перевіреними. Виконання цього правила дозволяє координувати та контролювати роботу ланок системи внутрішнього контролю
<i>Безперервність розвитку та удосконалювання</i>	З часом навіть найпрогресивніші методи управління застарівають. Система внутрішнього контролю має бути побудована з можливістю гнучкої перебудови для рішення нових завдань, які виникають у результаті зміни внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, забезпечення можливості її розширення та модернізації

Таким чином, при визначенні ефективності та адекватності системи внутрішнього контролю повинні в першу чергу враховуватися не конкретні форми, методи та технології контролю, не кількість людей, зайнятих контролем чи кількість проведених ними перевірок або виявлених помилок. Насамперед слід виявляти дії (або бездіяльність) менеджменту та власників підприємства, спрямовані на вбудовування внутрішнього контролю до бізнес-процесів, на своєчасну оцінку ризиків та ефективність заходів контролю, застосовуваних для нівелювання негативних впливів. У цьому сенсі виявлення недоліків або порушень може бути сигналом про існуючу проблему, пов'язану з відсутністю або неправильною роботою контролю.

Як вже визначалось *контроль* – це будь-яка дія, що вживається менеджментом, колегіальним керівним органом й іншими сторонами, спрямована на вдосконалювання процесу управління ризиками й на збільшення ймовірності досягнення (виконання) підприємством поставлених цілей і завдань.

Менеджмент планує, організовує й керує виконанням дій, достатніх для забезпечення розумних гарантій, що поставлені цілі й завдання будуть виконані (табл. 1.8).

Надійна система внутрішнього контролю є ключовим елементом корпоративного управління підприємством, що дозволяє менеджменту приймати адекватні рішення, спрямовані на:

- удосконалення організації бізнесу,
- оперативне виявлення, запобігання й обмеження операційних, фінансових та інших видів ризиків,
- забезпечувати розумну впевненість у досягненні стратегічних цілей підприємства та його акціонерів.

Проведення оцінки системи внутрішнього контролю, насамперед, необхідно:

- при прийнятті рішень про початок будь-яких проектів по зміні процесів управління (впровадження нових інформаційних технологій, оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів, зміна облікових систем, реорганізація структури та ін.);
- як початковий етап діяльності по забезпеченню надійності та ефективності системи внутрішнього контролю (у тому числі, з метою відповідності вимогам регулювальних органів закордонних та українських фінансових ринків і підвищення привабливості бізнесу для інвесторів)

Однак, навіть добре побудована та організована система внутріш-

Таблиця 1.8

Модель організації системи внутрішнього контролю

Внутрішній контроль – це механізм, за допомогою якого власники, Наглядова рада, виконавче керівництво підприємства отримують розумний ступінь впевненості в тому, що підприємство досягне поставлених цілей найбільш ефективним чином				
Фінансовий контроль, у тому числі контроль над повнотою й достовірністю бухгалтерських записів і фінансової звітності, є важливим елементом внутрішнього контролю	Операційний контроль – контроль за виробничою та іншою господарською діяльністю підприємства, контроль окремих бізнес-процесів підприємства	Комп'ютерна-контроль – перевірка дотримання законодавства, вимог регулюючих і наглядових органів, а також внутрішніх документів підприємства, що визначають внутрішню політику, правила, процедури, метою якої є оцінка якості й відповідності створених систем забезпечення дотримання вимог законодавства та інших правових актів і внутрішніх документів, а також розробка пропозицій з вдосконалення даних систем		
Система внутрішнього контролю – це сукупність організаційної структури управління, заходів, методик і процедур, прийнятих і постійно здійснюваних Наглядовою Радою, виконавчими й контрольними органами, посадовими особами та іншими співробітниками підприємства з метою досягнати цілі				
Ціль внутрішнього контролю – забезпечити:				
Своєчасне виявлення та аналіз ризиків	Достовірність фінансової та управлінської інформації	Збереження активів	Дотримання законодавства та внутрішніх політик і процедур	Виконання фінансово-господарських планів
				Ефективне використання ресурсів

нього контролю має потребу в оцінці своєї ефективності як з погляду досягнення поставлених цілей, так і з погляду економічності.

Системі внутрішнього контролю притаманні властиві обмеження. Система внутрішнього контролю забезпечує тільки розумну (не абсолютну) впевненість у досягненні цілей, з огляду на наступні обмеження:

- людський фактор, що може містити в собі системні помилки або помилки при використанні автоматизованих заходів контролю;
- навмисна змова осіб, що здійснюють контроль;
- неприйняття процедур контролю керівництвом;
- вплив фактору витрати – вигоди (можлива висока вартість процедур контролю).

Сучасні системи побудови внутрішнього контролю, сформовані відповідно до вимог як вітчизняних, так і закордонних принципів корпоративного управління, акцентують відповідальність вищого керівництва підприємства на формування надійної системи внутрішнього контролю і підтримку належного її функціонування. При цьому багато підприємств створюють у своїй структурі Службу внутрішнього аудиту. Внутрішній аудит, будучи одним з незамінних інструментом власників підприємства та Наглядової Ради при організації корпоративного управління й контролю, являє собою найбільш розвинену форму внутрішнього контролю на підприємстві. Схема взаємодії служби внутрішнього аудиту та керівництва підприємства в питаннях побудови та оцінки системи внутрішнього контролю надана на рис. 1.3.

Основними завданнями, служби внутрішнього аудиту, є:

- забезпечення відповідності принципам корпоративного управління;
- оцінка надійності та ефективності системи внутрішнього контролю на підприємстві, а також надання консультаційної підтримки менеджменту підприємства на етапі розробки систем і процедур системи внутрішнього контролю;
- оцінка системи управління ризиками;
- оцінка ефективності та економічності управління бізнес-процесами.

Основними користувачами результатів роботи внутрішніх аудиторів є загальні збори учасників (акціонерів) і Наглядова рада. Основними учасниками процесу застосування елементів системи

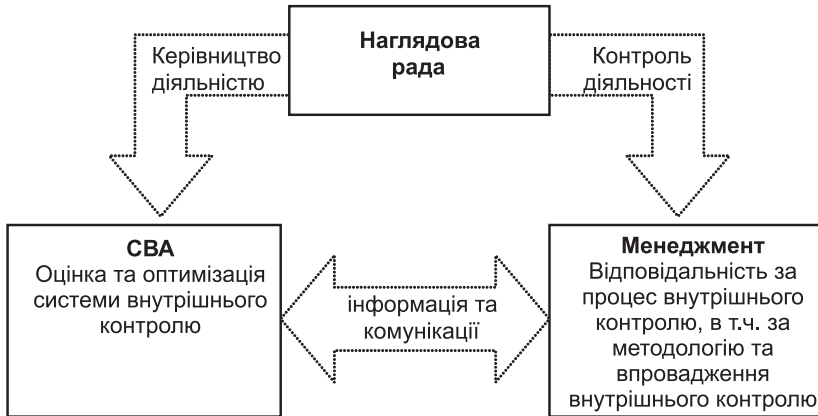


Рис. 1.3. Схема взаємодії внутрішнього аудиту й менеджменту підприємства

внутрішнього контролю рекомендується вважати менеджмент (виконавчий одноособовий та(або) колегіальний орган; заступник керівника, головний бухгалтер, заступник головного бухгалтера), внутрішніх та зовнішніх аудиторів, службу внутрішнього контролю, ревізійну комісію.

Організація роботи служби внутрішнього аудиту передбачає включення питань оцінки ефективності системи внутрішнього контролю в загальний план перевірок як:

- основне питання, в цьому випадку предметом перевірки буде виступати сама система внутрішнього контролю або її окремі елементи, або частки;
- питання, яке необхідно розглянути при внутрішньому аудиті бізнес-процесів, фінансово-господарських циклів, тощо.

Необхідно відзначити, що в чинному законодавстві та сучасній методичній літературі з питань організації внутрішнього контролю й аудиту не визначена методика проведення внутрішніх аудиторських перевірок ефективності системи внутрішнього контролю, результатами яких і повинні бути об'єктивна оцінка та пропозиції з оптимізації діючої системи внутрішнього контролю підприємства.

1.2. Внутрішній аудит. Визначення сутності, цілей та завдань

Необхідність створення служби внутрішнього аудиту

Сприйняття у вітчизняному бізнесі внутрішнього аудиту як реальної потреби для успішного розвитку підприємства стає все більш очевидним. Мирова фінансова криза й триваюча криза ліквідності ще раз яскраво продемонстрували, що внутрішній аудит є важливим інструментом керівництва підприємства для моніторингу ефективності й надійності усіх систем управління підприємством.

Необхідність внутрішнього аудиту впливає із проблем, пов'язаних з так званим ефектом масштабу. По мірі зростання масштабу діяльності верхні ланки управління, що розділяють адміністративний апарат і рівні управління, що реалізують робочі програми, стають усе більш численними. Багаторівневий апарат управління створює проблеми обміну інформацією, координації рішень, збільшує ймовірність прийняття різними ланками управління рішень, що суперечать одне одному. Ускладнюється контроль виконавчих менеджерів з боку центрального керівництва, що підвищує ризик помилок і зловживань персоналу.

Щоб уникнути цього, керівництво підприємства розробляє певну політику й процедури роботи. Однак, персонал може не завжди їх розуміти або не завжди виконувати з тих або інших причин. Менеджери не мають достатньо часу перевірити виконання й часто не мають специфічних інструментів такої перевірки. Отже, вони не можуть вчасно виявити недоліки й відхилення.

Внутрішні аудитори допомагають їм: забезпечують захист від помилок і зловживань, визначають зони ризику й можливості усунення майбутніх недоліків, допомагають ідентифікувати й підсилити слабкі місця в системах управління та знайти ті принципи управління, які були порушені.

Особливо важливий внутрішній аудит у тому випадку, якщо підприємство має географічно розповсюджені філії або відділення, у яких місцеве керівництво приймає самостійні рішення. Центральному ж керівництву необхідна достовірна інформація про їх діяльність, для того щоб здійснювати контроль й оцінку ухвалених рішень в цілому.

Наявність системи внутрішнього аудиту також підвищує довіру

та впевненість інвесторів й інших зацікавлених сторін у раціональному використанні підприємством ресурсів, збереження активів, оптимізації підприємством ризиків діяльності, прозорості підприємства, а також у відповідності організації діяльності підприємства кращим зразком корпоративного управління.

В українських умовах до вищезгаданих факторів додається ряд інших. Насамперед, це *бажання власників і менеджменту впорядкувати структуру й організацію бізнес-процесів*, що може привести до суттєвої економії різноманітних засобів підприємства.

Крім того, наявність внутрішнього аудиту стає *досить актуальною для власників-керівників, які відходять від безпосереднього ведення справ на підприємстві*, передаючи кермо влади в руки професійних менеджерів.

Головний інструмент організації управління господарюючого суб'єкта на сучасному етапі – це система правил діяльності підприємства, що виражають погоджену волю акціонерів і трудового колективу, що керуються цими правилами. *Стрімка трансформація бізнес-процесів* диктує доцільність створення на підприємстві органів внутрішнього аудиту. Крім того, в ряді випадків це єдина для власника можливість контролювати зміни, що відбуваються, тому на підприємствах за участю іноземного капіталу наявність такого органу – обов'язкова вимога власника. Від правильної організації внутрішнього аудиту прямо залежить ефективність контролю й аналізу фінансової й господарської діяльності підприємства.

Нарешті, *плани виходу в короткостроковій або середньостроковій перспективі на міжнародні ринки капіталу* диктують підприємствам необхідність створення служб внутрішнього аудиту. Зокрема, правила найбільших фондових бірж передбачають наявність на підприємстві внутрішнього аудиту як обов'язкову умову внесення цінних паперів підприємства в котирувальні списки біржі.

Ціль створення внутрішнього аудиту визначається органом управління підприємством. В принципі метою внутрішнього аудиту є задоволення потреб менеджерів у частині надання контрольної інформації з питань, що їх цікавлять. Внутрішні аудитори забезпечують керуючих будь-якою інформацією, що стосується компетенції цих фахівців. При цьому завдання внутрішнього аудиту визначаються органом управління виходячи з потреб у частині контрольної інформації (інформації для прийняття управлінських рішень), а також самостійно внутрішніми аудиторами виходячи зі специфіки їхньої роботи.

На даний момент існують реальні передумови для створення органів внутрішнього аудиту, які утворюють дві групи – передумови необхідності й передумови організаційні (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Передумови створення органів внутрішнього аудиту

Передумови необхідності	Організаційні передумови
Наявність законодавчо регламентованої контрольної функції вищестоящих ланок стосовно нижчестоящих	Відсутність реально існуючого регламентованого органу внутрішнього контролю на будь-якому рівні організаційної структури
Наявність багаторівневої, управлінської, організаційної структури підприємства	Наявність законодавчих передумов для створення органу внутрішнього аудиту
Зростання обсягів діяльності й диверсифікованість її видів	Існування ще не забутих традицій функціонування відомчого контролю
Відсутність регламентації взаємодії й взаємозв'язків між відомчими контрольними органами різних рівнів	Реальне функціонування різних органів контролю, що виконують певні функції внутрішнього контролю в системі і по вертикальній, і по горизонтальній складових
Відсутність єдиної концепції організації внутрішнього контролю	Реальне функціонування різних структурних і функціональних підрозділів, що виконують функції, які властиві внутрішньому аудиту
Потреба в професійному консалтингу	

Рішення про те, чи необхідний на підприємстві внутрішній аудит, приймають власники й вище виконавче керівництво підприємства. Визначається це рішення багатьма факторами, до яких, насамперед, відносяться поділ функції володіння й управління бізнесом; розміри й структурна розгалуженість підприємства; рівень ризиків, властиві діяльності підприємства.

У тих випадках, коли власники бізнесу є менеджерами підприємства й самі повністю контролюють всі аспекти бізнесу, в наявності функції внутрішнього аудиту може не бути потреби.

Підрозділ внутрішнього аудиту

Міжнародний Інститут внутрішніх аудиторів дає таке визначення внутрішнього аудиту: внутрішнім аудитом є діяльність з надання незалежних та об'єктивних гарантій та консультацій, спрямованих на вдосконалення діяльності компанії. Внутрішній аудит допомагає компанії досягти поставлених цілей, використовуючи систематизовані та послідовні підходи до оцінки та підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю та корпоративного управління.

Виникає питання, навіщо акціонерам підприємства потрібні внутрішній аудит й об'єктивні гарантії, якщо, по-перше, менеджмент сам (або через спеціальні контрольні підрозділи) контролює всі процеси й здатний звітувати перед акціонерами з зазначених питань, а по-друге, існує зовнішній аудит. Однак, як показує практика, внутрішній аудит об'єктивно необхідний.

Дійсно, потребу в наявності функції внутрішнього аудиту визначають, насамперед, власники підприємства, а також регулюючі органи (для фінансово-кредитних організацій і для професійних учасників фондового ринку). У тих випадках, коли власники самі повністю контролюють всі аспекти бізнесу, в наявності функції внутрішнього аудиту, так само як і в спеціально виділеній функції внутрішнього контролю, може й не бути потреби. Внутрішній аудит – це свого роду додаткове, незалежне джерело інформації для акціонерів про положення справ на підприємстві, і як усякий ресурс він має свою вартість, тому на невеликих підприємствах, керованих власниками, внутрішній аудит відсутній. Однак, чим більше підприємство, чим складніша його організація, чим більше в ньому територіально відособлених підрозділів, тим більше необхідною буде функція незалежної та об'єктивної оцінки стану контролю на підприємстві, що і покликаний виконувати внутрішній аудит в інтересах акціонерів.

Об'єктивність внутрішнього аудиту забезпечується насамперед ступенем його незалежності в структурі управління підприємства, що у значній мірі визначається підпорядкованістю функції. Найкращою є ситуація, коли керівник СВА функціонально підкоряється комітету з аудиту колегіального органу управління, а адміністративно – виконавчому директору. Існує ризик того, що, не будучи незалежним, внутрішній аудитор не зможе висловлювати об'єктивні судження через можливість несприятливих персональних наслідків, незважаючи на те, що об'єктивність – це персональна якість аудиторів. При виборі найбільш оптимального варіанта підпорядкування СВА колегіаль-

ний орган управління затверджує внутрішній документ (положення про службу внутрішнього аудиту), що регулює діяльність СВА на підприємстві. Дане положення повинно визначати мету й завдання служби, її підзвітність, компетенцію й повноваження, а також вимоги до професійної кваліфікації співробітників служби.

До основних завдань СВА відносяться:

- проведення внутрішніх аудиторських перевірок та інформування вищого колегіального органу управління і виконавчого керівництва про виявлені істотні ризики й проблеми контролю;
- сприяння виконавчому керівництву й контрольним підрозділам підприємства/співробітникам у розробці планів заходів щодо вдосконалювання системи контролю й системи управління ризиками;
- координування діяльності із зовнішнім аудитором з метою скорочення загальних витрат на аудит;
- виконання інших завдань й участь в інших проектах за запитами керівництва.

Таким чином, внутрішній аудит є оцінкою надійності й ефективності існуючої системи внутрішнього контролю, а внутрішні аудитори – люди, покликані неупереджено й професійно провести таку оцінку. Іншими словами, *внутрішній аудит є функція незалежної оцінки всіх аспектів діяльності підприємства, здійснювана зсередини підприємства й спрямована на створення у його власників впевненості в тому, що існуюча система контролю надійна та ефективна.*

Важливо зазначити, що саме керівництво підприємства, а не внутрішні аудитори, відповідальне за створення й підтримку надійної та ефективної системи внутрішнього контролю.

Основна мета внутрішнього аудиту – допомогти менеджменту ефективно виконувати покладені на нього обов'язки, надати власникам підприємства достатню впевненість у тому, що їх активи використовуються найбільш ефективним чином для досягнення цілей і завдань, що стоять перед підприємством в цілому і його окремих підрозділах.

Внутрішній аудит можна визначити як закріплену у внутрішніх стандартах підприємства діяльність по контролю за різними аспектами функціонування підприємства, що здійснюють представники незалежного контрольного органу, наділені спеціальними функціями в межах допомоги органам управління підприємством (загальним зборам акціонерів, наглядовій раді, раді директорів, виконавчому органу).

Процес внутрішнього контролю, що історично служив як механізм для мінімізації випадків шахрайства, розкрадань або помилок,

набув більш широкий характер, охопивши всі різноманітні ризики, пов'язані з діяльністю підприємств. У цей час визнано, що ефективний процес внутрішнього контролю відіграє найважливішу роль у здатності підприємства виконувати поставлені цілі й зберігати фінансову життєздатність.

А тому внутрішній аудит переростає з функції, спочатку орієнтованої на перевірку фінансово-бухгалтерської звітності й мінімізацію податків, у функцію, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства.

Цілями здійснення внутрішнього аудиту є оцінка ефективності діючої на підприємстві системи управління та контролю, яка створює умови для (рис. 1.4):

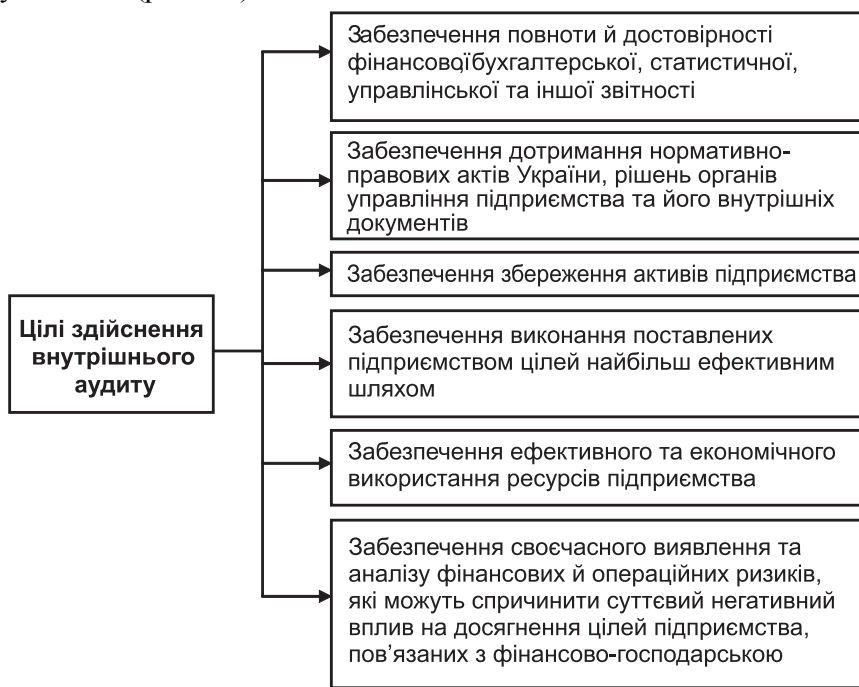


Рис. 1.4. Цілі здійснення внутрішнього аудиту

З огляду на сучасні умови діяльності, змінюються роль і методи здійснення внутрішнього аудиту:

- зміщуються акценти в діяльності внутрішніх аудиторів, які все більшу увагу звертають на надання керівництву інформації про проблеми в здійсненні функцій об'єкта

- аудиту й забезпеченні їм досягнення цілей діяльності;
- необхідність оперативного виявлення й реагування на проблемні ситуації вимагає мобільності й інформативності внутрішнього аудиту, адекватного масштабам і ризикованості діяльності;
- назріла необхідність переходу внутрішнього аудиту до клієнторієнтованих відносин з керівництвом й об'єктами аудиту, що повинно приносити очевидну користь як підприємству в цілому (забезпечення керівництва надійною інформацією незалежною службою внутрішнього аудиту про діяльність підприємства), так і її складовим частинам (надання керівництву об'єкта аудиту допомоги у вирішенні проблем діяльності об'єкта аудиту, що виходять за рамки повноважень керівництва об'єкта аудиту), і, отже, згладжувати історично сформований конфлікт інтересів осіб, що перевіряють, і тих, яких перевіряють;
- потрібне підвищення інформативності вищого менеджменту й керівників середньої ланки керування про зміст внутрішнього аудиту, його відособлене положення в системі управління підприємством в цілому з погляду як керівництва підприємства, так і зовнішніх аудиторів, органів нагляду й фінансового контролю;
- необхідність прийняття керівництвом підприємства на себе відповідальності за організацію формування й удосконалювання ефективної системи внутрішнього контролю й відповідальності керівників структурних підрозділів підприємства за створення й удосконалювання елементів внутрішнього контролю в сфері його відповідальності, що забезпечить усунення головної причини неефективності внутрішнього контролю – нерегламентованість здійснення функції контролю в діяльності органів і служб управління, посадових осіб, нерациональний розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності;
- необхідно використати можливості підвищення кадрового потенціалу підприємства для розвитку внутрішнього контролю й внутрішнього аудиту, що опираються на сучасні програмно-технічні засоби, що дають можливість поступово звужувати сферу застосування методів контактного аудиту й розширювати можливості для застосування дистанційного аудиту.

Одним з найважливіших аспектів діяльності внутрішнього аудиту є визначення й аналіз можливих зовнішніх і внутрішніх ризиків при розробці й впровадженні нових проєктів, а також вироблення рекомендацій, що дають можливість знизити рівень ризику або мінімізувати можливі втрати. Внутрішні аудитори залучаються для оцінки систем контролю в рамках існуючих і знову впроваджуваних інформаційних систем.

Внутрішній аудит повинен довести співробітникам підприємства свою необхідність і корисність як послуга, якою вони поки не завжди готові користуватися, оскільки відношення до внутрішніх аудиторів на підприємствах неоднозначне. Багато чого залежить від внутрішньої культури підприємства й готовності менеджерів до співробітництва з ними. Нажаль, персонал не завжди усвідомлює, що аудитор контролює не виконавців, а робочий процес, виявляючи недоліки існуючих процесів, правил і процедур і тим самим допомагаючи підприємству досягати кращих результатів.

Основний метод внутрішнього аудиту – проведення якісного аудиту, вироблення ефективних і здійснених рекомендацій і подальший контроль їхнього виконання. Аудит не може вважатися завершеним доти, поки не будуть впроваджені аудиторські рекомендації й усунуті виявлені відхилення (краще йти по «гарячих слідах», тобто знову й знову після аудиту повертатися до нього й відслідковувати прогрес у впровадженні аудиторських рекомендацій, виявляючи можливі перешкоди й пропонуючи нові рішення).

Завдання, які виконують внутрішні аудитори

Основна діяльність внутрішнього аудиту складається з виконання різноманітних аудиторських завдань. Відповідно до Словника термінів:

Аудиторське завдання – діяльність внутрішнього аудиту з виконання конкретного доручення або завдання з проведення перевірок, таких, як:

- внутрішня аудиторська перевірка,
- розслідування фактів шахрайства,
- моніторинг самооцінки системи контролю,
- проведення консультацій.

Завдання може передбачати виконання декількох задач, спрямованих на досягнення цілого ряду взаємозалежних цілей.

Виходячи з визначення внутрішнього аудиту, яке дає Міжнародний Інститут внутрішніх аудиторів можна сказати, що внутрішній аудит виконує два типи основних завдань:

- 1) завдання з надання гарантій (або завдання з надання впевненості),
- 2) завдання з надання консультацій з різних питань.

Надання впевненості (гарантій) – це об’єктивний аналіз наявних аудиторських доказів з метою подання незалежної оцінки систем управління ризиками, контролю або корпоративного управління на підприємстві. Як приклад можна привести завдання з фінансового аудиту, аудиту ефективності, аудиту на відповідність вимогам, аудиту безпеки систем і всебічний аналіз господарської діяльності.

Консультаційні послуги – це діяльність з надання порад, рекомендацій тощо, характер та зміст яких погоджуються з замовником аудиторського завдання, націлена на надання допомоги та вдосконалення процесів управління ризиками, контролю та корпоративного управління, що виключає можливість прийняття внутрішніми аудитором управління рішень. Як приклад можна привести надання порад і рекомендацій щодо функціонування окремих бізнес-процесів, координацію, підтримку та навчання персоналу. Розбіжності між наданням гарантій і консультуванням наведено в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Розбіжності між наданням впевненості і консультуванням

	Надання впевненості	Консультування
<i>Відносини</i>	Замовник – аудитор – об’єкт (суб’єкт), що перевіряється	Клієнт (особа, яка отримує консультації) – аудитор
<i>Замовник</i>	Вище керівництво, вище виконавче керівництво	Клієнт
<i>Мета завдання</i>	Оцінка надійності та ефективності систем управління ризиками, внутрішнього контролю, корпоративного управління	Сприяння підвищенню ефективності діяльності, оцінка нових систем і процедур з погляду можливих ризиків
<i>Характер і обсяг роботи</i>	Визначає аудитор	Визначає клієнт
<i>Підсумковий документ</i>	Аудиторська думка у формі формального звіту	Рекомендації у вигляді звіту або іншому вигляді за згодою клієнта
<i>Наступний моніторинг</i>	Обов’язковий контроль за виконанням рекомендацій	Контроль за виконанням рекомендацій необов’язковий (необхідність визначається клієнтом)

Існують різні думки із приводу того, що для внутрішнього аудитора є основним напрямком діяльності. Одні фахівці вважають, що основна цінність внутрішнього аудиту полягає саме в наданні об'єктивної впевненості і тому консультації повинні забирати мінімальний час у графіку роботи аудиторів. Є думка, що у випадку, коли аудитор багато консультує з різних питань, втрачається об'єктивність, тому що аудитор повинен буде в свій час проводити оцінку тих напрямків, з роботи яких надавав консультації.

Інші фахівці дотримуються думки, що внутрішній аудит може бути найбільш корисним для підприємства саме як консультант на етапі змін та/або впровадження систем/процедур. Обґрунтовується думка тим, що для підприємства потенційно вигідною є консультативна участь внутрішніх аудиторів, яка знижує наступні можливі ризики, підвищує об'єктивність результатів роботи внутрішніх аудиторів при проведенні завдань з надання гарантій.

Для власників підприємств діяльність внутрішнього аудиту з виконання аудиторських завдань є більш важливою. З точки зору керівництва окремих підрозділів, більш важливою є діяльність надання консультацій з питань підвищення якості бізнес-процесів, за які дане керівництво несе відповідальність. Вища ланка керівників зацікавлена в тому, щоб внутрішній аудит допомагав керівникам підрозділів виконувати їх функції, та допомагав вищому керівництву контролювати їх діяльність.

На початковому етапі СВА, як правило, займається перевітками правильності складання фінансової (бухгалтерської) звітності, а також виконує контрольно-ревізійні функції. Замовником звичайно є лінійне (операційне) керівництво господарюючого суб'єкта, наприклад фінансовий директор.

На наступному етапі СВА поряд із завданнями першого етапу займається оцінкою СВК у рамках господарюючого суб'єкта. У цьому випадку замовником СВА може стати вище виконавче керівництво господарюючого суб'єкта.

На вищій стадії СВА може брати участь в удосконаленні процесів управління ризиками, контролю та корпоративного управління. Основними замовниками при цьому виступають рада директорів (комітет з аудиту при наглядової раді) і вище виконавче керівництво господарюючого суб'єкта.

У рамках виконання контрольних функцій та гарантійних завдань СВА проводить наступні основні види аудиту (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Класифікація видів внутрішнього аудиту

Вид аудиту	Зміст
1	2
<i>Фінансовий аудит</i>	Аудит роботи бухгалтерії та здійснення контрольних процедур правильності складання фінансової (бухгалтерської) звітності. Спрямований на підвищення ефективності обліково-контрольної системи та, відповідно, на забезпечення достовірності фінансової звітності
<i>Операційний аудит</i>	Аудит бізнес-процесів (операційної діяльності) господарюючого суб'єкта, наприклад, процесів постачання, виробництва та збуту. Спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання його конкурентоздатності
<i>Аудит на відповідність (комплаєнс-аудит)</i>	Перевірка дотримання господарюючим суб'єктом вимог нормативної правової бази, у тому числі внутрішньої (політики, процедур, регламентів, стандартів, технічних умов і т.д.)
<i>Аудит на відповідність доцільності</i>	Включає процедури аудиторського контролю діяльності посадових осіб (суб'єктів управління) на предмет доцільності (раціональності, розумності, обґрунтованості, корисності) її продуктів (ухвалених управлінських рішень)
<i>Аудит інформаційних технологій</i>	Перевірка безпеки (захищеності) інформаційних систем господарюючого суб'єкта, їхньої раціональності та ефективності використання
<i>Аудит в області охорони навколишнього середовища</i>	Передбачає перевірку виконання господарюючим суб'єктом нормативів із захисту навколишнього середовища від шкідливих впливів, вимог щодо захоронення відходів та інших
<i>Функціональний аудит систем управління</i>	Необхідний для оцінки продуктивності й ефективності в будь-якому функціональному розрізі. До нього, наприклад, відносяться аудиторські перевірки яких-небудь операцій, проведених підрозділом (посадовою особою) відповідно до його функцій. При функціональному внутрішньому аудиті якість виконання різних функцій (наприклад, функцій планування й здійснення страхових послуг) оцінюється в їхньому взаємозв'язку й взаємодії

Продовження табл. 1.11

1	2
<i>Організаційно-технологічний аудит систем управління</i>	Являє собою проведений органом внутрішнього аудиту контроль різноманітних ланок управління на предмет їх організаційної й (або) технологічної доцільності (раціональності).
<i>Аудит видів діяльності</i>	Припускає об'єктивний розгляд і всебічний аналіз певних видів діяльності, областей бізнесу або бізнес-проектів з метою виявлення можливостей поліпшення господарської діяльності

Підводячи підсумки, відзначимо, що внутрішні аудитори виконують основну мету – допомагають керівництву підприємства досягти визначених цілей, розширити можливості підприємства, удосконалити його операційні процеси та знизити ризики у ході виконання аудиторських завдань з надання впевненості та консультаційних послуг.

Правильно організована служба внутрішнього аудиту на підприємстві допоможе виконувати основні завдання системи внутрішнього контролю, а саме: отримання обґрунтованої впевненості щодо досягнення компанією цілей стосовно достовірності фінансової звітності, ефективності операцій та діяльності, дотримання законів та нормативних актів, що застосовуються, та збереження активів.

Однак треба пам'ятати, що внутрішній аудит не є панацеєю для вирішення усіх проблем підприємства. Наприклад, внутрішній аудит не в змозі ідентифікувати усі випадки помилок та зловживань, але може мінімізувати вірогідність їх виникнення та підвищити можливість їх виявлення завдяки аудиту систем та процедур. Також, треба пам'ятати, що внутрішній аудит не може займатись розробкою різних процедур для підрозділів підприємства, тому що це негативно впливає на незалежність внутрішнього аудитора, але аудитор може аналізувати процедури розроблені самими підрозділами, та надавати рекомендації щодо їх удосконалення для підвищення ефективності системи внутрішнього контролю підприємства.

1.3. Внутрішній аудит, контроль та ревізія. Відмінності

Внутрішній аудит необхідний *не тільки власникам, але й менеджменту підприємства*. Завдання менеджерів – управляти бізнесом, досягаючи поставлених цілей найбільш ефективним чином. Успішність виконання цього завдання залежить значною мірою від двох факторів:

- 1) чи володіє менеджер інформацією, необхідною для прийняття правильних управлінських рішень;
- 2) чи існує ефективна система контролю виконання ухвалених рішень.

Але виникає питання: чи потрібне власникам і менеджменту підприємства саме внутрішній аудит або більше корисними є функції, які на українських підприємствах традиційно виконують служби внутрішнього контролю (СВК) і контрольно-ревізійні управління (КРУ)? (Помітимо, що в сучасній практиці підприємств західних країн найбільше поширення одержали служби внутрішнього аудиту; СВК зустрічаються значно рідше, і зовсім не поширені аналоги КРУ.)

Внутрішній контроль та внутрішній аудит

Аналізуючи різні точки зору відносно поняття, змісту й призначення внутрішнього аудиту, насамперед, слід зазначити, що у нормативних документах регулюючих органів та в науковій літературі допускається плутанина в розумінні сутності й призначення внутрішнього контролю й внутрішнього аудиту на підставі того, що вони вважаються різновидами контролю.

Для розуміння розмежування компетенції внутрішнього контролю й внутрішнього аудиту на підприємстві логічно, на наш погляд, почати з порівняння змісту понять «внутрішній контроль» й «внутрішній аудит», які часто застосовуються в літературі й господарській практиці як синоніми. Загальним для цих понять є те, що обидва вони являють собою похідні від «контролю» як функції управління, а також те, що і в першому, і в другому випадку функція контролю реалізується усередині підприємства. Перераховані властивості визначають подібність між розглянутими поняттями, але не їхню тотожність. Оскільки «внутрішній контроль» й «внутрішній аудит» – похідні від функції контро-

лю й функціонують вони усередині, а не поза підприємством, якісних розходжень між ними немає, однак, кожен з них виконує свої функції контролю, займаючи своє положення в ієрархії підприємства.

Як показує аналіз досвіду використання термінів «внутрішній контроль» й «внутрішній аудит» у господарській практиці, відмінності між цими явищами обумовлені їхнім місцем і функціями в структурі організації системи внутрішнього контролю. Так склалося, що питання внутрішнього управління вирішує саме підприємство, законодавчо вони не регламентуються. Тому централізоване нормативне регулювання внутрішнього контролю й внутрішнього аудиту відсутнє і кожне підприємство вправі самостійно визначати склад і цілі суб'єктів системи внутрішнього контролю. Виключенням із цього правила в українській господарській практиці є тільки діяльність банків, для яких питання внутрішнього контролю й внутрішнього аудиту регламентоване досить чітко.

Для ефективної роботи системи контролю на підприємстві необхідно розмежовувати компетенцію підрозділів, що входять у систему внутрішнього контролю, які безпосередньо здійснюють розробку, затвердження, застосування процедур контролю й оцінюючу систему внутрішнього контролю. У затверджених регламентах і положеннях для кожного контролюючого підрозділу організації (суб'єкта контролю) повинні бути визначені області повноважень, відповідальності, взаємодії з іншими контрольними підрозділами, перелік, періодичність і порядок здійснення процедур контролю.

Проаналізувавши український і міжнародний досвід впровадження й моніторингу систем внутрішнього контролю, можна запропонувати наступне розмежування компетенції суб'єктів внутрішнього контролю (див. табл. 1.12).

Колегіальні органи управління відповідальні за загальний стан бізнесу, у тому числі за контроль на підприємстві й затвердження політики контролю.

Керівництво й спеціальні підрозділи контролю відповідальні за розробку й затвердження контрольних процедур і здійснення щоденного моніторингу їхньої працездатності та ефективності. За побудову ефективної системи внутрішнього контролю на підприємстві повністю відповідальне його керівництво.

Служба внутрішнього аудиту (далі – СВА) відповідальна за оцінку ефективності системи внутрішнього контролю й управління ризиками, що побудована менеджментом підприємства, і інформування про результати акціонерів.

Таблиця 1.12

Розподіл компетенції суб'єктів внутрішнього контролю

Компетенція	Відповідальність за загальний стан контролю	Розробка процедур контролю	Затвердження політик/процедур контролю	Здійснення контролю (щоденне)	Оцінка ефективності контролю
Суб'єкти внутрішнього контролю					
Колегіальний орган управління	Так		Так (політики)		
Керівництво підприємства й спеціальні підрозділи внутрішнього контролю		Так	Так (процедури)	Так	
Внутрішній аудит					Так

Різниця між структурно-функціональною формою внутрішнього контролю й службою внутрішнього аудиту показана в таблиці 1.13.

Система внутрішнього контролю

Оскільки контроль є однією з функцій управління, то організація та підтримка системи внутрішнього контролю – процес, який здійснюється менеджментом підприємства. Виконавчий директор підприємства відповідальний за створення ефективної системи внутрішнього контролю, створення середовища контролю на підприємстві й за своєчасне інформування наглядової ради про всі значні ризики, що виникають перед підприємством.

Процес організації й підтримки системи внутрішнього контролю може здійснюватися як самим керівництвом підприємства (у невеликих підприємствах), так і спеціально створеними для цих цілей підрозділами внутрішнього контролю. Створення спеціальних підрозділів системи внутрішнього контролю доцільно для координації побудови ефективної системи ризик-орієнтовного внутрішнього контролю на великих підприємствах, зі складною оргструктурою, де бізнес-процеси проходять через кілька функціональних підрозділів. На малих підприємствах з невеликим фінансовим і кадровим потенціалом, завдання з організації та підтримки системи внутрішнього контролю звичайно розподіляються між функціональними керівниками при координації

**Різниця між структурно-функціональною формою внутрішнього контролю
й службою внутрішнього аудиту**

Таблиця 1.13

Ознаки відмінності	Структурно-функціональна форма внутрішнього контролю	Служба внутрішнього аудиту
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Суб'єкти контролю</i>	Здійснюється спеціалістами функціональних підрозділів, всіма працівниками підприємства	Здійснюється фахівцями служби внутрішнього аудиту
<i>Мета й завдання</i>	Здійснюється постійний контроль за: – збереженням всіх ресурсів підприємства; – дотриманням відповідності нормативно-правовим актам; – результативністю господарських операцій; – достовірністю фінансової звітності.	Здійснюється оцінка ефективності на підприємстві: – системи корпоративного управління; – системи управління ризиками; – системи внутрішнього контролю. Розробка рекомендацій з поліпшення систем та надання консультативних послуг.
<i>Правовий статус</i>	Діють у відповідності зі спеціальними внутрішніми нормативними документами та посадовими інструкціями працівників	Діє відповідно до законодавчих вимог та внутрішнього Положення про СВА
<i>Результати діяльності</i>	Перевірки проводяться за призначенням, та за їх результатами приймаються управлінські рішення на основі вказівок та розпоряджень керівництва	Робота СВА проводиться за планом, який затверджено керівництвом підприємства, результати діяльності документуються в Звіті, надаються рекомендації, але внутрішні аудитори не приймають участь в їх впровадженні

Продовження табл. 1.13

1	2	3
<i>Рівень значимості розглянутих питань</i>	Приймають управлінські рішення, що стосуються окремих напрямків діяльності, які є об'єктом перевірки	Надають рекомендації з поліпшення системи управління як окремих напрямків діяльності, так і підприємства в цілому
<i>Відповідальність</i>	Перед безпосереднім керівництвом	Перед колегіальним органом управління
<i>Взаємозв'язок та взаємодія в системі управління</i>	Забезпечує взаємодію між співробітниками шляхом розподілу відповідальності з метою досягнення визначених завдань	Має вертикальну взаємодію з керівництвом підприємства та вищим колегіальним органом управління, та горизонтальну взаємодію зі спеціалістами інших підрозділів підприємства
<i>Технологія виконання</i>	Використовує методи та процедури адміністративного, бухгалтерського та економічного контролю	Використовує спеціальні процедури та методики, які визначаються в стандартах внутрішнього та зовнішнього аудиту

цього процесу генеральним директором, який, як правило, є й власником малого підприємства.

Спеціально створювана на підприємстві СВК підпорядковується як адміністративно, так і функціонально виконавчому директору підприємства. Умови трудової угоди з керівником СВК, а також рішення про заохочення й покарання працівників даного підрозділу, структури й бюджету СВК, як і будь-якого іншого функціонального підрозділу підприємства, затверджуються виконавчим директором. Відповідно до встановленого на підприємстві порядку мета й завдання СВК, підзвітність служби, її компетенція й повноваження, а також вимоги до професійної кваліфікації співробітників служби затверджуються виконавчим директором у положенні про службу внутрішнього контролю.

До основних завдань СВК відносяться:

- документування ключових існуючих і нових бізнес-процесів, оцінка ризиків і впровадження процедур внутрішнього контролю;
- розробка пропозицій з оптимізації бізнес-процесів і документообігу, рекомендації зі зниження ризиків і негативних ефектів їхнього впливу;
- моніторинг ефективності існуючих процедур внутрішнього контролю на періодичній основі;
- взаємодія з підрозділами підприємства з питань розробки та поліпшення системи внутрішнього контролю.

Внутрішній аудит і ревізія

На етапі становлення професії аудитора цей вид діяльності отожднювався з ревізією. Надалі з поділом аудиту на зовнішній і внутрішній ревізію й зовнішній аудит стали розділяти, але найчастіше зустрічається точка зору на внутрішній аудит як на своєрідну ревізію, тільки з більш широкими функціями. Такій думці протистоїть твердження, що внутрішній аудит – це те ж саме, що й зовнішній, тільки здійснений власними фахівцями підприємства. Виникає питання, чи варто вводити нову категорію «внутрішній аудит», коли є перевірені засоби – ревізія.

Ревізія (від латинського *revisio* – перегляд) як форма контролю має глибокі історичні коріння. *Ревізія* – це форма контролю у вигляді системи обов'язкових контрольних дій по документальній і фактичній перевірці законності й обґрунтованості зроблених господарських і фінансо-

вих операцій, правильності їхнього відображення в бухгалтерському обліку й звітності, а також законності й доцільності дій посадових осіб, на яких відповідно до законодавства України й регламентуючих документів покладена відповідальність за їхнє здійснення.

Мета й завдання ревізії докладно досліджувалися при плановій економіці, коли ревізія була основною загальнодержавною формою контролю.

Для ревізії характерні наступні риси:

1. При перевірці об'єктів використовуються різні, але обов'язково документально обґрунтовані джерела інформації.
2. Перевірка здійснюється послідовно.
3. Застосовуються різні методичні прийоми й контрольньо-ревізійні процедури.
4. Висновкам, що стосуються збитку, втрат, недостач цінностей, винних осіб, властива конкретність.
5. Висновки обґрунтовуються системою підтверджуючих фактів.

Основна мета ревізії полягає в забезпеченні збереження майна, ефективності використання ресурсів підприємства, а також у виявленні резервів у цій області.

При плановій економіці саме ревізія була основним інструментом фінансового й господарського контролю. У той період планувалися й матеріально-технічне постачання, і обсяги виробництва, і збут готової продукції. Від керівника було потрібно чесне й дбайливе ведення справ. Цим характеризуються й основні цілі контролю: перевірка ощадливості, раціональності у використанні ресурсів, схоронності коштів і вишукування резервів по їх більш ефективному використанню, відсутності зловживань у роботі керівників.

З розвитком ринкових відносин і відмовою від централізованого планування ревізія як форма контролю в приватних підприємствах втратила своє значення, але залишається діючою формою для сфери розподілу – у бюджетних організаціях і на комунальних підприємствах (зовнішній контроль), у некомерційних організаціях (внутрішній контроль). Внутрішній зміст і спрямованість ревізій не змінюються від того, чи використовується вона у внутрішньому або зовнішньому контролі, точно так само як і ревізія не стає внутрішнім аудитом від того, що контрольні дії, характерні для ревізії, стали називатися внутрішнім аудитом.

Існує думка, що ревізія пов'язана з ретроспективною формою контролю, у той час як внутрішній аудит орієнтований на перспективу.

На нашу думку, це не зовсім так. При характеристиці ревізії основний акцент нерідко робиться на забезпеченні збереження й раціональності використання ресурсів підприємства. При цьому залишається за рамками аналізу така складова ревізії, як запобігання виявлених фактів і негативних явищ у майбутньому, виявлення резервів у підвищенні використання ресурсів. Тим часом вважається нормою за результатами ревізії підготувати не тільки звіт (акт), але й наказ, у якому вказуються порушення, винні особи й заходи, необхідні для запобігання подібних порушень у майбутньому.

Це не суперечить логіці контролю, оскільки будь-яка контрольна дія служить для вироблення нового управлінського рішення, спрямованого на вдосконалювання механізму керування. Ревізія не була б діючою формою контролю, якби не існувало механізму зворотного зв'язку, що забезпечує вдосконалювання тієї ланки керування, що дала збій. Тому, на наш погляд, опираючись на ретроспективу, ревізія також діє для перспективи.

Відзначимо, що аналіз літератури з проблем внутрішнього аудиту дозволяє констатувати відсутність єдиної усталеної концепції внутрішнього аудиту. Автори монографій при характеристиці функцій і завдань внутрішнього аудиту або запозичають їх зі змісту ревізії, або допускають занадто загальні характеристики, що не визначають, які конкретні дії виконує внутрішній аудит.

Безумовно, внутрішній аудит є особливою формою контролю, найбільш універсальною і глибинною в порівнянні з іншими. Поряд з функціями, які властиві ревізії, рахунковим і тематичним перевіркам, для нього характерні функції, пов'язані з контролем за управлінням ризиками, оцінкою ефективності систем керування й внутрішнього контролю. По суті, остання функція унікальна, оскільки припускає оцінку ефективності самоконтролю.

Традиційно на українських підприємствах функціонують контрольно-ревізійні служби, які звичайно займаються двома видами перевірок.

Перший з них – *позапланова перевірка, що нерідко проводиться за замовленням керівництва*. Її результати потрібні для того, щоб одержати незаперечні документальні підтвердження випадків порушення тих або інших, співробітникові встановлених приписань або порядків. Це необхідно, як правило, для того щоб згодом звільнити такого працівника.

Другий вид перевірок – *це планові, які здійснюються з метою контролю за виконанням внутрішнього регламенту у вигляді внутрішніх*

інструкцій, розпоряджень, наказів і т.п. Неважко догадатися, що такі перевірки повинні проводити й внутрішні аудитори.

Разом з тим є істотні відмінності внутрішнього аудиту від контрольно-ревізійної перевірки.

Так, розробляючи план своєї роботи або на рік, або ж на кілька років уперед, внутрішні аудитори повинні визначити, де перебувають основні області ризику підприємства або підрозділу, що перевіряється. Зрозумівши це, дані фахівці повинні розподілити наявне в їхньому розпорядженні час таким чином, щоб насамперед до перевірки попали ті об'єкти, які мають основні зони ризику. Працівники контрольно-ревізійної служби, розробляючи план перевірок, звичайно не враховують ризики діяльності підприємства.

Друга кардинальна відмінність внутрішнього аудиту від контрольно-ревізійної роботи – у співвідношенні методів перевірки. Контрольно-ревізійні служби працювали в основному з фінансовими звітами й бухгалтерськими регістрами, приділяли багато уваги первинним документам. Але ревізори ніколи (за дуже рідкісним винятком) не займалися вивченням виробничих процесів, не будували органограм, не проводили інтерв'ю із працівниками й керівниками підрозділів, що перевіряють, з одним завданням: досконально вникнути в суть того, що відбувається на об'єкті перевірки.

Це твердження підтверджується даними, наведеними в таблиці 1.14.

Як показує аналіз таблиці служба внутрішнього аудиту й ревізія мають загальні характеристики – вони доповнюють один одного, але в той же час істотно розрізняються.

Таким чином зараз на багатьох підприємствах контролем дотримання нормативної правової бази підприємствами, виявленням недочетів, пошуком і реалізацією резервів підвищення ефективності діяльності займаються й внутрішні ревізори, що діють у складі контрольно-ревізійних служб. Контрольно-ревізійна служба призначена, в основному, для наступного внутрішнього контролю збереження товарно-матеріальних цінностей, виконання рішень і розпоряджень керівництва господарюючого суб'єкта, а також розслідування шахрайств. Вона, як правило, не займається попереднім і поточним внутрішнім контролем.

При цьому необхідно підкреслити, що, незважаючи на істотні відмінності напрямків діяльності внутрішніх аудиторів від роботи внутрішніх контролерів-ревізорів по виконуваних функціональних обов'язках внутрішній аудит не скасовує, а доповнює ревізію. Тому

Таблиця 1.14

Порівняльна характеристика особливостей інститутів внутрішнього аудиту та контрольно-ревізійної служби

Ознаки відмінності	Контрольно-ревізійна служба	Служба внутрішнього аудиту
1	2	3
<i>Ціль здійснення діяльності</i>	Оцінка переважно минулої діяльності, виконання планових показників	Оцінка в загальному аспекті фінансово-господарської діяльності, ефективності та результативності, розробка рекомендацій щодо поліпшення функціонування основних систем управління підприємством
<i>Методи та прийоми які застосовуються при перевірці</i>	Документальні та комплексні ревізії, вибіркові перевірки схоронності активів та достовірності звітності	Застосування ризико- та системно-орієнтовного аудиту, що вивчає не тільки своє підприємство зсередини, але й навколишнє економічне та юридичне середовище
<i>Основні функції перевіряючих осіб</i>	Контрольна, інформаційна, мобілізуюча	Контрольна, інформаційна, мобілізуюча, контрольно-аналітична, консультативна
<i>Головні напрямки перевірок</i>	Контрольні дії та процедури, які пов'язані з забезпеченням збереження активів, документальної та фактичної перевірки законності та доцільності фінансово-господарських операцій	До наведених процедур ревізії додаються оцінка ефективності основних систем управління підприємством: управління ризиками, корпоративне управління, контроль

Продовження табл. 1.14

1	2	3
<i>Підхід до організації контрольної діяльності</i>	Жорстка централізація та відповідність дій встановленим вимогам щодо проведення ревізій	Розробка стратегії проведення кожного аудиторського завдання, планування завдань, відповідність професійним стандартам, постійний контроль якості
<i>Аналітичні процедури</i>	Переважно використовуються для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності, розрахунку відхилень	Також використовуються для наступного аналізу діяльності, крім цього в якості процедур для проведення тестування засобів контролю та процедур оцінки ризиків
<i>Оцінка управлінської діяльності</i>	Перевірка законності та правильності дій посадових осіб при здійсненні операцій	Крім перевірки законності дій посадових осіб, здійснюється оцінка якості управління з розробкою рекомендацій щодо його поліпшення
<i>Звітність та відповідальність</i>	Перед керівництвом підприємства	Перед вищим колегіальним органом управління
<i>Незалежність</i>	Визначається службовими відношеннями з керівництвом та системою оплати праці	Визначається організаційним статусом та системою оплати праці
<i>Ступінь надійності інформації за результатами перевірок</i>	Визначається багатьма факторами, у тому числі незалежністю, об'єктивністю, компетентністю, особливими якостями, наявністю стандартів діяльності і кодексу етики (внутрішніх аудиторів)	
<i>Точність інформації</i>	Максимальна точність, виявлення винних осіб та визначення розміру збитків.	Оцінки базуються на розумній достатності, з урахуванням принципу «витрат-вигід», виявлення винних осіб здійснюється за рішенням органів управління

при побудові або вдосконалюванні діяльності систем внутрішнього контролю варто враховувати можливості взаємодії між цими досить близькими формами контролю, тому що наявність у господарюючого суб'єкта СВА й контрольно-ревізійної служби може бути досить ефективним при правильній координації їх дій.

Зовнішній і внутрішній аудит

Слід також зазначити, що рішення про необхідність внутрішнього аудиту не повинне визначатися наявністю в компанії зовнішнього аудитора, оскільки зовнішній і внутрішній аудит виконують різні функції.

По-перше, зовнішній аудит традиційно займається підтвердженням достовірності фінансової звітності підприємства й фокусується на операціях і подіях, здатних спричинити матеріальний вплив на фінансову звітність підприємства. Внутрішній аудит спрямований, насамперед, на оцінку існуючих систем контролю й управління ризиками підприємства й фокусується на операціях і подіях, що перешкоджають ефективному досягненню підприємством поставлених цілей.

По-друге, зовнішній аудит відповідає головним чином інтересам зовнішніх зацікавлених сторін – потенційних інвесторів, кредиторів та ін., у той час як внутрішній аудит служить інтересам наглядової ради (комітету з аудиту) і менеджменту підприємства.

По-третє, зовнішній аудит у рамках надання аудиторських послуг не дає оцінку економічної обґрунтованості управлінських рішень й ефективності діяльності підрозділів підприємства, що звичайно є одним із завдань аудиту внутрішнього.

Ефективний внутрішній аудит може знизити витрати підприємства на зовнішній аудит: якщо зовнішній аудитор буде мати можливість покладатися на результати роботи внутрішнього аудиту, це, не скасовуючи необхідності зовнішнього аудиту для підприємства, скоротить обсяг аудиторських процедур, які виконуються зовнішнім аудитором.

В таблиці 1.15 надана порівняльна інформація функцій зовнішнього та внутрішнього аудиту.

Таким чином відмінності внутрішнього та зовнішнього аудиту, перш за все, у правовій, організаційній формах здійснення аудиту. У межах внутрішнього аудиту здійснюється не лише контроль збереження активів, збільшення доходів, захист майнових інтересів власника, але й контроль за політикою та якістю менеджменту.

Таблиця 1.15

Зіставлення функцій внутрішнього й зовнішнього аудиту

Фактори	Внутрішній аудит	Зовнішній аудит
<i>Постановка завдань</i>	Визначається керівництвом виходячи з потреб керування як підрозділами підприємства, так і підприємством у цілому	Визначається договором між незалежними сторонами: підприємством й аудиторською фірмою
<i>Об'єкт</i>	Рішення окремих функціональних завдань управління, розробка й перевірка інформаційних систем підприємства	Системи обліку й звітності підприємства
<i>Ціль</i>	Визначається вищим керівництвом підприємства	Визначається стандартами з аудиту: оцінка достовірності фінансової звітності й підтвердження дотримання чинного законодавства
<i>Методичні прийоми</i>	Вибираються самостійно або визначаються стандартами внутрішнього аудиту	Визначаються загальноприйнятими аудиторськими стандартами
<i>Вид діяльності</i>	Виконавча	Підприємницька
<i>Організація роботи</i>	Виконання аудиторських завдань відповідно до професійних стандартів та власних розроблених методик	Визначається аудитором самостійно, виходячи із загальноприйнятих норм і правил аудиторської перевірки
<i>Взаємини</i>	Підпорядкованість адміністративно керівництву підприємства, функціонально вищому колегіальному органу, неповна незалежність від керівництва	Рівноправне партнерство, повна незалежність
<i>Суб'єкти</i>	Співробітники окремого підрозділу підприємства, штатні працівники підприємства	Незалежні експерти, що мають відповідний сертифікат і право займатися цим видом підприємництва
<i>Кваліфікація</i>	Нарахування заробітної плати за штатним розкладом	Регламентується державою
<i>Оплата</i>	Нарахування заробітної плати за штатним розкладом	Оплата наданих послуг за договором
<i>Відповідальність</i>	Перед керівництвом за виконання обов'язків	Перед клієнтами й перед третіми особами, встановлена законодавчими й нормативними актами
<i>Звітність</i>	Перед керівництвом	Підсумкова частина аудиторського висновку може бути опублікована, аналітична частина передається клієнтові

Розділ 2.

Внутрішній контроль і аудит як система

2.1. Міжнародні вимоги щодо створення системи внутрішнього контролю та служби внутрішнього аудиту

Сучасний етап історії уніфікації вимог до системи внутрішнього контролю підприємств почався в 1985 році в США. За участю та на кошти п'яти професійних саморегульованих організацій: AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), Американської Асоціації обліку та звітності (American Accounting Association), FEI (Financial Executives Institute), Інституту внутрішніх аудиторів (Institute of Internal Auditors, ІІА) та Інституту фахівців управлінського обліку (Institute of Management Accountants), було створено національну комісію з боротьби з недостовірною фінансовою звітністю. За йменням першого голови, Джеймса С. Тредуея (James C. Treadway), комісія нині є відомою, як Комісія Тредуея.

Випущений комісією в 1987 році звіт, крім інших рекомендацій, містив заклик до названих організацій-спонсорів Комісії Тредуея, об'єднати зусилля для досягнення домовленості щодо загальних основних понять внутрішнього контролю. Грунтуючись на цій пропозиції, робоча група під заступництвом Комітету спонсорських організацій Комісії Тредуея (Committee of Sponsoring Organizations

of the Treadway Commission, COSO) провела аналіз існуючої на той момент літератури з внутрішнього контролю. Результатом роботи став документ, представлений громадськості у 1992 році під назвою «Інтегрована концепція внутрішнього контролю» (Internal Control – Integrated Framework). Коротко документ прийнято називати за найменуванням комітету-організатора: концепцією COSO, моделлю COSO, або просто COSO.

Заснований Лондонською Фондовою Біржею, комітет під головуванням Адріана Кедбері (Adrian Cadbury) у своїх рекомендаціях щодо розробки кодексу корпоративного управління, виданих у 1992 році, прийняв визначення контролю, ідентичні визначенням COSO. З 1995 року вищі органи управління всіх підприємств, акції яких офіційно значилися у лістингу фондового ринку Великобританії, були зобов'язані щорічно перевіряти та аналізувати ефективність внутрішнього фінансового контролю і повідомляти про результати перевірки в спеціальному щорічному звіті директорату.

У 1998 році Лондонською Фондовою Біржею було видано Об'єднаний Кодекс Корпоративного Управління (Combined Code), що поєднав у собі принципи, викладені комісією Кедбері та норми щодо ролі та відповідальності керівництва компаній, видані в 1995 році Комітетом Грінбері. До Об'єданого Кодексу було включено вимогу про перевірку та підготовку звіту не тільки щодо фінансового контролю, а за всіма трьома типами контролю, перерахованими COSO. Документи з корпоративного управління, що діють у Великобританії, не додали нічого суттєвого до понятійного апарата внутрішнього контролю, проте факт визнання рекомендацій обов'язковими для значної кількості компаній, акції яких торгуються на фондовому ринку цієї країни, зіграв значну роль для усвідомлення їх важливості.

У 1995 році Рада по критеріях контролю (COCO) Канадського Інституту Дипломованих Бухгалтерів опублікувала посібник з контролю. У повній відповідності до принципів COSO, у керівництві детально розроблено двадцять критеріїв ефективного контролю, розбитих на чотири категорії: Призначення, Зобов'язання, Можливості, Спостереження та Навчання. Керівництво закликала органи управління компаній обґрунтовувати оцінку ефективності контролю за кожним з 20 критеріїв. В СОСО також знайшла відображення думка про те, що помилки в розпізнаванні та використанні можливостей мають розглядатися як особливий вид ризику, що повинен спеціально оцінюватися.

В тому ж 1995 році було здійснено першу спробу створення офіційного нормативного документа з управління ризиками: Стандартів Австралії та Нової Зеландії з Управління Ризиками (ANZ Risk Management Standard). В основу концепції було покладено відомі принципи оцінки ризику в таких областях як безпека мореплавання, містобудування, ядерна безпека тощо. Переглянуті та оновлені стандарти AS/NZS 4360 знов видано у квітні 1999 року.

«Цілі контролю за інформаційними та пов'язаними з ними технологіями» (Cobi, Control Objectives for Information and Related Technology), уперше опубліковано в 1996 році. Це була спроба на міжнародному рівні встановити стандарти безпеки та контролю в сфері інформаційних технологій. Документ використав інтегровану модель контролю за інформаційними технологіями для підтримки бізнес-процесів, запропоновану Асоціацією Аудиту та Контролю Інформаційних Систем (Information Systems Audit and Control Association, ISACA). Останню редакцію цього документа було опубліковано в липні 2000 року.

Одним з найбільш послідовних у застосуванні моделі COSO інститутів є Базельський комітет з банківському нагляду, – визнаний творець в області банківського регулювання. В 1998 році він випустив два документи, присвячені оцінці ефективності внутрішнього контролю в банках: «Основи оцінки системи внутрішнього контролю» та «Система внутрішнього контролю в банках: основи організації». Базельський комітет для всіх органів нагляду запропонував набір принципів, згідно до яких має будуватися оцінка адекватності систем внутрішнього контролю банку за всіма балансовими та позабалансовими інструментами. Три основні цілі, досягнення яких повинна прагнути кредитна організація, створюючи ефективну систему внутрішнього контролю, збігалися з основними цілями внутрішнього контролю в моделі COSO.

Комітет представив тринадцять принципів, дотримання яких є необхідним для досягнення ефективного внутрішнього контролю. Принципи згруповано в п'ятьох категоріях: чотири збігаються із запропонованими COSO, і одна – специфічна, характерна для сформованої у світі стандартної дворівневої банківської системи: «Оцінка стану системи внутрішнього контролю органами банківського нагляду».

У липні 2000 року та серпні 2001 року відповідно видано рекомендації «Внутрішній аудит у кредитних організаціях і відносини регулювальних органів з внутрішніми та зовнішніми аудиторами»

та «Внутрішній аудит у банках і взаємини регулювальних органів та аудиторів». Подальший розвиток концепція ризик-орієнтованого внутрішнього контролю одержала в документах Базельського комітету, присвячених управлінню операційним ризиком. У цих документах знайшли відображення багато нових ідей, викладених у останній розробці COSO: «Концепція управління ризиками підприємства» (Enterprise Risk Management Framework).

Enterprise Risk Management Framework є подальшим розвитком моделі COSO, і, значною мірою, – відповіддю професійного співтовариства на ускладнення світової економічної обстановки, зростання погрози тероризму та голосні банкрутства міжнародних компаній, викликані некоректністю їх фінансової звітності. Enterprise Risk Management Framework після етапу публічного обговорення було видано в остаточному вигляді на початку 2004 року.

Документ COBIT (1996 р.) – це порядок, що забезпечує хазяїна бізнес-процесів інструментом для розумного та ефективного виконання обов’язків з контролю інформаційних систем. Це глобально схвалений документ, що системно описує цілі контролю, організовані у зони та процеси, пов’язані з вимогами до бізнес-інформації.

Документ SAC (1991 р., зі змінами 1994 р.) пропонує внутрішнім аудиторам підтримку у питаннях контролю та аудиту інформаційних систем і технологій. Це – детальне керівництво, що описує вплив аспектів інформаційних технологій на систему засобів внутрішнього контролю та їх взаємодію.

Документи SAS 55 (1986) і SAS 78 (1995) дають вказівку зовнішнім аудиторам щодо впливу внутрішнього контролю на планування та проведення аудиту фінансової звітності організації, адаптують до них п’ять компонент внутрішнього контролю документа COSO, обговорюють вплив внутрішнього контролю підприємства на планування та проведення аудиту фінансової звітності, звертаються до взаємозв’язку між засобами внутрішнього контролю та ризик-контролем.

Документи COBIT, SAC, COSO, SAS 55/78 містять багато загальних концепцій внутрішнього контролю: новіші є побудованими на концепціях, розроблених у більш ранні періоди. Документи відрізняються адресністю (спрямованістю до певної цільової групи), поставленою метою, рівнем деталізації. Для переважної більшості користувачів кожний з документів є корисним. Проте:

- 1) COBIT звернено до трьох цільових груп: керівництва, користувачів та аудиторів інформаційних систем;

- 2) SAC в основному розраховано на внутрішніх аудиторів;
- 3) COSO – призначений для менеджерів та посадовців наглядових рад;
- 4) SAS 55/78 – призначений для зовнішніх аудиторів.

Документ COBIT розроблено винятково на засобах контролю інформаційних технологій, що підтримують бізнес-завдання. SAC розроблено для інформаційних технологій, COSO представляє широкий погляд на підприємство, а SAS 55/78 фокусується на аудиті фінансової звітності.

SAC та COSO – самодостатні документи. SAS 55/78 є частиною зведення стандартів. Ці чотири документи доповнюють і підтримують один одного. SAC, COSO та SAS 55/78 корисні для основних цільових груп користувачів інших документів: для юристів, акціонерів та інших осіб, зацікавлених у розумінні та удосконалюванні внутрішнього контролю. Документи розроблялися на потребу різних цільових груп та різними органами, тому між ними є певні розбіжності та невідповідності. Однак кожен документ сфокусовано на внутрішньому контролі, кожен являє собою інструмент для цільової групи, додержуючись інтересів: внутрішніх аудиторів, менеджменту, зовнішніх аудиторів. Порівняння концепцій внутрішнього контролю, викладених у цих документах, становить практичний інтерес для членів всіх цільових груп.

Порівняння документів демонструє області перетину та часткове ґрунтування на попередніх документах. COBIT поєднує матеріали першоджерел COSO та SAC. Визначення контролю береться з COSO, а визначення цілей контролю – з SAC. SAC включає концепції внутрішнього контролю, розроблені в SAS 55, COSO користується концепції внутрішнього контролю обох документів SAS 55 та SAC, а SAS 78 вносить зміни в SAS 55, відображуючи внесок COSO у концепцію внутрішнього контролю.

У таблиці 2.1. наведено скорочені характеристики чотирьох документів (SAS 55/78 об'єднано у один) з порівнянням концепцій внутрішнього контролю, представленої у кожному з них.

У світовій практиці внутрішній контроль у сучасному його розумінні починався з аудиторських комітетів при радах директорів (audit committee of the board of directors). Комітети складалися, в основному, з позаштатних співробітників і незалежних зовнішніх аудиторів. Перші такі комітети з'явилися в Канаді на основі Акту про банки від 1980 р. з метою попередньої, – до її затвердження адміністрацією, перевірки достовірності фінансової звітності банків. Крім того, ко-

Таблиця 2.1

Порівняння концепцій контролю

Об'єкт порівняння	COBIT	SAC	COSO	SAS 55/78
Основна цільова група	Менеджмент, користувачі, аудитори інформаційних систем	Внутрішні аудитори	Менеджмент	Зовнішні аудитори
Внутрішній контроль представляється як	Сукупність процесів з нормами, процедурами, прийомими та організаційними структурами включно	Сукупність процесів, підсистем і людей	Процес	Процес
Організаційні цілі внутрішнього контролю	– Ефективність і результативність операцій; – конфіденційність; – цілісність і досяжність інформації; – надійна фінансова звітність; – дотримання законів і правил	– Ефективність і результативність операцій; – надійна фінансова звітність; – дотримання законів і правил	Ефективність і результативність операцій; – надійна фінансова звітність; – дотримання законів і правил	– Надійна фінансова звітність; – ефективність і результативність операцій; – дотримання законів і правил
Компоненти або зони	Зони: – планування та організації; – придбання та впровадження; – доставка та підтримка; – моніторинг	Компоненти: – середовище контролю; – системи: ручні та автоматичні; – процедури контролю	Компоненти: – середовище контролю; – ризик-менеджмент; – заходи зі здійснення контролю; – інформація та комунікація; – моніторинг	Компоненти: – середовище контролю; – оцінка ризику; – заходи зі здійснення контролю; – інформація та комунікація; – моніторинг
Фокус	Інформаційні технології	Інформаційні технології	Вся організація	Фінансова звітність
Оцінка ефективності внутрішнього контролю	За період часу	За період часу	На визначений термін	За період часу
Відповідальність за систему внутрішнього контролю	Керівництво	Керівництво	Керівництво	Керівництво
Обсяг тексту	187 сторінок у 4 документах	1193 сторінки у 12 модулях	353 сторінки у 4 томах	63 сторінки у 2 документах

мітети з аудиту перевіряли дієвість системи внутрішньобанківського контролю, проводили аналіз доцільності інвестицій та інших операцій, які можуть істотно вплинути на фінансове становище банку. Пізніше такі комітети були утворені у Великобританії та США.

Вимоги до системи внутрішнього контролю останніми роками стають більш суворими. Так, у 2002 році у США було прийнято закон Сарбейнса-Окслі – наймасштабніший в Америці, після Закону про фондові біржі 1934 року, законодавчий акт про цінні папери. Дія цього закону поширюється не тільки на американські компанії, але й на всі компанії, цінні папери яких зареєстровано в Комісії США по цінних паперах і біржах (SEC). Законом уведено ряд нових вимог до публічних компаній відносно розширеного обсягу інформації, що розкривається у фінансовій звітності, визначено персональну відповідальність (аж до карної) генерального та фінансового директорів за достовірність фінансової звітності компанії. Тепер комітети з аудиту компаній, зареєстрованих в SEC, відповідають за механізми внутрішнього контролю та управління ризиками, а також за призначення зовнішнього аудитора та контроль за його діяльністю.

Положення закону Сарбейнса-Окслі відносно аудиторських компаній поширилися не тільки на аудиторів США, але й на міжнародні та національні аудиторські компанії: будь-яка аудиторська компанія підпадає під чинність закону, якщо дає аудиторський висновок компанії, зареєстрованій в SEC. Крім аудиторського висновку з фінансової звітності, аудитор публічної компанії зобов'язаний представляти висновок щодо системи внутрішнього контролю компанії, яку перевіряє.

Закон про реформу фінансової звітності відкритих акціонерних компаній і захисту інвесторів, що вийшов в 2002 році, або частіше називаний Закон Сарбейнса-Окслі (SOX), був уведений у дію у відповідь на ряд серйозних скандалів, що мали відношення до шахрайства в сфері фінансової звітності й неспроможності аудита. Основними цілями прийняття Закону Сарбейнса-Окслі є:

- Підвищення якості й прозорості фінансової звітності, а також незалежного аудита й бухгалтерських послуг для публічних компаній;
- Вдосконалення процесу розробки стандартів практики звітності;
- Посилення незалежності підприємств, що займаються аудитом публічних компаній;

- Підвищення корпоративної відповідальності й корисності розкриття фінансової корпоративної інформації;
- Забезпечення гарантії об'єктивності й незалежності аналітиків з цінних паперів.

Даний закон був названий «самим значним» правовим актом у сфері цінних паперів після 1940 року. Багато яких положень закону мають відношення до зовнішнього аудиту; разом з тим, у ньому є ряд положень, які відносяться до питань внутрішнього контролю. Зокрема, до комітету з аудиту в складі ради директорів. До основних відносяться наступні положення:

1. **Комітети з аудиту несуть пряму відповідальність за призначення** (за умови затвердження призначення акціонером), виплату винагороди й контроль за роботою **зареєстрованої незалежної аудиторської фірми**. Такий контроль включає дозвіл всіх розбіжностей між керівництвом й аудитором відносно фінансової звітності.

2. Комітети з аудиту наділяються повноваженнями й **фінансовими можливостями** для наймання незалежних консультантів і радників, якщо вважають це необхідним.

3. **Аудитори зобов'язані звітувати прямо комітету з аудиту.**

4. Члени комітету з аудиту повинні мати незалежний статус (будь-які виключення можливі тільки з дозволу Комісії з бірж і цінних паперів США – SEC).

5. Якщо комітет з аудиту не має у своєму складі експерта по фінансових питаннях, цей факт підлягає розкриттю.

6. Комітети з аудиту зобов'язані **в письмовій формі прийняти процедури**, що регулюють одержання й розгляд скарг із питань бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю й аудиту, включаючи процедури, що гарантують конфіденційність заявника.

7. Вважається протизаконним, якщо будь-яка посадова особа, будь-який директор корпорації або будь-яка особа, що діє відповідно до їхніх розпоряджень, допускає втручання, входить у змову, маніпулює або вводить в оману шахрайським або шляхом обману будь-якого бухгалтера (аудитора), зайнятого виконанням аудиторського завдання, з метою істотного перекручування аудиторської звітності.

8. Заява менеджменту компанії про те, що вони відповідають за створення й підтримку на належному рівні системи внутрішнього контролю в компанії, повинне бути частиною річного звіту компанії, що направляє в SEC (Комісію з цінних паперів США). У даній заяві повинна втримуватися оцінка ефективності системи внутрішнього

контролю, виконана топ-менеджерами (вищим керівництвом) компанії. Аудитор компанії повинен підготувати звіт і підтвердити оцінку, дану керівниками компанії про ефективність системи її внутрішнього контролю. Відтепер ця оцінка вважається обов'язковою відповідальністю аудитора і є невід'ємною частиною аудиторського звіту.

9. Компанія зобов'язана розкривати інформацію про те, чи затверджений *Кодекс етики* для старших посадових осіб компанії в області фінансів, і якщо ні, пояснювати чому. У *Кодекс етики* повинні бути включені три загальних принципи: (1) чесне й етичне поведіння; (2) повне, безстороннє, точне, своєчасне й зрозуміле розкриття інформації в документах, що направляють в SEC (Комісію з цінних паперів США), і (3) дотримання правил і державних нормативних документів, що мають відношення до сфери діяльності компанії.

Закон установлює широкий набір карних мір покарання для порушників. Вони включають різні тюремні строки за знищення або підміну документів, запитуваних у ході офіційного федерального розслідування, а також за свідому участь у шахрайстві, пов'язаному із цінними паперами; штрафи в розмірі до 5 млн. дол. і різні тюремні строки для посадових осіб корпорацій, які добровільно й свідомо за-свідчують фінансові звіти, що містять неправдиві відомості або дані; визначення додаткових строків покарання для осіб, викритих у змові й співучасті у злочині, шахрайстві з використанням пошти або телефону, а також у порушенні федеральних законів про умови виплати винагороди й пільг найманим робітникам.

Узагальнюючи наведену вище інформацію, здійснімо поєднання системи управління ризиками, системи внутрішнього контролю та служби внутрішнього аудиту. Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредеуея США (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) було розглянуто питання управління ризиками та внутрішнім контролем підприємств. Запропонована Комітетом модель контролю та управління ризиками складається з декількох взаємозалежних компонентів (табл. 2.2).

Відповідно до короткого викладу Моделі COSO, у розділі «Функції й обов'язки» роль внутрішніх аудиторів визначено так: «...аудитори грають одну з провідних ролей у справі оцінки ефективності управління ризиками та у розробці рекомендацій з їхньої оптимізації». При визначенні обсягу внутрішнього аудиту автори посиляються на Міжнародні стандарти внутрішнього аудиту.

Таблиця 2.2

Модель системи внутрішнього контролю у відповідності до COSO

Компонент моделі	Складові		Відповідальні особи
	Елемент	Зміст	
1	2	3	4
<i>Внутрішнє середовище</i>	Філософія та стиль управління	Комплекс переконань та установок підприємства	Керівництво підприємства, наглядова рада, весь персонал підприємства
	Ризик-апетит	Ступінь припустимого ризику	
	Наглядова рада або рада директорів	Критична оцінка і перевірка діяльності керівництва	
	Чесність, етичні цінності, компетенція співробітників	Етичні стандарти й стандарти поведінки	
	Делегування повноважень і відповідальності	Межі, у яких дозволяється ініціатива працівників	
	Стандарти в області керування кадрами	Прийом на роботу, просування, навчання, оцінка співробітників	
<i>Постановка цілей</i>	Стратегічні (загальні)	Сенс існування підприємства	Керівництво підприємства, наглядова рада
	Тактичні (за видами діяльності)	Ефективність і продуктивність діяльності компанії	
	Підготовка звітності	Забезпечення достовірності	
	Дотримання законодавства	Дотримання діючих нормативних актів	
<i>Визначення подій</i>	Події, вплив яких буде негативним	Ризики, які необхідно оцінити	Керівництво підприємства (вибирає методи визначення подій)
	Події, вплив яких буде позитивним	Можливості, які необхідно врахувати в процесі формування стратегії	
<i>Оцінка ризиків</i>	Імовірність виникнення	Можливість того, що подія відбудеться	Керівництво підприємства (вибирає джерела інформації, ступінь впливу)
	Ступінь впливу	Наслідки того, що подія відбудеться	

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
			методи оцінки ризику)
<i>Реагування на ризик</i>	Відхилення від ризику	Припинення діяльності, що веде до ризику	Керівництво підприємства
	Скорочення ризику	Дії зі зменшення вірогідності настання або впливу ризику	
	Перерозподіл ризику	Перенос ризику	
	Прийняття ризику	Відсутність дій, що приводять до зниження ризику	
<i>Засоби контролю</i>	Процедури контролю: – керування інформаційними технологіями; – керування безпекою; – визначення інформаційно-технологічної інфраструктури; – придбання, розробка й технічне обслуговування програмного забезпечення	Дії, здійснювані безпосередньо або з використанням технічних засобів, що забезпечують реагування на ризику з боку керівництва	Керівництво підприємства
<i>Інформація та комунікації</i>	Внутрішні та зовнішні інформаційні системи	Інформація із внутрішніх і зовнішніх джерел для використання в прийнятті рішень з реагування на зміну умов діяльності	Керівництво підприємства, наглядова рада, весь персонал підприємства
	Комунікації	Засоби комунікації: положення про політику, меморандуми, електронні повідомлення, дошка оголошень, інтернет-трансляції, відеоповідомлення	
<i>Моніторинг</i>	Поточний моніторинг	Постійне спостереження за діяльністю підприємства з метою визначення дій засобів контролю в часі	Керівництво підприємства, внутрішні аудитори, керівники операційних підрозділів

2.2. Стандартизація та професійні етичні засади внутрішнього аудиту

Внутрішній аудит може проводитися в різних обставинах, залежно від характеру традицій в області культури й права; на підприємствах, що розрізняються своїм призначенням, розміром, складністю й структурою; як співробітниками самого підприємства, так і зовнішніми виконавцями. У той час як ці розходження можуть накладати свої особливості на практику внутрішнього аудиту в тій або іншій ситуації, дотримання Міжнародних професійних стандартів внутрішнього аудиту є істотною передумовою виконання внутрішніми аудиторами своїх обов'язків.

Організацією, що розробляє Міжнародні стандарти внутрішнього аудиту в рамках Концептуальної бази професійної практики, є Рада по стандартах внутрішнього аудиту Міжнародного інституту внутрішніх аудиторів. Концептуальна база професійної практики включає Визначення внутрішнього аудиту, Кодекс етики, Стандарти й інші керівництва. Посібники із застосування Стандартів містяться в Практичних рекомендаціях (Practice Advisories), які випускає Комітет із професійних питань Міжнародного інституту внутрішніх аудиторів.

Розробка й випуск Стандартів іде на постійній основі. Рада по стандартах внутрішнього аудиту проводить активні консультації й обговорення перед випуском Стандартів, що включає надання проєктів на громадський розгляд на міжнародному рівні. Всі проєкти документів розміщуються на інтернет-сайті Міжнародного інституту й направляються всім національним інститутам.

Професійна діяльність внутрішнього аудиту регулюється внутрішніми стандартами, які повинні відповідати основним вимогам міжнародних стандартів внутрішнього аудиту. Міжнародні стандарти внутрішнього аудиту покликані забезпечити єдине розуміння його результатів. Вони описують внутрішній аудит як процес, визначають основні вимоги до його підготовки, до проведення й формування завершальних документів, до системи підготовки й підвищення кваліфікації внутрішніх аудиторів. Міжнародні стандарти внутрішнього аудиту розроблені Інститутом внутрішніх аудиторів й являють собою набір критеріїв, якими варто керуватися внутрішнім аудиторам при виконанні своїх обов'язків. *Метою Стандартів є:*

- встановити основні принципи практики внутрішнього аудиту;
- забезпечити концептуальну базу для надання широкого спектра послуг внутрішнього аудиту, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємства;
- створити основу для оцінки діяльності внутрішнього аудиту;
- сприяти вдосконаленню систем і процесів усередині підприємства.

Як інструменти впровадження міжнародних Стандартів внутрішнього аудиту розроблені *практичні рекомендації*. Вони не носять обов'язкового характеру, не враховують всіх можливих обставин, які можуть мати місце при виконанні аудиторського завдання, а власне кажучи є просто набором рекомендацій з різних аспектів, які варто брати до уваги або враховувати. Всі Стандарти діяльності внутрішніх аудиторів за класифікацією Інституту внутрішніх аудиторів поділяються на три групи (табл. 2.3):

1. стандарти якісних характеристик;
2. стандарти діяльності;
3. стандарти практичного застосування.

Стандарти якісних характеристик і стандарти діяльності мають для СВА основний характер. Вони розглядають характеристики сторін, що займаються внутрішнім аудитом, його сутність і критерії оцінки діяльності СВА; розробляються в єдиному варіанті. Вони дають, наприклад, поняття розумної гарантії при внутрішньому аудиті, визначають вимоги до взаємодії керівництва й фахівців об'єкта перевірки й внутрішніх аудиторів, компетенції штатного персоналу СВА, до методик підготовки й проведення перевірки.

Стандарти практичного застосування мають локальний характер. Вони регламентують порядок проведення окремих видів аудиторських робіт. Вони, наприклад, визначають вимоги до документування ходу й результатів внутрішнього аудиту, нагляд за його якістю, доступ до інформаційних ресурсів, поділ контрольних функцій, до структури й змісту заключного звіту, до організації наступного контролю над усуненням виявлених недоліків.

Незважаючи на те, що розбіжності різних країн можуть накладати особливості на практику внутрішнього аудиту в тих або інших умовах, дотримання Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту (далі – Стандарти) є найважливішою передумовою виконання підрозділом внутрішнього аудиту й внутрішніх аудиторів своїх обов'язків.

Таблиця 2.3

Структура Міжнародних Стандартів внутрішнього аудиту

Вид стандартів	Напрямок стандартів	Компоненти стандартів
<i>Стандарти якісних характеристик</i>	Відносяться до якісних характеристик підприємств й осіб, що виконує послуги по внутрішньому аудиту.	1. Мета, повноваження й обов'язок внутрішнього аудиту 2. Незалежність й об'єктивність 3. Достатня кваліфікація та належний професіоналізм 4. Програми забезпечення й підвищення якості внутрішнього аудиту
<i>Стандарти діяльності</i>	Описують порядок організації діяльності служби внутрішнього аудиту та набір критеріїв, на підставі яких оцінюється ефективність аудиторської діяльності.	1. Управління внутрішнім аудитом 2. Сутність роботи внутрішнього аудитора 3. Планування аудиторського завдання 4. Виконання аудиторського завдання 5. Повідомлення інформації про результати виконання аудиторського завдання 6. Моніторинг використання результатів виконання аудиторського завдання 7. Вирішення питання про прийняття ризику керівниками підприємства
<i>Стандарти практичного застосування</i>	Розширюють стандарти якісних характеристик і стандарти діяльності відносно вимог, що відносяться до послуг з надання гарантій (А) або з консультування (С).	Включають усі компоненти попередніх стандартів, але стосовно конкретних типів аудиторських завдань (гарантійних або консультативних)

Якщо які-небудь нормативно-правові акти перешкоджають внутрішнім аудиторам дотримуватись окремих положень Стандартів, внутрішнім аудиторам варто дотримувати всіх інших положень Стандартів, розкриваючи відповідну інформацію про те, які стандарти не дотримувалися.

Якщо внутрішні аудитори використовують стандарти, випущені іншими авторитетними організаціями, вони можуть, якщо це застосовано, повідомляти про це у своїх звітах. Якщо існують розходження між вимогами Стандартів й інших стандартів, то внутрішній аудит повинен відповідати вимогам Стандартів, але може виконувати вимоги інших стандартів, якщо вони носять більш суворий характер.

Варто підкреслити, що міжнародні стандарти варто сприймати як загальні вказівки або як відправний пункт для розробки внутрішніх стандартів діяльності СВА, які визначають однакові вимоги до проведення аудиторських перевірок, оформлення результатів перевірок і консультаційних послуг, до порядку підготовки заключних документів, до підготовки, перепідготовки й підвищенню кваліфікації внутрішніх аудиторів у кожному господарюючому суб'єкті.

Етичні принципи внутрішнього аудиту

Етичні принципи внутрішніх аудиторів розроблені Інститутом внутрішніх аудиторів та представлені в Кодексі етики. Метою Кодексу є підтримка й поширення високих етичних стандартів професії внутрішнього аудитора. Зазначений документ дуже важливий для цієї професії, оскільки в її основу покладена громадська довіра до гарантій, які надають внутрішні аудитори, якості виконаних перевірок. Він поширюється на фізичних осіб, що здійснюють послуги внутрішнього аудиту, і представляє принципи діяльності внутрішнього аудиту й правила поведінки, що описують поведінку, яка очікується від внутрішніх аудиторів.

В своїй роботі внутрішні аудитори повинні розробити та дотримуватись Кодексу етики внутрішнього аудитора. Кодекс має містити у собі два основних компоненти:

- 1) принципи, що відносяться до професії й практики внутрішнього аудиту;
- 2) правила поведінки, які визначають норми поведінки внутрішніх аудиторів, допомагають їм інтерпретувати й застосовувати професійні принципи на практиці.

Варто пам'ятати, що, в тому випадку якщо деякий конкретний випадок не згадано у правилах поведінки, то даний факт не виключає того, що він може бути не прийнятний для внутрішнього аудитора в конкретних умовах.

До етичних принципів внутрішнього аудитора відносяться (рис. 2.1):

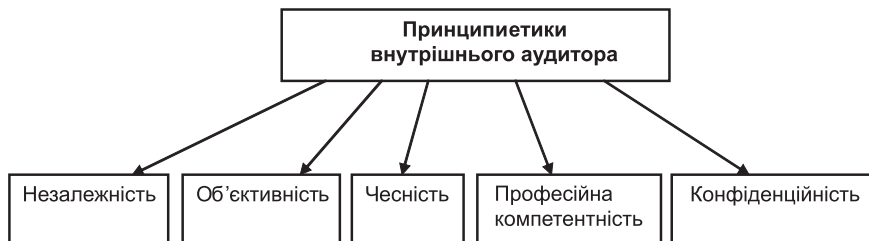


Рис. 2.1. Етичні принципи внутрішнього аудитора

Відповідно до Кодексу внутрішні аудитори зобов'язані дотримуватись наступних основних принципів та їх правил поведінки.

1. *Незалежність* є фундаментальним принципом, на якому базується професія внутрішнього аудитора. Під незалежністю розуміється організаційна незалежність від об'єкта перевірки, яка характеризується в значній мірі рівнем підпорядкованості СВА.

Незалежність допомагає внутрішнім аудиторам виконувати аудит неупереджено й виражати об'єктивні судження. Кожен внутрішній аудитор у своїх судженнях повинен бути незалежний як від своїх колег, включаючи керівника служби внутрішнього аудиту, так і від інших працівників підприємства, включаючи управлінський персонал. Необхідно відзначити, що внутрішні аудитори не повинні одержувати від працівників або клієнтів (партнерів по бізнесу) підприємства щонайменше коштовне (подарунки й т.п.), що може послабити ступінь їхньої незалежності.

2. *Об'єктивність* – це індивідуальна якість внутрішнього аудитора.

Об'єктивність полягає в тому, що внутрішній аудитор безсторонній у своїх висновках й оцінках. Він зобов'язаний проводити зважену оцінку всіх стосовних перевірки обставин, а у своїх судженнях не бути підданим впливу власних інтересів та інтересів третіх осіб.

Він не повинен брати участь у діяльності, що може вплинути на його об'єктивність, повинен викладати в матеріалах всі відомі йому істотні факти, відсутність яких може спотворити інформацію.

Принцип *об'єктивності* прямо впливає із принципу незалежності. Об'єктивність вимагає, щоб внутрішні аудитори виконували свою роботу незалежно, кваліфіковано й чесно. При складанні звітів про результати перевірок внутрішній аудитор повинен чітко відокремлювати факти від домислів. Внутрішній аудитор повинен відмовлятися від проведення перевірок у випадку перебування на керівних посадах підрозділу підприємства, що перевіряє, осіб, що знаходяться з ним у родинних відносинах. Внутрішній аудитор не повинен ставити самого себе або бути поставлений керуючими в ситуації, у яких він не зможе дати об'єктивний висновок.

3. *Чесність*. Чесність внутрішнього аудитора є фундаментом, на якому ґрунтується довіра до його думки. Тому аудитори:

- повинні бути чесні, сумлінні й відповідальні при виконанні роботи;
- повинні працювати в рамках діючих нормативно-правових актів;
- не повинні брати участь в акціях або діях, що дискредитують професію внутрішнього аудитора, СВА або господарюючого суб'єкта;
- повинні поважати юридично й етично виправдані цілі діяльності господарюючого суб'єкта й вносити вклад у їхнє досягнення.

Чесність внутрішніх аудиторів означає, що вони не повинні бути свідомо залучені в нелегальну або неналежну діяльність, брати участь у діях або діяльності, які можуть дискредитувати професію внутрішнього аудитора або ж їх підприємство, викликати конфлікт інтересів, завдавати шкоди (прямій або непрямій) підприємству або ж втрати від їхньої діяльності повинні бути об'єктивними. Служба внутрішнього аудиту повинна бути самостійною, незалежною і нейтральною стосовно рівнів управління, на яких приймаються рішення. Це дозволяє запобігти можливості її участі в боротьбі за розподіл влади на підприємстві.

4. *Конфіденційність*. Внутрішні аудитори поважно відносяться до конфіденційності отриманої інформації. Внутрішній аудитор не розголошує інформацію, отриману при проведенні перевірок або наданні консультаційних послуг без відповідних на те повноважень.

Конфіденційність означає, що внутрішні аудитори повинні бути обережні в питаннях застосування інформації, набутої в процесі виконання своїх функцій. Вони не повинні використовувати конфіденційну інформацію ні у своїх особистих, ні в яких-небудь інших цілях. Крім

того, вони не повинні використовувати службові відносини у своїх особистих цілях. Тут слід зазначити, що, передаючи всі документи, пов'язані із проведенням перевірок, особі, уповноваженій приймати рішення, внутрішні аудитори не повинні зберігати поза спеціально відведеними місцями ні копій, ні чорнових записів, ні якої-небудь інформації на будь-яких носіях.

З метою забезпечення дотримання цього принципу керівник СВА повинен розробити правила зберігання й передачі робочої документації й завершальних документів за результатами професійної діяльності, контролювати їхнє виконання.

5. Професійна компетентність.

Оскільки внутрішні аудитори в професійній діяльності застосовують свої знання, навички й досвід, вони повинні:

- брати участь тільки в тих завданнях, для виконання яких мають достатні професійні знання, навички й досвід;
- надавати послуги тільки відповідно до Кодексу професійної етики внутрішнього аудитора;
- безупинно підвищувати свою професійну майстерність.

Відповідальність внутрішнього аудитора припускає готовність внутрішнього аудитора виконувати роботу лише в межах своїх можливостей і професійної компетенції, а також нести відповідальність не тільки за свої дії, але й у цілому за неадекватну діяльність підрозділу внутрішнього аудиту, навіть якщо його особиста провина відсутня. Внутрішні аудитори повинні намагатися постійно підвищувати свій професійний рівень, ефективність й якість своїх послуг.

Етичні принципи внутрішнього аудиту повинні бути доповнені правилами поведінки внутрішнього аудитора в конкретних ситуаціях. Ці правила повинні бути досить обґрунтовані й чітко описані, щоб виключити можливість їх двоякого тлумачення.

Сертифікація внутрішніх аудиторів

У світлі останніх тенденцій все більше внутрішніх аудиторів замислюються про необхідність підтверджувати свої знання одержанням кваліфікації міжнародного зразка.

Міжнародний інститут внутрішніх аудиторів (Institute of Internal Auditors, ІА) є міжнародною професійною асоціацією, покликаною розвивати професію внутрішнього аудитора й сприяти професійному розвитку внутрішніх аудиторів, включаючи проведення професійної сертифікації. Інститут поєднує більше 170 тис. чоловік в 165 країнах.

Міжнародний інститут внутрішніх аудиторів займає лідируючі позиції в області професійної сертифікації внутрішніх аудиторів. Інститут проводить сертифікацію з чотирьох кваліфікацій: «Сертифікований внутрішній аудитор» (Certified Internal Auditor, CIA), «Сертифікований аудитор фінансових послуг» (Certified Financial Services Auditor, CFSA), «Сертифікований аудитор урядових організацій» (Certified Government Auditing Professional, CGAP), «Сертифікований фахівець із самооцінки контролю» (Certified in Control Self-Assessment, CCSA).

Сертифікація внутрішніх аудиторів почалася з іспиту CIA, проведеного в США для 654 кандидатів у серпні 1974 р. За три десятиліття, що пройшли з моменту першого іспиту, звання CIA одержали більше 74 тис. чоловік.

Сертифікат CIA є єдиним загальноприйнятим міжнародним сертифікатом для внутрішніх аудиторів й одним з найбільш цінних професійних сертифікатів у світі (поряд з CPA, CMA, ACCA, CIMA). Кваліфікація CIA надається кандидатам, що успішно склали іспит і відповідають певним вимогам у галузі освіти й досвіду роботи. Для одержання кваліфікації необхідно:

- мати диплом про вищу освіту з будь-якої спеціальності;
- мати дворічний досвід роботи в області зовнішнього або внутрішнього аудиту;
- прийняти зобов'язання дотримуватись Кодексу етики;
- представити письмову рекомендацію від свого керівника/роботодавця або дипломованого внутрішнього аудитора (CIA).

При цьому один рік роботи в області аудиту можна замінити досвідом роботи в області фінансового обліку, фінансів або юриспруденції або наявністю ступеня магістра або вище. Іспит можна складати й при відсутності необхідного досвіду роботи (наприклад, під час або відразу після закінчення навчання у вищому навчальному закладі), що може бути отриманий вже після успішного складання іспиту.

З 2008 року іспити приймаються тільки з використанням комп'ютерного тесту з вибором одного з 4 відповідей на кожне питання.

Іспит приймається на кожній з 14 мов: англійській, угорській, івриті, індонезійській, іспанській, італійській, китайській, німецькій, португальській, тайській, турецькій, французькій, чеській, японській.

З 2011 р. розпочато прийом іспиту CIA російською мовою, що передбачає переклад екзаменаційної бази й підготовчих матеріалів,

включення російської мови в перелік офіційних, а також взаємодію із центрами підготовки.

Основні принципи діяльності служби внутрішнього аудиту

Для організації ефективної та результативної роботи підрозділу внутрішнього аудиту бажано покладатися на наступні основні принципи (рис. 2.2.):



Рис. 2.2. Принципи діяльності служби внутрішнього аудиту

1. *Професійний скептицизм і самостійність мислення* є найважливішими якостями внутрішнього аудитора і полягають в тому, що внутрішній аудитор не приймає на віру різні твердження, а намагається знайти їм підтвердження, самостійно доходить до суті речей і знаходить відповіді на питання, при цьому прислухається до свого внутрішнього голосу.

2. *Професіоналізм* передбачає, що внутрішній аудитор має певний рівень підготовки, досвіду й кваліфікації, уміє розпізнати й оцінити відхилення, виконувати свої обов'язки відповідно до етичного кодексу. До цієї характеристики можливо віднести:

- а) *Компетентність внутрішнього аудитора*. Внутрішній аудитор повинен мати необхідні знання, володіти майстерністю

(умінням, досвідом) і дисципліною для належного виконання своїх функцій. Керівник підрозділу внутрішнього аудиту при узгодженні з керівництвом підприємства повинен установити критерії освіти й практичних навичок, необхідних для кожної посади, пов'язаної із внутрішнім аудитом. Внутрішній аудитор повинен вчасно розпізнати й досить точно оцінити відхилення (у тому числі потенційні проблеми), уміти успішно застосувати знання в кризових ситуаціях (зіткнення інтересів і т.п.) і прагнути вийти з них без залучення додаткової допомоги. Внутрішній аудитор повинен також дотримуватись професійної обережності, тобто уникати неправильних дій, помилок, недоглядів, неефективності, марнотратства й конфлікту інтересів.

- б) *Відповідність кодексу етики.* Індивідуальні рішення, судження, думки внутрішнього аудитора повинні відповідати етичному кодексу, тому що інакше його *професіоналізм, чесність і правдивість* можуть бути піддані сумніву.
- в) *Взаємини з користувачами аудиторських послуг.* Внутрішні аудитори повинні підтримувати нормальні ділові відносини як між собою, так і з персоналом, що перевіряється, керівництвом підприємства, а також із зовнішніми контролерами (зовнішніми й державними аудиторами). Варто використовувати ефективні засоби комунікації, вміти спілкуватися і в усній, і в письмовій формі на рівні, що дає можливість чітко виражати свої думки. Внутрішні аудитори повинні бути добре знайомі із прикладними галузями психології, такими, як мотивація персоналу, що перевіряється, біхевіоральні аспекти системи внутрішнього контролю (вплив контролю на поведінку індивідумів) та ін.
- г) *Безперервне навчання.* З метою підтримки свого професіоналізму внутрішні аудитори повинні вести безперервну професійну підготовку, постійно підтримувати необхідний рівень знань шляхом проходження різних професійних семінарів, курсів, участі в конференціях, науково – практичній роботі, ознайомлення з новітньою літературою, навчання по домашніх програмах. Рівень знань аудитора підтверджується складанням відповідних кваліфікаційних іспитів.

3. *Організаційний статус відділу внутрішнього аудиту.* Орган внутрішнього аудиту не повинен бути підзвітний виконавчим орга-

нам управління. У противному випадку порушується об'єктивність внутрішнього аудитора при перевірці діяльності осіб, якщо він перебуває в їхньому підпорядкуванні. Організаційний статус повинен бути достатнім для гарантії широкого поля дії внутрішніх аудиторів, адекватного обговорення й ефективних дій за результатами й рекомендаціями аудиту.

4. *Об'єктивність, права й обов'язки внутрішнього аудитора.*

- внутрішній аудитор повинен бути незалежним від тих осіб, чію роботу він перевіряє, наприклад, результати перевірки, проведеної внутрішнім аудитором, повинні оцінюватися як менш об'єктивні, якщо оплата його праці якимось чином залежить від підсумків діяльності, що здійснюють об'єкти перевірки.
- внутрішній аудитор не повинен мати права вимагати виконання своїх рекомендацій (пропозицій), а також не повинен бути відповідальним за організацію їхнього впровадження й наслідки цього впровадження. Крім того, внутрішній аудитор не повинен брати участь у корегуванні виявлених ним відхилень і відповідати за виконання цього корегування. У противному випадку наступний контроль цих об'єктів втрачить свою об'єктивність, тому що аудиторіві необхідно буде перевіряти результати своєї ж праці або здійснення своїх же рекомендацій (пропозицій).
- зниження рівня об'єктивності неминуче, якщо внутрішні аудитори виконують аудит діяльності, у якій вони мають (або мали) функції не тільки аудиторського характеру. Тому при плануванні аудиту дана ситуація повинна бути обговорена з відповідним керівництвом, для того щоб фахівці, задіяні в підрозділі внутрішнього аудиту, не призначалися б на перевірку того об'єкта, у якому вони працюють або працювали.
- внутрішні аудитори повинні опиратися на підтримку органів управління підприємством, щоб мати можливість діяти поза полем зіткнень інтересів. Керівник підрозділу внутрішнього аудиту повинен мати прямий зв'язок з наглядовою радою для вирішення всіх необхідних питань. Для формування й надання органам управління контрольної інформації внутрішньому аудиторіві, у свою чергу, потрібна якісна інформація про реальний стан або дію об'єкта, що перевіряється (інформаційне забезпечення системи внутрішнього контролю). Ступінь

- вагомості даних повинна визначатися самим внутрішнім аудитором.
- внутрішній аудитор повинен мати формальне право доступу для контролю інформації незалежно від носія, стадії формування або проходження, у тому числі до проектів документів, чорновим і чистовим схемам, довідкам, розрахункам і т.п. Йому повинно надаватися також право безперешкодного входу в усі службові приміщення, каси, склади, комори, цехи, ділянки й т.п., призначені для зберігання цінностей, а також право їх опечатувати, вимагати проведення інвентаризацій.
 - внутрішній аудитор вправі вимагати від співробітників письмових та усних пояснень з будь-яких його питань, що цікавлять, які мають відношення до його безпосередньої роботи. Порядок дій внутрішнього аудитора при одержанні інформації від співробітників інших відділів повинен бути регламентований, для того щоб внутрішній аудитор не перешкодив і не заважав виконанню цими співробітниками своїх посадових обов'язків. Аналогічно внутрішній аудитор повинен працювати із зовнішніми джерелами.

Таким чином, правильно, у відповідності до основних принципів, організована служба внутрішнього аудиту на підприємстві допоможе виконувати основні завдання системи внутрішнього контролю, а саме отримання обґрунтованої впевненості щодо досягнення підприємством своїх цілей стосовно достовірності фінансової звітності, ефективності операцій та діяльності, дотримання застосованих законів та нормативних актів та збереження активів.

Останнім часом все більш й більш актуальною стає вимога про наявність в організації системи внутрішнього аудиту, що працює за міжнародними стандартами, як гарантії відповідності системи внутрішнього контролю підприємства міжнародним вимогам, зрозумілим для потенційного інвестора.

Внутрішній аудит у контексті міжнародної системи корпоративного управління є діяльність з надання незалежних й об'єктивних гарантій і консультацій, спрямованих на вдосконалювання діяльності підприємства. Внутрішній аудит орієнтований на те, щоб допомогти виконавчому керівництву підприємства в досягненні поставлених цілей, використовуючи систематизований і послідовний підхід до оцінки й підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю й корпоративного управління.

Створення ефективної системи внутрішнього аудиту на підприємстві надасть можливість:

- забезпечити ефективне функціонування, стійкість і максимальний (відповідно до встановлених цілей) розвиток підприємства в умовах багатопланової конкуренції;
- зберегти й ефективно використовувати ресурси й потенціал підприємства;
- вчасно виявити й мінімізувати комерційні, фінансові та інші ризики в управлінні підприємством;
- сформувати адекватну сучасним постійно мінливим умовам господарювання систему інформаційного забезпечення всіх рівнів управління, що дозволяє чуйно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі й адаптувати функціонування підприємства до них.

2.3. Державне регулювання внутрішнього контролю та аудиту в Україні

Проведення аналізу існуючих нормативних документів щодо внутрішнього аудиту в Україні дозволило визначити наступні етапи його становлення (рис. 2.3):

1 етап: 1998-2000 роки.

Становлення внутрішнього аудиту в банківській сфері України.

Народженням внутрішнього аудиту можливо вважати 20 березня 1998 року, коли Постановою Правління НБУ було затверджено «Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України» № 114.

Назване Положення є нормативним актом Національного банку України, що визначає систему аудиторської діяльності в банках та регламентує порядок створення і організацію роботи служб внутрішнього аудиту в комерційних банках України.

Внутрішній аудит, як система контролю за діяльністю комерційного банку, створюється в Україні з метою оцінки та вдосконалення системи внутрішнього контролю банків при мінімізації витрат на неї. Положення розроблене на підставі законів України «Про банки і банківську діяльність», «Про аудиторську діяльність» та нормативних актів Національного банку України.

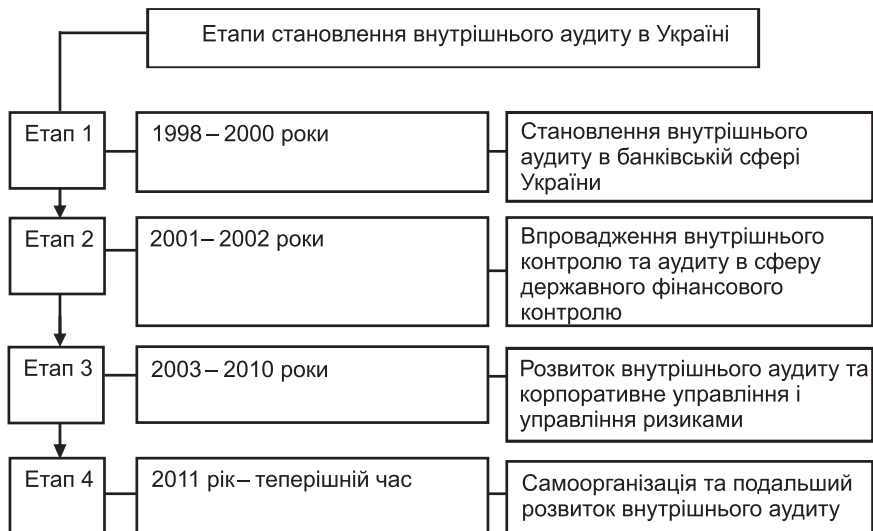


Рис. 2.3. Становлення внутрішнього аудиту в Україні

Відповідно до Положення № 114 внутрішній аудит банку – це незалежна експертна діяльність служби внутрішнього аудиту банку для перевірки й оцінки адекватності та ефективності системи внутрішнього контролю та якості виконання призначених обов’язків співробітниками банку.

Законом України «Про Національний банк України» від 20 травня 1999 року N 679-XIV, статтею 69, яка стосується внутрішнього аудиту, передбачено, що Національний банк контролює діяльність своїх структурних підрозділів шляхом проведення внутрішнього аудиту, який здійснюється ревізійним управлінням Національного банку, безпосередньо підпорядкованим Голові Національного банку.

Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 7 грудня 2000 року N 2121-III більш повно розглядає питання, пов’язані з організацією та діяльністю внутрішнього аудиту в банківській сфері.

Згідно з цим Законом банки створюють службу внутрішнього аудиту, яка є органом оперативного контролю спостережної ради банку. Служба внутрішнього аудиту виконує такі функції:

- 1) наглядає за поточною діяльністю банку;
- 2) контролює дотримання законів, нормативно-правових актів Національного банку України та рішень органів управління банку;

- 3) перевіряє результати поточної фінансової діяльності банку;
- 4) аналізує інформацію та відомості про діяльність банку, професійну діяльність його працівників, випадки перевищення повноважень посадовими особами банку;
- 5) надає спостережній раді висновки та пропозиції за результатами перевірок;
- 6) виконує інші функції, пов'язані з наглядом та контролем за діяльністю банку.

Служба внутрішнього аудиту підпорядковується спостережній раді банку та звітує перед нею, діє на підставі положення, затвердженого спостережною радою.

Постановою Правління Національного банку України № 358 від 20 липня 1999 року було затверджено Методичні вказівки щодо застосування стандартів внутрішнього аудиту в комерційних банках України. Методичні вказівки визначають застосування стандартів внутрішнього аудиту, якими необхідно керуватися службі внутрішнього аудиту комерційного банку при проведенні систематичних аудиторських перевірок. Стандарти внутрішнього аудиту в комерційних банках були впроваджені з метою регулювання роботи служби внутрішнього аудиту щодо виконання покладених на неї функціональних обов'язків.

Стандарти є обов'язковими для безумовного їх дотримання комерційними банками, розташованими на території України. Методичні вказівки включають наступні стандарти:

- Стандарт № 1 – «Керівництво службою внутрішнього аудиту»
- Стандарт № 2 – «Незалежність»
- Стандарт № 3 – «Професійна компетентність»
- Стандарт № 4 – «Обсяг робіт»
- Стандарт № 5 – «Планування та виконання аудиторської перевірки»
- Стандарт № 6 – «Складання аудиторського висновку»

Потрібно зазначити, що дані стандарти, які увійшли до складу Методичних рекомендацій, розроблено у відповідності до Міжнародних професійних стандартів внутрішнього аудиту Інституту внутрішніх аудиторів.

2 етап: 2001-2002 роки.

*Впровадження внутрішнього аудиту
в сферу державного фінансового контролю.*

9 серпня 2002 року Головним контрольно-ревізійним управлінням України було видано Наказ № 168 від «Про затвердження Стандартів

державного фінансового контролю за використанням бюджетних коштів, державного і комунального майна». Стандарти державного фінансового контролю за використанням бюджетних коштів, державного і комунального майна було розроблено у відповідності до ревізійних стандартів, прийнятих Міжнародною організацією вищих контрольних органів у сфері державних фінансів (*INTOSAI*), та міжнародних стандартів аудиту МСА.

Стандарти аудиту державних фінансів ІНТОСАІ спрямовані, насамперед, на уніфікацію діяльності органів державного фінансового контролю різних країн з метою підвищення ефективності міжнародного співробітництва в боротьбі з корупцією, фінансовим шахрайством, розкраданням державних коштів. При цьому стандарти ІНТОСАІ постійно удосконалюються. З виникненням нових реалій в системах державного фінансового контролю окремих країн, члени ІНТОСАІ визнали за необхідне оновлювати і переглядати ці стандарти з тим, щоб підтримувати їх актуальність, корисність та високу якість. У цілому, міжнародні стандарти носять рекомендаційний характер, і країни самостійно приймають рішення про їх використання.

Стандарти державного фінансового контролю за використанням бюджетних коштів, державного і комунального майна України мають наступний склад:

1. «Терміни, які вживаються в Стандартах державного фінансового контролю»
2. «Планування державного фінансового контролю»
3. «Організація та виконання контрольних заходів»
4. «Документування результатів та формування матеріалів контрольних заходів, порядок їх опрацювання і використання»
5. «Здійснення контрольних заходів в умовах електронного зберігання і обробки інформації, яка підлягає дослідженню»
6. «Оцінка стану внутрішнього фінансового контролю»
7. «Попередження правопорушень з боку суб'єктів державного фінансового контролю та їх посадових осіб»
8. «Оприлюднення результатів державного фінансового контролю»

У цьому ж періоді – липні 2002 року в Україні було відкрите відділення Міжнародного Інституту внутрішніх аудиторів.

3 етап: 2003-2010 роки.

Розвиток внутрішнього аудиту

та корпоративне управління і управління ризиками.

Даний етап починається 18 квітня 2003 року з прийняття Аудиторською Палатою України в якості національних «Міжнародних стандартів аудиту, надання впевненості та етики» (Міжнародної федерації бухгалтерів) .

11 грудня 2003 року було затверджено Принципи корпоративного управління ДКЦПФР № 571, складені на основі кращих принципів корпоративного управління різних країн. У відповідності до цього документу контроль фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства має здійснюватися як через залучення незалежного зовнішнього аудитора (аудиторської фірми), так і через механізми внутрішнього контролю.

До органів (структурних підрозділів) суб'єкта економічної діяльності, які здійснюють внутрішній контроль, належать:

- наглядова рада (через посередництво аудиторського комітету ради),
- ревізійна комісія,
- служба внутрішнього аудиту.

Система внутрішнього контролю має забезпечувати здійснення стратегічного, оперативного та поточного контролю за фінансово-господарською діяльністю:

1) наглядова рада (через аудиторський комітет ради) забезпечує функціонування належної системи контролю, а також здійснення стратегічного контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства. З метою ефективного виконання зазначених функцій, рада має бути повноважною щодо:

- a) перевірки достовірності річної та квартальної фінансової звітності до її оприлюднення та (або) подання такої звітності на розгляд загальних зборів акціонерів;
- b) виявлення недоліків системи контролю, розробки пропозицій та рекомендацій щодо її вдосконалення;
- c) призначення та звільнення внутрішніх аудиторів;
- d) затвердження зовнішнього аудитора (якщо це повноваження не віднесене до компетенції загальних зборів акціонерів), здійснення контролю за ефективністю, об'єктивністю та незалежністю зовнішнього аудитора, за фінансовими відносинами між товариством та аудитором;

- е) контролю за усуненням недоліків, виявлених під час проведення перевірок ревізійною комісією, службою внутрішнього аудиту та зовнішнім аудитором;
- 2) ревізійна комісія повинна здійснювати оперативний контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства шляхом проведення планових та позапланових перевірок;
- 3) служба внутрішнього аудиту (внутрішній аудитор) повинна здійснювати поточний контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства.

Служба внутрішнього аудиту (внутрішній аудитор) повинна відповідати за своєчасне виявлення та запобігання відхиленням, які перешкоджають законному та ефективному використанню майна та коштів товариства. Зокрема, до компетенції служби внутрішнього аудиту повинні належати повноваження щодо:

- контролю за організацією та функціонуванням системи бухгалтерського обліку;
- контролю за відповідністю даних бухгалтерського обліку фактичній наявності активів, їх належній збереженості;
- проведення експертиз щодо фінансової та операційної діяльності;
- підготовки оглядів діяльності товариства та розробки рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Постановою Правління НБУ затверджено «Методичні рекомендації інспектування банків: «Система оцінки ризиків» № 104 від 15 березня 2004 року та «Методичні рекомендації з організації і функціонування систем ризик-менеджменту в банках України» № 361 від 2 серпня 2004 року. З цих документів, що регулюють питання управління ризиками й завдання внутрішнього аудиту, впливає наступне:

- внутрішній аудит проводить оцінку ефективності системи управління ризиками підприємства;
- відповідальність за побудову та функціонування системи управління ризиками несе менеджмент підприємства;
- оцінка ризиків є складовою частиною аудиторських висновків.

Також у цей самий період Кабінет Міністрів України видав розпорядження від 24 травня 2005 року за N 158-р «Про схвалення Концепції розвитку державного внутрішнього фінансового контролю», згідно з яким було встановлено основні напрями розвитку внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в сфері державних фінансів на наступні роки. Цей регламент визначає наступне:

1) державний внутрішній фінансовий контроль – це система здійснення внутрішнього контролю, проведення внутрішнього аудиту, інспектування, провадження діяльності з їх гармонізації з метою забезпечення якісного управління ресурсами держави на основі принципів законності, економічності, ефективності, результативності та прозорості;

2) базовим принципом державного внутрішнього фінансового контролю є чітке розмежування внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту. Внутрішній аудит повинен визначати, яким чином здійснюється внутрішній контроль, включаючи способи попереднього контролю;

3) внутрішній аудит – форма контролю, що забезпечує функціонально незалежну оцінку діяльності органів державного сектору та дає впевненість Кабінету Міністрів України, Мінфіну, іншим заінтересованим центральним органам виконавчої влади, керівництву органів державного сектору в тому, що система державного управління функціонує у спосіб, який максимально знижує ризик шахрайства, марнотратства, допущення помилок чи нерентабельності.

4) метою внутрішнього аудиту є надання рекомендацій з удосконалення діяльності органу державного сектору, підвищення ефективності процесів управління, що сприяє досягненню мети органом державного сектору;

5) до завдань внутрішнього аудиту належить також забезпечення ефективного внутрішнього контролю відповідно до понесених витрат;

6) здатність надання незалежних та об'єктивних рекомендацій є основною відмінністю внутрішнього аудиту від інших форм контролю.

27 вересня 2005 року Державною Комісією з регулювання ринків фінансових послуг України прийнято Розпорядження № 4660 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення внутрішнього аудиту фінансових установ» .

Розпорядження було розроблене з метою встановлення рекомендацій щодо:

- створення служб внутрішнього аудиту фінансових установ та визначення їх організаційного статусу;
- регламентування планування діяльності, здійснення наглядів, перевірок;
- документування діяльності та типологізації внутрішніх документів внутрішнього аудиту;
- означення вимог до компетентності;

- регламентування відносин із зовнішніми незалежними аудиторами.

Згідно з основними положеннями Розпорядження, внутрішній аудит – незалежна експертна діяльність служби внутрішнього аудиту фінансової установи, яка полягає в проведенні перевірок та здійсненні оцінки, як правило, таких елементів:

- системи внутрішнього контролю фінансової установи;
- фінансової та господарської інформації;
- економічності та продуктивності діяльності фінансової установи;
- дотримання законів, нормативних актів та інших зовнішніх вимог.

За визначенням вказаного регламенту, внутрішній аудитор є працівником служби внутрішнього аудиту, а внутрішній контроль являє собою сукупність процедур, що здійснюються фінансовою установою і забезпечують:

- дотримання законодавства та внутрішніх регламентів при здійсненні фінансовою установою операційної діяльності;
- достовірність та повноту інформації, яка надається наглядовим і виконавчим органам фінансової установи;
- збереженість активів фінансової установи та її клієнтів;
- виконання планів фінансової установи.

Служба внутрішнього аудиту підпорядковується наглядовому органу фінансової установи.

Проведений аналіз Методичних рекомендацій дає можливість зробити висновок, що їх основні положення повністю відповідають Міжнародним професійним стандартам внутрішнього аудиту.

В грудні 2006 року зареєстровано Гільдію професійних внутрішніх аудиторів України. Практично одночасно прийнято Кодекс професійної етики внутрішніх аудиторів України та проект національних Стандартів внутрішніх аудиторів України.

Постановою № 98 від 28 березня 2007 року Національний Банк України затвердив Методичні рекомендації з удосконалення корпоративного управління в банках України. Даний документ:

- складено з урахуванням кращих взірців сучасної світової практики корпоративного управління;
- містить нові пропозиції щодо організації управління ризиками та системою внутрішнього контролю в цілому;
- вводить поняття комплайенс-контролю, як однієї з форм контролю в системі корпоративного управління.

Роль внутрішнього аудиту в системі корпоративного управління (за визначенням Постанови Правління НБУ № 98 від 28 березня 2007 року) полягає в наступному:

- моніторинг ризиків і систем внутрішнього контролю;
- виявлення ризиків та потенційних недоліків систем внутрішнього контролю;
- надання Наглядовій Раді результатів оцінки ризиків та впевненості в тому, що системи внутрішнього контролю відповідають вимогам щодо управління ризиками.

Завершує поточний етап Закон України N 514-VI «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 року. Законом легалізовано створення в акціонерному товаристві комітету з аудиту та служби внутрішнього аудиту: «Наглядова рада акціонерного товариства може утворювати постійні чи тимчасові комітети з числа її членів для вивчення і підготовки питань, що належать до компетенції наглядової ради».

В акціонерному товаристві можуть утворюватися комітети з питань аудиту та з питань інформаційної політики товариства. З метою забезпечення діяльності комітету з питань аудиту, наглядова рада може прийняти рішення щодо запровадження в товаристві посади внутрішнього аудитора (створення служби внутрішнього аудиту). Внутрішній аудитор (служба внутрішнього аудиту) призначається наглядовою радою і є підпорядкованим та підзвітним безпосередньо члену наглядової ради – голові комітету з питань аудиту.

Наказ Міністерства фінансів України № 417 від 07 жовтня 2008 року «Про затвердження Термінологічної бази системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України» запровадив до застосування в сфері державних фінансів наступні дефініції :

1) Внутрішній аудит – це складова системи внутрішнього контролю та аудиту, яка являє собою незалежну оцінку системи внутрішнього контролю, встановленого у Державному казначействі.

2) Основними завданнями внутрішнього аудиту є:

- a. здійснення на постійній основі нагляду за функціонуванням внутрішнього контролю, оцінка ступеня його ефективності;
- b. оцінка надійності та ефективності системи управління ризиками;
- c. виявлення недоліків, розробка пропозицій щодо удосконалення системи внутрішнього контролю та аудиту.

*4 етап: з 2011 року.**Самоорганізація та розвиток внутрішнього аудиту*

Даний етап характеризується найбільш значним впливом держави на формування та розповсюдження системи внутрішнього аудиту в економічну сферу України. Саме в 2011 році було прийнято низку документів, які регламентують обов'язковість створення структурних підрозділів внутрішнього аудиту для суспільно значимих підприємств.

До Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12 липня 2001 року N 2664-III (зі змінами та доповненнями), 02.06.2011 р. було додано статтю 15-1, відповідно до якої вищий орган управління або наглядова рада фінансової установи утворює в її складі структурний підрозділ або визначає окрему посадову особу для проведення внутрішнього аудиту (контролю).

Внутрішній аудит (контроль) передбачає:

- 1) нагляд за поточною діяльністю фінансової установи;
- 2) контроль за дотриманням законів, нормативно-правових актів органів, які здійснюють державне регулювання ринків фінансових послуг, та рішень органів управління фінансової установи;
- 3) перевірку результатів поточної фінансової діяльності фінансової установи;
- 4) аналіз інформації про діяльність фінансової установи, професійну діяльність її працівників, випадки перевищення повноважень посадовими особами фінансової установи;
- 5) виконання інших передбачених законами функцій, пов'язаних з наглядом та контролем за діяльністю фінансової установи.

Постановою Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 року №1001 «Деякі питання утворення структурних підрозділів внутрішнього аудиту та проведення такого аудиту в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, їх територіальних органах та бюджетних установах, які належать до сфери управління міністерств, інших центральних органів виконавчої влади» затверджено порядок, який визначає механізм утворення структурних підрозділів внутрішнього аудиту та проведення такого аудиту.

Наказом Міністерства фінансів України від 29.09.2011 №1217 затверджено Кодекс етики працівників підрозділу внутрішнього аудиту та Наказом Міністерства фінансів України від 04.10.2011 № 1247 затверджені Стандарти внутрішнього аудиту.

В Стандартах наведено визначення у відповідності до статті 26 Бюджетного кодексу України від 08.07.2010 № 2456-VI:

- Внутрішнім контролем є комплекс заходів, що застосовуються керівником для забезпечення дотримання законності та ефективності використання бюджетних коштів, досягнення результатів відповідно до встановленої мети, завдань, планів і вимог щодо діяльності бюджетної установи та її підвідомчих установ;
- Внутрішнім аудитом є діяльність підрозділу внутрішнього аудиту в бюджетній установі, спрямована на удосконалення системи управління, запобігання фактам незаконного, неефективного та нерезультативного використання бюджетних коштів, виникненню помилок чи інших недоліків у діяльності бюджетної установи та підвідомчих їй бюджетних установ, поліпшення внутрішнього контролю.

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку від 19.07.2012 року № 996 зі змінами від 29.04.2014 №577 затвердила Положення про особливості організації та проведення внутрішнього аудиту (контролю) у фінансових установах, що здійснюють професійну діяльність на фондовому ринку.

Таким чином, створення структурних підрозділів внутрішнього аудиту є обов'язковим в Україні для банків, державних та бюджетних установ, фінансових установ.

Фінансова криза, продемонструвала слабкість систем управління підприємством, зокрема, систем управління ризиками та систем внутрішнього контролю. Тому останнім часом, незважаючи на законодавчу неов'язковість для них, на окремих великих корпораціях, насамперед, тих, які вже вийшли або готуються до виходу на міжнародні ринки, створено служби внутрішнього аудиту. Маючи за підґрунтя відпрацьовану та описану практику та методологію, такі служби достатньо швидко вийшли на рівень кращих світових зразків. Сьогодні внутрішні аудитори самостійно об'єднуються в неформальні організації для спілкування та обміну досвідом. Бажаючи підвищувати фаховий рівень, готуючись до іспитів на отримання міжнародного сертифікату внутрішнього аудиту CIA. Порівняльний аналіз основних нормативних вимог до внутрішнього аудиту, загальноприйнятих у світовому суспільстві та розроблених Міжнародними інститутами з відповідними регулюючими документами України наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняльна таблиця світових та вітчизняних нормативних вимог до внутрішнього аудиту

Нормативні документи	Визначення внутрішнього аудиту	Цілі внутрішнього аудиту
1	2	3
<i>Міжнародні нормативні документи</i>		
Міжнародні професійні стандарти внутрішнього аудиту	Внутрішній аудит – це діяльність з надання незалежних та об'єктивних гарантій та консультацій, спрямованих на удосконалення діяльності підприємства.	Внутрішній аудит допомагає підприємству досягти поставлених цілей, використовуючи систематизований та послідовний підхід до оцінки та підвищення ефективності управління ризиками, систем контролю та корпоративного управління.
Керівництво «Внутрішній контроль – інтегрована конструкція» COSO	Визначено роль спеціального структурного підрозділу підприємства – служби внутрішнього аудиту – як органу, який є складовою частиною системи внутрішнього контролю.	Служба внутрішнього аудиту здійснює моніторинг реалізації процедур внутрішнього контролю, оцінку їх ефективності та розробку рекомендацій з поліпшення системи внутрішнього контролю.
<i>Нормативні документи Національного Банку України</i>		
Постанова Правління НБУ «Положення з організації внутрішнього аудиту в банках України»	Внутрішній аудит банку – це незалежна експертна діяльність служби внутрішнього аудиту банку для перевірки й оцінки адекватності та ефективності системи внутрішнього контролю і якості виконання призначених обов'язків співробітниками банку.	Внутрішній аудит, як система контролю за діяльністю комерційного банку, створюється з метою оцінки та вдосконалення системи внутрішнього контролю банку з мінімальними витратами на нього.

Продовження табл. 2.4

1	2	3
Постанова Правління НБУ «Про схвалення Методичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України»	Внутрішній аудит – це незалежна, об’єктивна перевірка та надання консультацій.	Метою внутрішнього аудиту є підвищення ефективності операцій банку. Внутрішній аудит допомагає банку досягти встановлених цілей шляхом забезпечення систематичного дисциplinованого підходу до оцінки та підвищення ефективності процесів внутрішнього контролю, управління ризиками та корпоративного управління.
<i>Нормативні документи Кабінету Міністрів України</i>		
Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку державного внутрішнього фінансового контролю»	Внутрішній аудит – діяльність з надання незалежних та об’єктивних гарантій (забезпечення впевненості в межах розумного у досягненні органами державного і комунального сектору мети та функціонуванні системи управління у спосіб, який максимально знижує ризик шахрайства, марнотратства, допущення помилок чи нерентабельності) і консультацій.	Метою внутрішнього аудиту є надання незалежних та об’єктивних рекомендацій і консультацій, спрямованих на удосконалення діяльності органів державного і комунального сектору, підвищення ефективності процесів управління, сприяння досягненню мети такими органами.
Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Термінологіч-	Внутрішній аудит – це складова системи внутрішнього контролю та аудиту, яка являє собою незалежну	Основними завданнями внутрішнього аудиту є: – здійснення постійного нагляду за

Продовження табл. 2.4

1	2	3
ної бази системи внутрішнього контролю та аудиту Державного казначейства України»	оцінку системи внутрішнього контролю, встановленого у Державному казначействі.	функціонуванням внутрішнього контролю, оцінка ступеня його ефективності; – оцінка надійності та ефективності системи управління ризиками ; – виявлення недоліків, розробка пропозицій щодо удосконалення системи внутрішнього контролю та аудиту.
<i>Нормативні документи Державної Комісії з регулювання ринків фінансових послуг України</i>		
Розпорядження Державної Комісії з регулювання ринків фінансових послуг України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення внутрішнього аудиту фінансових установ»	Внутрішній аудит – незалежна експертна діяльність служби внутрішнього аудиту фінансової установи, яка полягає в проведенні перевірок та здійсненні оцінки.	Мета внутрішнього аудиту це, зазвичай, перевірка наступних елементів: - системи внутрішнього контролю фінансової установи; - її фінансової та господарської інформації; - економічності та продуктивності діяльності фінансової установи; - дотримання законів, нормативних актів та інших зовнішніх вимог.

Головним висновком, який дозволяє зробити аналіз, є наступне: нормативна база для створення та організації діяльності внутрішнього аудиту в нашій країні повністю відповідає міжнародним вимогам. Необхідні нормативні документи розроблені регулюючими органами України. В частині, яка стосується питань визначення внутрішнього аудиту та його основних цілей, вони відповідають Міжнародним професійним стандартам внутрішнього аудиту, розробленим та впровадженим у практику Міжнародним Інститутом внутрішніх аудиторів.

2.4. Система внутрішнього контролю та її компоненти.

Міжнародний стандарт аудиту 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвих викривлень через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища» розглядає відповідальність аудитора за ідентифікацію та оцінку ризиків суттєвих викривлень фінансової звітності через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища, включаючи внутрішній контроль суб'єкта.

Метою аудитора є ідентифікування та оцінка ризиків суттєвого викривлення внаслідок шахрайства чи помилки на рівні фінансового звіту і тверджень через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища, включаючи його внутрішній контроль, у такий спосіб забезпечивши основу для розробки і впровадження дій у відповідь на оцінені ризики суттєвого викривлення.

У відповідності до МСА 315, внутрішній контроль – процес, розроблений, запроваджений і підтримуваний тими, кого наділено найвищими повноваженнями, управлінським персоналом, а також іншими працівниками, для забезпечення обґрунтованої впевненості в досягненні цілей суб'єкта господарювання стосовно достовірності фінансової звітності, ефективності та результативності діяльності, а також дотриманні застосовних законів і нормативних актів.

Аудитори до начала аудиту, у частині проведення тестів по суті, ще на стадії планування повинні зробити оцінку ефективності системи внутрішнього контролю, з точки зору її можливості забезпечити надання достовірної фінансової інформації.

Основні концепції сучасного внутрішнього контролю

МСА 315 розглядає концепцію системи внутрішнього контролю на базі використання моделі COSO. Дана модель стала особливо важливою, оскільки акцент у ній зроблено на відповідальності керівництва підприємства за стан контролю. У ній також було визначено основні поняття та визначення внутрішнього контролю і його ключові компоненти, виходячи з наступних ключових передумов:

- внутрішній контроль – це процес, тобто засіб досягнення мети, а не самоціль;
- внутрішній контроль здійснюється людьми, тому для нього важливі не тільки (і не стільки) правила, процедури та інші керівні документи, але люди на всіх рівнях підприємства;
- від внутрішнього контролю власники та керівництво підприємства можуть очікувати тільки обґрунтування рівня можливості досягнення поставлених цілей, але не абсолютної гарантії безпомилкової роботи;
- внутрішній контроль забезпечує досягнення поставленої мети, або декількох цілей у суміжних областях діяльності.

Таким чином, згідно COSO, *внутрішній контроль* – це процес, здійснюваний вищим органом, який визначає політику підприємства (наприклад, наглядовою радою, що представляє власників підприємства), його управлінським персоналом вищого рівня (менеджментом) і всіма іншими співробітниками, що у достатньому та виправданому ступені забезпечує досягнення наступних цілей підприємства:

- доцільність і фінансову ефективність діяльності (включаючи збереженість активів);
- достовірність фінансової звітності;
- дотримання чинного законодавства та вимог регулювальних органів.

До компонентів системи внутрішнього контролю, відповідно до COSO, входять взаємозалежні елементи, представлені на рисунку 2.4.

Середовище контролю

Середовище контролю формує загальне відношення ради директорів та менеджменту до необхідності здійснення контролю на підприємстві та дії, що вживають у зв'язку з цим. Контрольне середовище дозволяє забезпечити необхідну структуру та передумови для досягнення головних завдань системи внутрішнього контролю

Управління ризиками

Однією з цілей створення системи внутрішнього контролю є протидія ризикам. Система внутрішнього контролю на підприємстві



Рис. 2.4. Структура внутрішнього контролю згідно COSO та MCA 315

повинна виконувати захисну функцію – мінімізувати ризики, які підприємство змушене приймати на себе. Принципи контролю за функціонуванням системи управління підприємницькими ризиками та їх оцінки, контролю за функціонуванням системи управління операційною діяльністю, контролю інформаційних потоків та забезпечення інформаційної безпеки повинні бути викладені в окремих внутрішніх документах.

При здійсненні контролю ризиків підприємства слід оцінювати передбачувані події на випадок негативного впливу від зміни політичної та економічної ситуації в країні та регіоні, де підприємство здійснює свою діяльність. Необхідно оцінювати достатність прийнятих заходів щодо захисту від ризиків, пов'язаних зі зміною відсоткових ставок,

курсів іноземних валют, аналізувати ліквідність підприємства, його ресурсні джерела, результати діяльності у випадках зміни технологій виробництва.

Варто контролювати зміни показників інфляції, враховувати забезпеченість підприємства ресурсами, наявність зобов'язань щодо виплат за відсотками та погашення кредитів. Слід відслідковувати адекватність передбачуваних дій підприємства зі зменшення ризиків, особливо щодо показників фінансової звітності, які найбільш піддані змінам в результаті впливу фінансових ризиків.

Контроль за ризиками, пов'язаними з діяльністю підприємства, дозволяє оцінювати, чи враховано підприємством при регулюванні діяльності ризики індивідуальні, властиві винятково цьому підприємству, у тому числі ризики, пов'язані з поточними судовими процесами, у яких бере участь підприємство. Слід контролювати у календарному режимі можливість продовжити дію ліцензій на ведення певних видів діяльності або одержати нову ліцензію, відповідальність підприємства по боргах третіх осіб.

Заходи контролю

Заходи контролю – методи та правила, розроблені адміністрацією, керівниками підрозділів для перевірки досягнення цілей, які стоять перед підприємством.

Контрольні процедури є спрямованими на запобігання, виявлення та виправлення помилок і перекручувань, які можуть виникнути при проведенні операцій. При розробці процедур необхідно враховувати такі принципи контролю, як розподіл обов'язків, дозвіл і узгодження, принцип фізичного контролю.

Інформаційна система

Система внутрішнього контролю базується на належній інформаційній політиці, що припускає своєчасність, надійність і доступність інформації щодо фінансово-господарської діяльності підприємства. Ця інформація містить у собі відомості про результати діяльності підприємства, про дотримання вимог нормативно-правових актів, стандартів діяльності, установчих і внутрішніх документів підприємства. Форма подання інформації визначається з урахуванням потреб конкретного одержувача (органи управління, структурні підрозділи, власники тощо). Підприємства самостійно повинні розробляти режим управління інформаційною діяльністю, включаючи порядок захисту від несанкціонованого доступу та поширення конфіденційної інформації, а також від її використання в особистих цілях.

Особливе значення в рамках інформаційної політики має своєчасне надання керівництву підприємства, керівникам підрозділів і комітетів повної та достовірної інформації про проведені операції, рівень ефективності операцій, виконання бюджетів тощо. На підприємствах, як правило, існує пакет так званої управлінської звітності, призначеної для внутрішнього користування та необхідної для прийняття рішень та оцінки ризиків, що виникають у діяльності підприємства.

Моніторинг

Моніторинг представляє собою систему заходів, які направлені на перевірку діяльності системи внутрішнього контролю, її адекватності та ефективності. Моніторинг може бути представлений у вигляді самоконтролю або самооцінки, це кедя система сама себе контролює. А також звичайно моніторинг системи внутрішнього контролю здійснює служба внутрішнього аудиту, в якості основного завдання своїй діяльності.

Організація системи внутрішнього контролю на підприємстві

Будь-яка діяльність усередині підприємства відбувається в межах двох систем. Одна з них – це операційна (організаційна) система, побудована для досягнення заданих цілей. Інша система – це система контролю, яка пронизує операційну (організаційну) систему. У загальному вигляді вона складається з політик, процедур, правил, інструкцій, бюджетів, системи обліку та звітності. Система контролю спрямована, в остаточному підсумку, на створення необхідних передумов і підвищення ймовірності того, що компанія в цілому та менеджери компанії зокрема досягнуть поставлених цілей.

Стратегія формування систем внутрішнього контролю – важлива складова бізнес-стратегії підприємства. Говорячи про внутрішній контроль, важливо усвідомлювати, що він є корисним тільки у випадку спрямованості на досягнення конкретних цілей. Перш ніж оцінювати результати контролю, необхідно визначити такі цілі. Є п'ять основних цілей внутрішнього контролю:

- 1) надійність і повнота інформації;
- 2) відповідність діяльності політиці, планам, процедурам, законодавству;
- 3) забезпечення збереженості активів;
- 4) економічне та ефективне використання ресурсів;
- 5) досягнення підрозділами компанії поставлених завдань.

Системи контролю в тій або іншій формі існують на кожному підприємстві. Проте доводиться констатувати, що практика формування

в Україні повноцінних систем внутрішнього контролю тільки починає складатися. Чим більший розмір має підприємство, чим складнішою є його організаційна структура, тим ширшими є вимоги до систем контролю, тим актуальнішим є завдання підвищення їх якості.

У вузькому тлумаченні термін «внутрішній контроль» може означати процес збору інформації про об'єкт контролю. Такого роду контроль здійснюється всіма менеджерами підприємства (суб'єктами контролю) у рамках виконуваних ними функцій. У широкому розумінні контроль – це безперервний процес управління діяльністю підприємства, який включає збір інформації, її аналіз, прийняття на основі даного аналізу рішень управлінського та коригувального характеру, забезпечення процедур зворотного зв'язку.

Будь-яка управлінська функція, реалізована на підприємстві, є глибоко інтегрованою з контрольною, кожен етап управління супроводжується стадією контролю. Саме з цієї причини досить складно відокремити контрольную функцію від інших функцій управління та описати її роботу в автономному режимі.

Проблеми організації системи внутрішнього контролю

У практиці вітчизняних підприємств можна визначити наступні проблеми, що виникають у ході організації системи внутрішнього контролю (табл. 2.5.):

Такому стану системи внутрішнього контролю сприяють об'єктивні та суб'єктивні фактори, насамперед – існуючі об'єктивні обмеження застосування загальних принципів внутрішнього контролю на підприємствах:

- a) у невеликих філіях і підрозділах підприємства важко реалізувати принцип розподілу обов'язків через невелике число працівників;
- b) проблеми можуть виникнути у випадку змови: між робітниками, між працівниками підприємства та зовнішньою стороною (наприклад, клієнт бажає вигіднішої за звичайну цінової пропозиції або операції на власну користь) тощо;
- c) некомпетентність і недостатня підготовка співробітників підприємства;
- d) високі темпи розвитку бізнесу (можуть негативно позначитися на механізмі звіряння даних тощо);
- e) суб'єктивні судження менеджменту (викликають прийняття неправильного або неефективного рішення, яке може бути як зловмисним, так і помилковим);

Таблиця 2.5

Основні проблеми організації системи внутрішнього контролю

Характеристика проблеми	
Джерело проблеми	
1	2
У сфері контролю з боку наглядової ради	Пасивність наглядової ради (у тому числі в питаннях визначення стратегії розвитку підприємства, бізнес-планування, визначення та управління ризиками). Як правило, роль наглядової ради обмежується затвердженням відповідних документів, рідше – обговоренням з виконавчим керівництвом ходу виконання розроблених напрямків здійснення деяких бізнес-операцій та визначення заходів стосовно таких планів бізнесу. В окремих випадках є відсутнім механізм схвалення наглядовою радою так званих угод із зацаквеністю; не регулярно надаються відомості про прийняті ризики та поточний фінансовий стан, а вона їх не вимагає.
У сфері розподілу повноважень і відповідальності	– Нечіткість розподілу повноважень між заступниками одноособового виконавчого органа; – нечіткість розмежування повноважень у процесах виробництва та фінансування; – відсутність положень щодо окремих структурних підрозділів підприємства; – нерозробленість посадових інструкцій працівників, що займаються залученням і розміщенням коштів; – поєднання працівниками служби внутрішнього контролю контрольних функцій і функцій, пов'язаних зі здійсненням фінансово-господарських операцій.
У сфері внутрішньої нормотворчості	– Формальний характер внутрішніх документів негативно позначається на якості бізнес-процесів підприємства. Розробка внутрішніх документів зводиться до копіювання існуючих нормативних актів, документи не містять ясного опису порядку проведення операцій, контрольних процедур тощо. Відсутність чіткого регламенту приводить до підвищення залежності результату від досвіду конкретного виконавця; – несвоєчасна актуалізація, невідповідність внутрішніх документів існуючим нормативним вимогам, що у практичній діяльності призводить до порушень з боку підрозділів і службовців; – відсутність документів, що визначають політику підприємства по окремих напрямках діяльності: це не дозволяє оцінити ефективність діяльності менеджменту.

Продовження табл. 2.5

1	2
У сфері ризик-менеджменту	– Відсутність на більшості підприємств системи управління ризиками як такої; – відсутність розроблених методик визначення та оцінки ризиків, у тому числі встановлених критеріїв їх ідентифікації та оцінки, відсутність встановленого припустимого рівня ризиків, нерозробленість процедур контролю призводить до підвищення суб'єктивності у оцінках та підсилення загроз ризиків; – недовіли системи внутрішнього контролю щодо роботи з ризиками проявляють себе особливо яскраво при впровадженні нових продуктів і технологій, нових типів фінансово-господарських операцій, коли керівництвом підприємства попередньо не аналізуються і не оцінюються ризики, які можуть виникнути при проведенні нових операцій; – відсутність будь-якої організаційної форми служб внутрішнього контролю: ревізійно-контрольної служби, служби економічної безпеки тощо; – вибір напрямів діяльності служби внутрішнього контролю багато в чому обумовлений прагненням зменшити витрати праці інших підрозділів, зокрема бухгалтерії, а також ввести додатковий контроль над видами операцій, за якими найчастіше допускаються помилки (наприклад, посилення інвентаризаційного напругу покладати діючою комісією тощо); – на службу внутрішнього контролю покладатися розробка документів для усіх напрямків діяльності підприємства: це є невірним з погляду методології (втрачається незалежність та неупередженість) та з практичних позицій (розробка нормативної документації віднімає час та кадрові ресурси, відволікаючи від вирішення значимих завдань). Служба внутрішнього контролю може проводити експертизу внутрішніх документів і давати відповідні висновки та рекомендації, але розробка документа повинна провадитися підрозділом, який здійснює відповідний вид діяльності; – керівник служби внутрішнього контролю найчастіше не має статусу, який би дозволив надавати аналізу ефективності системи управління, у тому числі ризик-менеджменту, також таке становище не дозволяє вирішувати завдання оцінки ефективності діяльності підприємства; – залежність служби внутрішнього контролю від менеджменту обумовлює формалізм оцінок та відсутність рекомендацій за результатами проведених перевірок, формальний контроль за усуненням порушень, виявлених при перевірках, переважання консультативної роботи. У таких умовах в роботі наглядових органів, аудиторів, служб внутрішнього контролю відсутня взаємна довіра, що не сприяє зміцненню середовища внутрішнього контролю; – відсутня належна увага до операцій, які мають значну питому вагу в діяльності підприємства, не завжди здійснюється моніторинг ефективності.

- f) додаткові витрати на створення механізмів внутрішнього контролю: у першу чергу цей чинник проявляється у невеликих підприємствах;
- g) управлінські рішення, прийняті в інтересах бізнесу, можуть суперечити політиці та процедурам, прийнятим на підприємстві, що негативно позначається на стані внутрішнього контролю.

Для формування ефективного внутрішнього контролю є необхідними воля та погоджена робота менеджерів і власників підприємства. Природною реакцією персоналу підприємства на посилення системи внутрішнього контролю спочатку буде протидія, явна або прихована. Природа протидії:

- протидія через інерційність до сприйняття нового;
- протидія у силу властивого значній частині людства відношення до матеріальних об'єктів контролю як до потенційних об'єктів привласнення;
- протидія через незабутий досвід підміни суворо описаного контролю формальними відписками у радянському минулому;
- протидія через відсутність досвіду розпізнавання ризиків і можливостей.

До того ж, працівниками спочатку видається, що процедури контролю занадто складні і нестерпно заважають роботі.

*Цілі та принципи функціонування системи
внутрішнього контролю*

Контроль є невід'ємною функцією менеджменту, дуже важливою з погляду успішного функціонування підприємства. За допомогою контролю вдається визначити ступінь досягнення мети підприємства, критичні помилки персоналу. Було б невірно зводити контроль до перевірки відповідності діяльності підприємства законодавству, нормативним актам та професійним стандартам.

Відповідність процедур внутрішнього контролю встановленим вимогам залежить від цілого ряду факторів, таких як: організаційна структура підприємства, його розміри та характер діяльності, галузь діяльності тощо. Тому неможливо оцінити ефективність методів контролю без врахування умов, у яких методи використовуються. Однак, у будь-якому сполученні методи контролю повинні відповідати загальним і специфічним принципам функціонування системи внутрішнього контролю, викладеним нижче.

Організація системи внутрішнього контролю в загальному випадку залежить від наступного (табл. 2.6.):

Таблиця 2.6

Організація системи внутрішнього контролю

Фактори впливу	Мета створення	Завдання
– відношення керівництва до внутрішнього контролю; – зовнішні умови функціонування підприємства, його розміри, організація, масштаби та види діяльності; – кількість і регіональна неоднорідність розташування відосіблених підрозділів або дочірніх підприємств; – стратегічні установки, мета та завдання; – ступінь механізації та комп'ютерної забезпеченості діяльності; – ресурсне забезпечення; рівень компетентності кадрів	<i>Забезпечення контролю за:</i> – належною реалізацією рішень, ухвалених органами управління підприємством; – створенням необхідної внутрішньої нормативної документації; – виконанням вимог зовнішньої та внутрішньої нормативної документації; – збереженістю активів; – адекватним і вірним відображенням операцій на рахунках бухгалтерського обліку; – створенням (реструктуризацією) організаційних структур підприємства; – розподілом повноважень і функцій між підрозділами, виключенням їх дублювання та повнотою розподілу	<i>Для рішення наступних завдань:</i> – мінімізації витрат (у тому числі – на оплату послуг зовнішнього аудитора); – забезпечення керівництва необхідною інформацією щодо відхилень від регламентів; – відстежування ризиків і впровадження комплексу заходів, що сприяють їх зменшенню; – вирішенню конфліктів інтересів, які виникають у процесі діяльності підприємства.

При організації системи внутрішнього контролю необхідно пам'ятати що створення ефективної та результативної системи внутрішнього контролю є можливим за виконання обов'язкових принципів. Перелік таких принципів наведено у таблиці 2.7.

Порядок організації системи внутрішнього контролю

Система внутрішнього контролю – це сукупність органів і напрямків внутрішнього контролю. Відповідно до міжнародної практики передбачається, що система органів внутрішнього контролю складається з органів управління, а також підрозділів і службовців, що виконують функції в рамках системи внутрішнього контролю.

Вимога наявності у підприємства ефективної системи внутрішнього контролю не регламентує порядок побудови такої системи. Головне – система внутрішнього контролю повинна відповідати характеру та складності діяльності та прийнятим ризикам. Для менеджменту важливо розподілити відповідальність між підрозділами, вбудовуючи контроль у їх поточну діяльність, і знати, де і які контрольні процеси встановлено і наскільки ефективно вони працюють.

Контрольні процеси мають дві основні форми організації:

- структурно-функціональну: через функціональні зв'язки між структурними підрозділами;
- форму прямого контролю: через спеціалізовані відособлені підрозділи, основною функцією яких є контроль діяльності.

Формування якісної системи контролю в середніх і великих підприємствах завжди припускає наявність обох форм. Спеціалізованими підрозділами внутрішнього контролю є служби внутрішнього аудиту та контрольно-ревізійні управління, що підлягають генеральному директорові підприємства або комітету з аудиту при наглядовій раді.

Наявність спеціалізованої служби внутрішнього контролю в структурі підприємства визначається масштабом та особливостями ведення бізнесу, структурою акціонерного капіталу підприємства та відношенням керівництва до внутрішнього контролю. Наприклад, така служба, як комітет з аудиту при наглядовій раді, є властивою великим підприємствам, що мають у наглядової раді представників декількох власників. Поява служби – результат прагнення вищого органа управління підприємством (наглядової ради) одержувати об'єктивну та незалежну оцінку дій менеджерів всіх рівнів управління.

У будь-якому разі організація ефективної системи внутрішнього контролю – це складний багатоступінчастий процес, що включає етапи, зображені на рис. 2.5.

Таблиця 2.7

Принципи організації системи внутрішнього контролю

Група принципів	Зміст принципів
1	2
Принципи, що мають відношення до діяльності підприємства в цілому	Незалежність від підрозділів та осіб, що здійснюють функції оперативного керівництва, відповідальних за проведення щоденного контролю; — доступ до всієї інформації підприємства та його підрозділів; — укомплектованість фахівцями, які мають кваліфікацію, що дозволяє їм виконувати контрольні функції та представляти ефективну систему звітності.
Принципи, що мають відношення до системи внутрішнього контролю в цілому та є сприятливими щодо ефективності роботи підприємств	Система внутрішнього контролю повинна бути: — комплексною: охоплювати всі види діяльності, особливо увагу слід приділяти фінансовим нововведенням; — пристосованою для запобігання та виявлення фактів шахрайства та інших порушень; — ув'язаною з інформаційною системою та системою зв'язку, для того щоб забезпечити потік інформації, необхідної для здійснення контролю; — всі аспекти системи внутрішнього контролю повинні бути належним чином відображені у відповідній документації; — відповідною до нормативно-правової бази.
Принципи, що мають відношення до організації системи управління	Кожне підприємство повинно мати систему управління, пристосовану до характеру, масштабів і складності виконуваної діяльності до факторів ризику, властивим його діяльності. Модель структури управління залежить від галузевої спрямованості підприємства, сегмента ринку, на якому воно працює, розміру та асортименту продуктів. Створення та підтримка надійної системи управління є одним з найважливіших аспектів системи внутрішнього контролю. При цьому: — організаційна структура, у рамках якої розподіляються обов'язки та встановлюється порядок звітності, повинна бути чітко визначеною. Ефективний розподіл обов'язків виключає можливість маніпуляцій і помилок. — важливо, щоб механізми внутрішнього контролю діяли незалежно від підрозділів, діяльність яких підлягає контролю; — співробітники повинні мати у розпорядженні засоби, що дозволять їм виконувати обов'язки з контролю;

Продовження табл. 2.7

1	2
	– тільки уповноважений персонал може мати доступ до активів та інформації служб контролю; – процедури проведення операцій контролю повинні бути задокументовані, персонал має бути ознайомлений з цими процедурами; – відповідні процедури контролю необхідно встановити щодо кожного процесу для додержання порядку санкціонування, обробування та обробки операцій.
Принципи, що мають відношення до управління факторами ризику	Повинні бути розроблені системи управління ризиками, які піддаються кількісному визначенню (виміру), а саме: налагоджений процес виявлення та оцінки факторів ризику, контроль ступеню ризику, якому піддається підприємство. Що стосується факторів ризику, які не піддаються кількісному визначенню, необхідно розробити всі можливі механізми, щоб звести ступінь таких ризиків до мінімуму.
Принципи, що мають відношення до інформаційних систем	Щоб забезпечити ефективність інформаційних систем, варто враховувати наступне: – точна інформація про кожну операцію, визнану дійсною, повинна реєструватися протягом періоду, в якому було здійснено операцію – вчасно та з достатнім ступенем деталізації; – потрібна наявність «аудиторського сліду», для того щоб можна було простежити всі операції в хронологічному порядку; «аудиторський слід» також має включати інформацію про операції, визнані недійсними (інформація повинна ґрунтуватися на оригіналах документів, щоб можна було пояснити зміни в залишках коштів на балансі підприємства, зафіксовані на ту або іншу дату, у порівнянні з датою попереднього звіту); – наглядова рада, керівництво та інші працівники повинні мати можливість вчасно одержувати інформацію, достатню для виконання ними службових обов'язків; – інформація для зовнішніх користувачів (річні звіти та інше) повинна відповідати вимогам, встановленим у чинних законодавчих актах і правилах.
Принципи, що мають відношення до електронних інформаційних систем	Використання інформаційних технологій є пов'язаним з додатковими факторами ризику. Втрагання і програм, вихід з ладу устаткування або систем, неточність інформації, яка використовується в процесі управління, та інші фактори можуть обернутися серйозними проблемами, поставити під загрозу здатність підприємства продовжувати діяльність або привести до ситуації, коли рішення можуть прийматися на основі недостовірної або оманливої інформації. З врахуванням цього підприємству достатньо мати всі необхідні ноу-хау, засоби організації та внутрішнього контролю, для збереження та обробки електронної інформації.



**Рис. 2.5. Організація ефективної системи
внутрішнього контролю**

Створення служби внутрішнього контролю

Служба внутрішнього контролю створюється з метою моніторингу процесу функціонування системи внутрішнього контролю, виявлення та аналізу проблем, пов'язаних з її функціонуванням, а також для розробки пропозицій зі вдосконалення системи контролю та підвищенню її ефективності. Служба здійснює щоденний внутрішній контроль та сприяє органам управління в забезпеченні ефективної роботи підприємства.

Службу внутрішнього контролю можливо організувати двома способами.

У першому випадку вона може включати до свого складу підрозділи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, підрозділ з управління ризиками, а також низку аналітичних і контролерських підрозділів підприємства. У цьому випадку мова йде про багатофункціональний департамент, що охоплює діяльність всього підприємства.

У другому випадку служба внутрішнього контролю може бути створена як окремий структурний підрозділ в організаційній структурі підприємства, що взаємодіє з іншими підрозділами, які частково виконують функції контролю. При такому варіанті служба внутрішнього контролю повинна бути наділена відповідними повноваженнями та правами.

Вибір варіанта структурної організації залежить, у першу чергу, від особливостей підприємства, наявності в ньому відповідних ресурсів, усталеної практики комерційної діяльності. Однак в обох випадках цілі, функції та методи роботи служби внутрішнього контролю повинні бути ідентичними в головних рисах, відповідати нормативним вимогам бізнесу і не порушувати технологічного укладу. Як відзначалося вище, діяльність служби внутрішнього контролю є націленою на перевірку достовірності, об'єктивності обліку та звітності, а також на оцінку економічної доцільності та ефективності здійснених підприємством операцій. Тобто, необхідна глибока та зосереджена робота, умови для якої зобов'язане створити підприємство.

Служба внутрішнього контролю стежить за станом системи внутрішнього контролю та забезпечує її відповідність характеру операцій і масштабам діяльності підприємства, розробляючи пропозиції з підвищення ефективності функціонування системи та представляючи їх керівництву. Ухвалюють рішення щодо вдосконалення системи наглядова рада або голова правління. Керівник служби зобов'язаний інформувати про виявленні порушення наглядову раду, одноособовий

та колегіальний виконавчі органи та керівника структурного підрозділу, у якому проводилася перевірка.

Підприємство забезпечує рішення поставлених перед службою внутрішнього контролю завдань без втручання з боку органів управління, підрозділів і сторонніх службовців підприємства. Керівник і працівники служби, які раніше займали посади в інших структурних підрозділах підприємства, не повинні брати участь у перевірці діяльності та функцій таких підрозділів у періоді, що співпадає з їх діяльністю та протягом дванадцяти місяців після завершення такої діяльності.

За незалежність і неупередженість служби внутрішнього контролю відповідає керівництво підприємства. Регламентація діяльності даної служби визначається положенням про службу внутрішнього контролю, яке затверджується наглядовою радою підприємства.

Внутрішні документи підприємства повинні містити наступні пункти, що регламентують роботу служби внутрішнього контролю:

- a) порядок затвердження положення про службу внутрішнього контролю, річних і поточних планів перевірок, звітів про виконання планів перевірок;
- b) підзвітність керівника служби внутрішнього контролю наглядовій раді підприємства;
- c) визначення права керівника служби внутрішнього контролю взаємодіяти з відповідними керівниками підприємства (підрозділів) для оперативного вирішення питань і порядок такої взаємодії;
- d) визначення неприпустимості функціонального підпорядкування вищому посадовцю (його заступникам) служби внутрішнього контролю, інших контрольних підрозділів підприємства;
- e) визначення неможливості суміщення роботи у службі внутрішнього контролю (стосується також керівника служби та його заступників) з діяльністю в інших підрозділах підприємства;
- f) участь служби внутрішнього контролю в розробці внутрішніх документів підприємства.

Служба внутрішнього контролю здійснює наступні функції:

- 1) перевірку та оцінку ефективності системи внутрішнього контролю;
- 2) перевірку повноти застосування та ефективності методології

оцінки підприємницьких ризиків і процедур управління ризиками (методик, програм, правил, порядків і процедур здійснення фінансово-господарських операцій та угод, управління діловими ризиками);

3) перевірку надійності функціонування системи внутрішнього контролю щодо використання автоматизованих інформаційних систем, з контролем цілісності баз даних та їх захистом від несанкціонованого доступу та використання й розробку планів заходів на випадок непередбачених обставин включно;

4) перевірку достовірності, повноти, об'єктивності та своєчасності бухгалтерського обліку та звітності, його тестування;

5) надійність, достовірність, повноту, об'єктивність звітності, своєчасність її збору та подання;

6) перевірку достовірності, повноти, об'єктивності та своєчасності інших відомостей (податкових декларацій тощо), що подаються до органів державної влади;

7) перевірку застосовуваних способів (методів) забезпечення збереженості майна підприємства;

8) оцінку економічної доцільності та ефективності фінансово-господарських операцій підприємства;

9) перевірку відповідності внутрішніх документів підприємства нормативно-правовим актам;

10) перевірку процесів і процедур внутрішнього контролю;

11) перевірку систем, створених з метою дотримання правових вимог, професійних кодексів поведінки;

12) оцінку роботи служби управління персоналом, інших служб підприємства та питань, які передбачені внутрішніми документами.

В будь-якому випадку, незалежно від того чи на підприємстві існує відокремлена служба внутрішнього контролю, чи є вона вбудованою до іншої структурної одиниці, діяльність з контролю можливо представити алгоритмом дій спеціалістів, що проводять функції внутрішнього контролю (рис. 2.6.).

У загальному виді алгоритм перевірки об'єкта службою внутрішнього контролю складається з наступних етапів:

план перевірки → графік перевірки → програма перевірки → проведення перевірки → оцінка отриманої інформації → повідомлення результатів → відстежування виконання рекомендацій та ухвалених рішень.

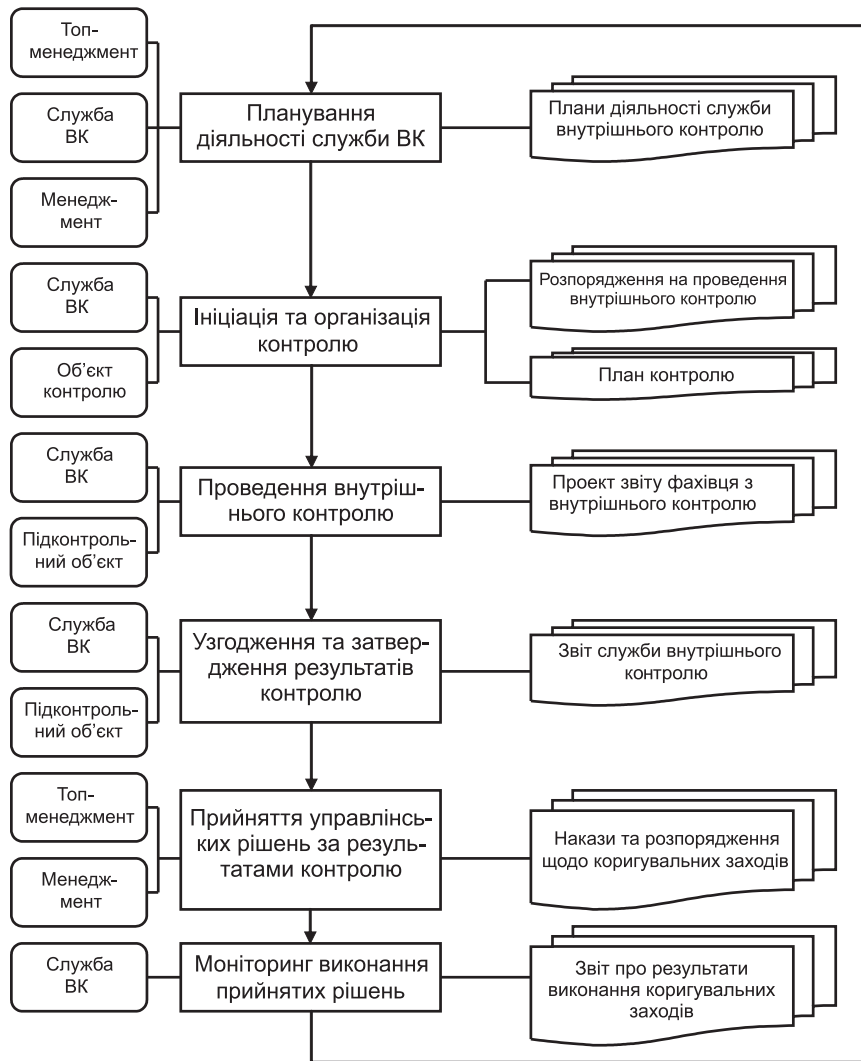


Рис. 2.6. Організація діяльності процесу внутрішнього контролю

У розгорнутому виді процес проведення перевірок складається з наступних основних етапів:

- 1) визначення області перевірки;
- 2) здійснення перевірки;
- 3) підготовка проекту висновку за результатами перевірки;

- 4) вироблення разом з керівником підрозділу, який перевірено, подальших дій з усунення виявлених відхилень;
- 5) підготовка остаточного висновку за результатами перевірки: містить як відомості про виявлені порушення, так і рекомендації з їх усунення;
- 6) ознайомлення з висновком виконавчого органа та наглядової ради підприємства, а також керівника підрозділу, який перевірено;
- 7) здійснення моніторингу та коректування дій з усунення відхилень, ознайомлення з результатами керівництва підприємства.

Результати внутрішнього контролю оформлюються звітом служби, що представляється наглядовій раді, керівникові підприємства та його заступникам, керівникам перевірених підрозділів. У звіті відображаються виявлені порушення, рекомендації з їх усунення, заходи дисциплінарного впливу на порушників тощо. За результатами контролю складається план заходів щодо усунення виявлених недоліків зі вказівкою термінів та відповідальних виконавців. Підсумки контролю мають використовуватися менеджментом у подальшій фінансово-господарській діяльності.

Таким чином, завершений цикл перевірки передбачає також і контроль за виконанням рекомендацій і вказівок, спрямованих на усунення порушень. Діяльність служби внутрішнього контролю має вестися із застосуванням планування не тільки проведення перевірок, а й заходів майбутнього контролю, що включає повторні планові та позапланові перевірки.

Розділ 3.

Суб'єкт господарювання та його середовище

3.1. Суб'єкт господарювання та чинники впливу на нього

У відповідності до МСА 315, отримання розуміння суб'єкта господарювання та його середовища, включаючи внутрішній контроль, є постійним і динамічним процесом збору, оновлення й аналізу інформації протягом усього аудиту. Таке розуміння формує систему критеріїв, у межах якої аудитор планує аудит та здійснює професійні судження в ході всього аудиту, наприклад при:

- оцінці ризиків суттєвого викривлення фінансової звітності;
- визначенні суттєвості відповідно до МСА 320;
- розгляді прийнятності вибору та застосування облікових політик і достатності розкриття інформації у фінансовій звітності;
- ідентифікації сфер, які можуть вимагати спеціального розгляду аудитором, наприклад операції з пов'язаними сторонами, прийнятність використання управлінським персоналом припущення щодо безперервності або аналіз ділової мети операцій;
- формулювання очікувань для використання при виконанні аналітичних процедур;

- здійсненні дій у відповідь на оцінені ризики суттєвого викривлення, подальших аудиторських прийнятних аудиторських
- оцінці достатності та прийнятності отриманих аудиторських доказів, таких як прийнятність припущень, усних і письмових запевнень управлінського персоналу.

Для вивчення суб'єкту господарювання та його середовища аудитор повинен отримати розуміння питань, що наведені у табл. 3.1.:

Згідно МСА 315, отримання розуміння суб'єкта господарювання та його середовища включає також вивчення внутрішнього контролю, одним з компонентів якого, як вже відмічалось є *середовище контролю*.

Середовище контролю включає функції тих, кого наділено найвищими повноваженнями, та управлінського персоналу, відношення, інформованість і дії тих, кого наділено найвищими повноваженнями, та управлінського персоналу стосовно внутрішнього контролю суб'єкта господарювання і його важливості для суб'єкта господарювання. Середовище контролю задає тон організації, впливаючи на усвідомлення контролю її працівниками.

Елементи середовища контролю, які можуть бути доречними при отриманні розуміння середовища контролю, включають (табл. 3.2.):

Аудиторські докази щодо елементів середовища контролю

Відповідні аудиторські докази можуть бути отримані методом комбінації запитів та інших процедур оцінки ризиків, таких як доповнення запитів спостереженням або перевіркою документів. Наприклад, через подання запитів до управлінського персоналу і працівників аудитор може отримати розуміння того, як управлінський персонал доводить до відома працівників свої погляди на бізнес-практики та етичну поведінку. Після цього аудитор може встановити, чи були запроваджені відповідні заходи контролю через розгляд, наприклад, чи має управлінський персонал письмовий кодекс поведінки та чи діє він відповідно до нього.

Вплив середовища контролю на оцінку ризиків суттєвого викривлення

Деякі елементи середовища контролю суб'єкта господарювання мають всеохоплюючий вплив на оцінку ризиків суттєвого викривлення. Наприклад, на усвідомлення контролю суб'єктом господарювання

Таблиця 3.1.

Питання аудитора щодо розуміння суб'єкта господарювання та його середовища, включаючи внутрішній контроль

№ п/п	Чинники впливу	Характеристика чинників	Приклади питань
1	2	3	4
1.	Галузеві	Доречні галузеві чинники включають галузеві умови, такі як конкурентне середовище, відносини між поставальником та клієнтом, а також технологічні розробки.	– ринок і конкуренцію, включаючи попит, місткість ринку та цінову конкуренцію; – циклічну або сезонну діяльність; – виробничу технологію, пов'язану із продукцією суб'єкта господарювання; – постачання та вартість електроенергії.
2.	Регуляторні	Відповідні регуляторні чинники включають регуляторне середовище. Регуляторне середовище охоплює серед іншого застосовну концептуальну основу фінансової звітності та правове і політичне середовище.	– облікові принципи та галузеві практики; – нормативна база для регульованої галузі; – законодавчі та нормативні положення, які суттєво впливають на діяльність суб'єкта господарювання, включаючи прямий нагляд; – оподаткування (корпоративне та інше); – урядова політика, що на даний момент впливає на ведення діяльності суб'єкта господарювання, а саме монетарна, включаючи валютний контроль, фінансова стимулювання (наприклад, програми урядової допомоги) і тарифна політика, або політика торгових обмежень; – екологічні вимоги, які впливають на галузь або діяльність суб'єкта господарювання.
3.	Інші зовнішні чинники	Інші зовнішні чинники, які впливають на суб'єкт господарювання та які аудитор може враховувати	– загальні економічні умови, – відсоткові ставки та наявність фінансування, – інфляція або ревальвация грошової одиниці.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
4.	Характер суб'єкта господарювання	i) його діяльність; ii) структуру його власності та корпоративного управління; iii) види інвестицій, які суб'єкт господарювання здійснює та планує здійснювати, включаючи інвестиції у підприємства спеціального призначення; та iv) структуру і спосіб фінансування суб'єкта господарювання, для того щоб мати розуміння класів операцій, залишків на рахунках та розкриття інформації, які можна очікувати у фінансовій звітності	– Складна структура; – Форма власності та відносини між власниками і іншими фізичними особами або суб'єктами господарювання; – Бізнес-операції, такі як: • характер джерел прибутку, продуктів або послуг і ринків, включаючи участь в електронній торгівлі, тобто Інтернет-продажах та маркетинговій діяльності; • ведення діяльності (наприклад, етапи та методи виробництва або діяльність, що наражається на природоохоронні ризики); • об'єднання, спільні підприємства та залучення сторонніх виконавців; • географічне поширення і галузева сегментація; • місцезнаходження виробничих приміщень, складів і адміністративних приміщень та місцезнаходження і кількість товарно-матеріальних запасів; • основні клієнти та важливі постачальники товарів і послуг, трудові домовленості (включаючи існування угод із профспілками, пенсії та інші винагороди після завершення трудової діяльності, опціони на акції або заохочувальні премії та урядове регулювання трудової діяльності); • діяльність і витрати на дослідження та розробки; • операції з пов'язаними сторонами. – Інвестиційна діяльність, а саме: • заплановані або нещодавно здійснені придбання або відчуження;

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
			• інвестиції та розпорядження цінними паперами і позиками; • діяльність з капітального інвестування; • інвестиції у неконсолідовані суб'єкти господарювання, • включаючи партнерства, спільні підприємства та суб'єкти • господарювання спеціального призначення. – Фінансування і фінансова діяльність, а саме: • основні дочірні та асоційовані підприємства, включаючи консолідовані та неконсолідовані структури; • структура боргу та пов'язані умови, включаючи позабалансове фінансування і лізинг; • бенефіціарні власники (місцеві, зарубіжні, ділова репутация і досвід) та пов'язані сторони; • використання похідних фінансових інструментів. – Фінансова звітність, а саме: • облікові принципи і галузеві практики, включаючи важливі галузеві категорії (наприклад, позики та інвестиції для банків або дослідження й розробки для фармацевтичних підприємств); • практика визнання доходів; • облік справедливих цін; • валютні активи, зобов'язання й операції; • облік незвичайних або складних операцій, включаючи операції в неоднозначних або зростаючих сферах (наприклад, облік компенсацій на основі акцій).

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
			– Значні зміни в рамках суб'єкта господарювання порівняно з попередніми періодами можуть спричинити або змінити ризики суттєвого викривлення. – методи, які використовує суб'єкт господарювання для обліку важливих і незвичайних операцій; – вплив важливих облікових політик у спірних або зростаючих сферах, стосовно яких немає офіційних керівництв або згод; – зміни в облікових політиках суб'єкта господарювання; – стандарти фінансової звітності, закони та нормативні акти, які є новими для суб'єкта господарювання, і коли та як суб'єкт господарювання прийматиме такі вимоги.
5.	Вибір і застосування суб'єктом господарювання облікової політики, включаючи причини для внесення змін до неї	Аудитор повинен оцінити, чи є облікова політика суб'єкта господарювання прийнятною для його діяльності та чи відповідає вона застосовній концептуальній основі фінансової звітності й обліковим політикам, які застосовуються у відповідній галузі	
6.	Цілі та стратегії суб'єкта господарювання і пов'язані з ними бізнес-ризик, які можуть призвести до ризиків суттєвого викривлення	Суб'єкт господарювання здійснює свою діяльність у контексті галузевих, регуляторних та інших внутрішніх і зовнішніх чинників. Для здійснення дій у відповідь на такі чинники управлінський персонал суб'єкта господарювання або ті, кого наділено найвищими повноваженнями, визначають цілі, які є загальними планами суб'єкта господарювання.	– галузеві зміни (потенційний пов'язаний бізнес-ризик наприклад, у відсутності у суб'єкта господарювання досвіду для реагування на зміни в галузі); – нові продукти та послуги (потенційний пов'язаний бізнес-ризик може полягати, наприклад, у підвищенні відповідальності за продукцію); – розширення діяльності (потенційний пов'язаний бізнес-ризик може полягати, наприклад, у тому, що попит не був точно оцінений); – нові вимоги до обліку (потенційний пов'язаний бізнес-ризик може полягати, наприклад, у неповному або неналежному їх впровадженні чи збільшенні витрат);

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
		Стратегіями слугують підходи, за допомогою яких управлінський персонал має намір досягти своїх цілей. Цілі та стратегії суб'єкта господарювання можуть змінюватись у час	– регуляторні вимоги (потенційний пов'язаний бізнес-ризик може полягати, наприклад, у тому, що існуючі підвищені юридичні ризики); – поточні та перспективні вимоги щодо фінансування (потенційний пов'язаний бізнес-ризик може полягати, наприклад, у втраті фінансування внаслідок недотримання вимог суб'єктом господарювання); – застосування ІТ-технологій (потенційний пов'язаний бізнес-ризик може полягати, наприклад, у несумісності систем і процесів); – вплив впровадження стратегії, зокрема будь-який вплив, що призведе до нових вимог до обліку (потенційний пов'язаний бізнес-ризик може полягати, наприклад, у неповному або не належному впровадженні).
7.	Оцінка та огляд фінансових результатів суб'єкта господарювання	Розуміння показників оцінки суб'єкта господарювання допомагає аудитору при розгляді того, чи може тиск у напрямі досягнення намічених завдань призвести до дій управлінського персоналу, які збільшують ризик суттєвого викривлення, включаючи викривлення внаслідок шахрайства	– основні показники діяльності (фінансові та нефінансові) і основні коефіцієнти, тенденції та операційну статистику; – аналізи фінансових результатів за періодом; – бюджети, прогнози, варіаційні аналізи, інформацію за сегментами та звіти про діяльність підрозділу, відділу або на інших рівнях – показники оцінки роботи працівників та політику стимулюючих компенсацій; – порівняння оцінки діяльності суб'єкта господарювання з оцінкою конкурентів.

Таблиця 3.2

Елементи середовища контролю

№ п/п	Елементи середовища контролю	Характеристика елементів середовища контролю
1.	<i>Повідомлення інформації та забезпечення дотримання професійної чесності й етичних цінностей</i>	основні елементи, які впливають на ефективність розробки, адміністрування та моніторингу заходів контролю
2.	<i>Прихильність до компетентності</i>	питання, такі як урахування управлінським персоналом рівня компетентності для певних посад та необхідних навичок і знань
3.	<i>Участь тих, кого наділено найвищими повноваженнями</i>	ознаки тих, кого наділено найвищими повноваженнями, такі як: – незалежність від управлінського персоналу; – досвід і статус; – ступінь участі та отримуваної інформації, а також ретельний розгляд діяльності;
4.	<i>Філософія та стиль роботи управлінського персоналу</i>	характеристики правлінського персоналу, такі як: – підхід до прийняття та управління бізнес-ризиками; – відношення та дії стосовно фінансової звітності; – відношення до обробки й обліку інформації та персоналу бухгалтерії
5.	<i>Організаційна структура</i>	база, в рамках якої плануються, виконуються, контролюються та перевіряються дії суб'єкта господарювання щодо досягнення своїх цілей
6.	<i>Надання повноважень і відповідальності</i>	питання, такі як: у який спосіб надаються повноваження та відповідальність за операційну діяльність і як встановлюються ієрархічні відносини щодо звітування та надання дозволів
7.	<i>Кадрова політика і практика</i>	політика і практика, що стосуються, наприклад, найму, профорієнтації, професійної підготовки, оцінки, консультування, просування по службі, компенсації та виправних дій

значно впливають ті, кого наділено найвищими повноваженнями, оскільки однією з їх функцій є врівноваження тиску на управлінський персонал стосовно фінансової звітності, який може виникати з ринкових потреб або схем винагороди. На ефективність структури середовища контролю стосовно участі тих, кого наділено найвищими повноваженнями, впливають такі чинники:

- незалежність від управлінського персоналу та можливість оцінювати його дії;
- чи розуміють вони бізнес-операції суб'єкта господарювання;
- міра, якою вони оцінюють, чи складено фінансову звітність відповідно до застосовної концептуальної основи фінансової звітності.

Активна та незалежна наглядова рада може впливати на філософію і стиль роботи вищого управлінського персоналу. Проте інші елементи можуть бути більш обмежені за своїм впливом. Наприклад, хоча кадрова політика і практика, спрямована на наймання компетентного фінансового, бухгалтерського та ІТ персоналу може допомагати зменшувати ризик помилок при обробці фінансової інформації, вона може не зменшувати сильну схильність вищого управлінського персоналу до завищення доходів.

Існування задовільного середовища контролю може бути позитивним чинником при оцінці аудитором ризиків суттєвого викривлення. Однак хоча воно й може допомогти зменшити ризик шахрайства, задовільне середовище контролю не є абсолютним стримувальним чинником для шахрайства. І навпаки, недоліки у середовищі контролю можуть знизити ефективність заходів контролю, зокрема тих, що стосуються шахрайства.

Саме по собі середовище контролю не запобігає, не виявляє і не виправляє суттєве викривлення. Однак воно може впливати на оцінку аудитором ефективності інших заходів контролю (наприклад, моніторинг заходів контролю та виконання окремих заходів контролю) і, отже, на оцінку аудитором ризиків суттєвого викривлення.

3.2. Ризики бізнесу та управління суб'єктом господарювання

Основні поняття стратегії функціонування підприємства

Підприємство можна визначити як динамічно взаємодіючу із зовнішнім світом соціально-технічну систему, спроектовану для досягнення конкретних цілей. Модель підприємства і його взаємодії з зовнішнім світом представлено на рис. 3.1.

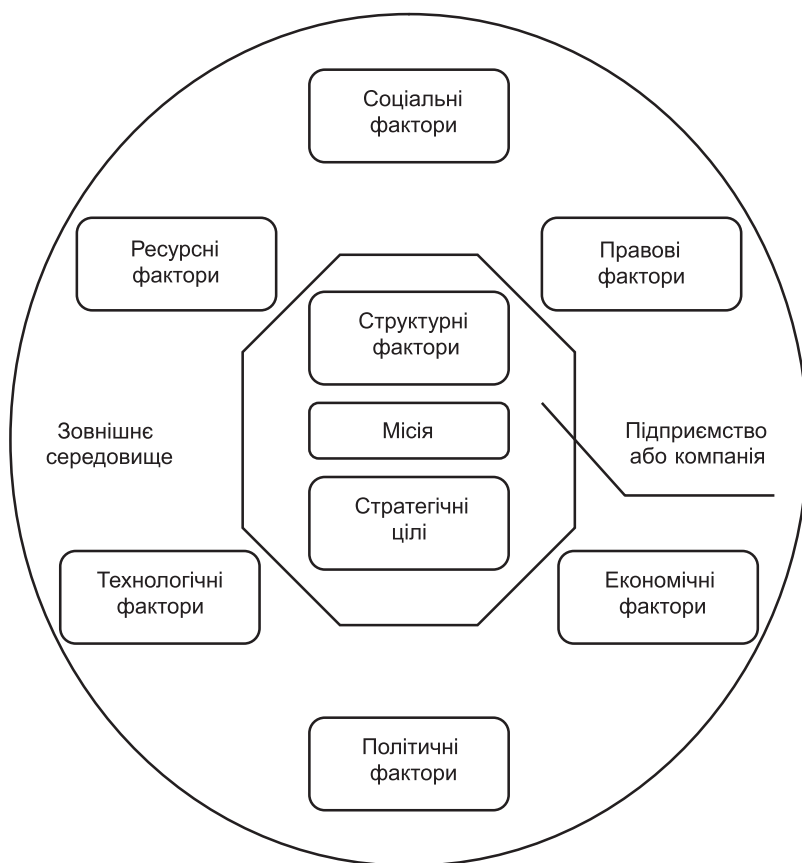


Рис. 3.1. Соціально-технічна модель підприємства

Запорукою успішної діяльності підприємства в середовищі, що постійно змінюється, в умовах непередбачуваної ринкової конкуренції є наявність у менеджерів продуманого плану дій з досягнення конкретних ділових позицій. Таким планом виступає стратегія.

Стратегія – упорядкована в часі сукупність цілей підприємства та конкурентоздатних дій менеджерів, спрямованих на їх досягнення. Область стратегічних рішень зазвичай є досить широкою: це вибір напрямку розвитку підприємства й досягнення конкурентної переваги на ринку, стратегії вибору партнерів і організаційних форм партнерства, а також вирішення інших стратегічних завдань, визнаних необхідними для здійснення місії підприємства і його цілей. Необхідність розробки стратегії та прийняття стратегічних рішень виникає ще і у зв'язку з тим, що все більш високої стратегічної ваги набувають певні ресурси, логістика, деякі функції структурних ланок та бізнес-процеси.

Правильно поставлені цілі, розрахунок рівня конкуренції та аналіз перспектив розвитку галузі допомагають підприємствам у конкурентній боротьбі. Стратегія розвитку визначає орієнтири і напрямки розвитку підприємства.

Більшість українських підприємств не має формалізованої стратегії, однак це не заважає їм досягати успіху. Більше того, відсутність стратегічного плану зовсім не означає, що керівництво підприємства «пливе за течією». Керівники успішних підприємств, як правило, розуміють, у чому полягають їхні переваги перед конкурентами, і вживають цілеспрямованих дій щодо посилення власних позицій на ринку. У цьому сенсі в них є стратегія. Проте, за умови, що стратегія знаходиться в головах менеджменту, постає та проблема, що її не знають, не розуміють або не приймають працівники, що мають брати активну участь у її виконанні. Звідси випливають проблеми управління бізнесом, неприйняття змін тощо. Тому стратегія має бути формалізованою, а головним завданням формалізованої стратегії є – погодити зусилля співробітників і керівників всіх рівнів.

Особливістю й одночасно складністю є те, що стратегічне управління, як таке, не є рутинною працею та процедурами. Цей вид діяльності ґрунтується виключно на творчому підході: теорія стратегічного управління формується на основі узагальнення практики успішного вирішення стратегічних завдань і не дає уніфікованих рецептів. Іншими словами, теорія описує інструменти стратегічного менеджменту, за допомогою яких можна домогтися успіху, дає уявлення про аналітичні процеси, методи, способи, прийоми і процедури та їх комбінації,

що дають можливість досягти ефективних результатів. Сам же вибір методів має бути обумовленим конкретною ситуацією та виступає творчим процесом.

Стратегічний менеджмент – це діяльність з управління, пов'язана з постановкою цілей і завдань підприємства, з підтримкою ряду взаємин між підприємством та зовнішнім середовищем, які дають можливість підприємству досягти означених цілей, відповідають його внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливим до зовнішніх вимог.

Стратегія – це модель взаємодії всіх ресурсів, яка дає можливість підприємству найкращим способом виконати його місію і досягти стійких конкурентних переваг.

З посиленням нестабільності умов підприємницької діяльності значення стратегічного менеджменту зростає. Дії підприємств та керівників уже не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються. Усе ширше визнається необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованих процедур прогнозування, регулювання, пристосування цілей підприємства до зовнішніх умов, що змінюються. Аналогічним чином і саме підприємство повинно адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Практика показує, що підприємства, які здійснюють комплексне стратегічне планування і управління, працюють більш успішно та отримують прибуток, значно вищий від середньогалузевого. Цілеспрямована концентрація сил і вірно обрана стратегія вкрай необхідні для успіху. Іншими словами, хто краще розробляє власну стратегію, той швидше досягає успіху.

Стратегія підприємства повинна:

- вирішити, які можливості вона хоче реалізувати і які ризики є прийнятними для неї;
- зробити вибір між грошима та часом: між відбудовою власної справи та купівлею готового бізнесу або участю в спільному підприємстві;
- вирішити питання масштабування і структури бізнесу і, що особливо важливо, вірно визначити співвідношення між спеціалізацією, інтеграцією елементів та диверсифікацією бізнесу;
- визначити організаційну структуру, виходячи з реального положення справ з урахуванням власних можливостей та достатньо деталізованою програмою діяльності.

Обговорюючи роль і місце стратегії в житті підприємства, необхідно відзначити декілька принципово важливих моментів:

по-перше, хоча стратегія розробляється в більшій мірі вищим керівництвом, на її реалізацію повинно працювати все підприємство і насамперед – керівники всіх рівнів управління;

по-друге, в основі дійсно корисної та ефективної стратегії повинні лежати скоріше перспективи всього підприємства, а не конкретних людей, хоча розділити їх найчастіше досить складно. На підприємствах, що належать індивідуальним власникам, власник може ще вважати, що «те, що добре для нього, добре й для підприємства», але для більшості акціонерних компаній або некомерційних підприємств подібна точка зору може стати пагубною;

по-третє, стратегічне планування – складний, тривалий і високовартісний процес. Він має супроводжуватися проведенням широкомасштабних досліджень у відповідних напрямках, збиранням та аналізом фактичних даних. Підприємство, що здійснює стратегічне планування, має акумулювати велику кількість даних, що стосуються галузі, споживачів, конкурентів, ринку, технічних і технологічних нововведень тощо;

по-четверте, наявність усвідомленої стратегії дає можливість підприємству визначити для себе і для інших власну індивідуальність, проводити свідому та ефективну кадрову політику;

по-п'яте, стратегія повинна розроблятися так, щоб зберігати свою цілісність на тривалий строк. Це є досяжним тільки в тому випадку, коли стратегічні плани виконуються достатньо гнучкими та допускають модифікацію, переорієнтацію, що в умовах сучасного ділового середовища є абсолютно необхідним.

Серед *вимог до стратегії* можна перелічити наступні:

- стратегія має відповідати реальному стану речей на підприємстві та запитам ринку, для чого повинні бути передбачені механізми її адаптації до змін;
- стратегія повинна знаходити своє відображення і бути конкретизованою для кожного з основних підрозділів підприємства (постачання, виробництва, фінансів, маркетингу, кадрів, наукових досліджень і розробок тощо) і реалізовуватися шляхом досягнення конкретних, заздалегідь намічених результатів на кожній ділянці;
- реалізація стратегії повинна стати основною метою діяльності підприємства в цілому, а отже, всіх її підрозділів і кожного окремого працівника;

- стратегія повинна бути доведена до всіх співробітників підприємства, бути зрозумілою та одержати підтримку серед них, що досягається шляхом колективного її опрацювання та формулювання.

Чинників, що можуть визначати стратегію компанії, дуже багато. Просту модель первинних чинників, які мають враховуватися і, власне кажучи, визначати стратегію, наведено на рис. 3.2. Взаємодія цих факторів, звичайно, є комплексною і має специфічні відмінності для галузей і підприємств.

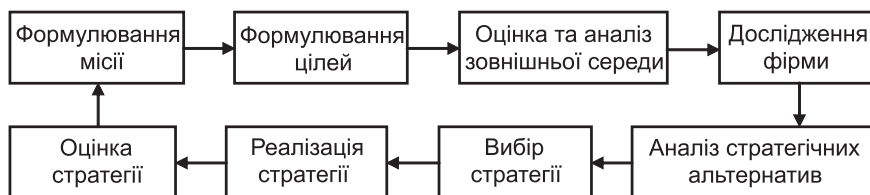


Рис. 3.2. Циклічна модель процесу стратегічного планування

Як правило, стратегія не забезпечує успіху, якщо не проведено межу між внутрішньою і зовнішньою ситуацією, не забезпечено отримання істотних конкурентних переваг і не поліпшено діяльність підприємства.

Розглянемо процес стратегічного планування на підприємстві. Можна побудувати різні моделі, що дають можливість розглядати його з різних точок зору, модель представлено на рис. 3.3

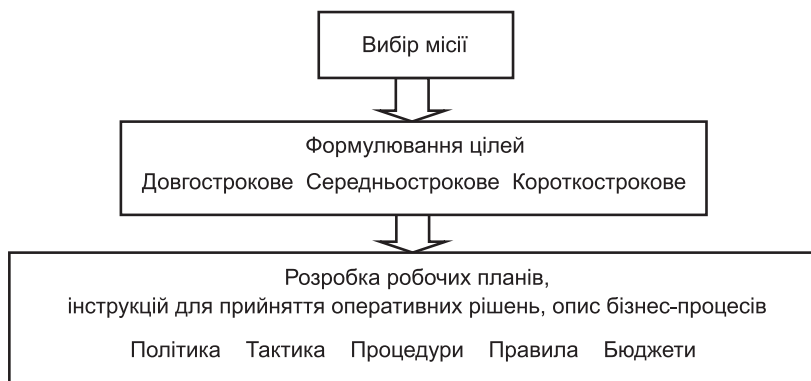


Рис. 3.3. Ієрархічна модель процесу стратегічного планування

Таким чином, розробка стратегії складається з трьох завдань (або етапів), перше з яких – формулювання місії підприємства.

Формулювання місії підприємства

Місія (призначення) підприємства – відповідь на питання, у чому полягає діяльність підприємства і чим воно має намір займатися. Формулювання місії визначає основний зміст і напрямки діяльності підприємства, дозволяє виокремити підприємство у бізнес-середовищі та наділяє його індивідуальними рисами, окреслюючи спрямування та шляхи розвитку.

Стратегічне бачення є пов'язаним з місією і являє собою перспективний погляд на напрямки розвитку діяльності підприємства, базову концепцію того, що підприємство намагається зробити й чого досягти.

Цілі формуються для здійснення місії.

Місія підприємства існує незалежно від того, сформульовано її чи ні. Місія являє собою корисність підприємства для навколишнього світу, напрям створення благ (продуктів, послуг), які підприємство пропонує зовнішньому середовищу для одержання від нього ресурсів, необхідних для підтримання виробничого циклу та існування.

Формулювання місії є важливим кроком для координації діяльності підприємства і основою для побудови стратегічного плану.

Значення місії, яка є формалізованою, чітко сформульованою та дохідливо представленою співробітникам підприємства, неможливо перебільшити. Розроблені на її основі цілі виступають в якості критеріїв для всіх наступних процесів прийняття управлінських рішень. Якщо керівники не знатимуть головної мети підприємства, то в них не буде логічної точки відліку для формулювання похідних цілей і критеріїв вибору кращої стратегії їхнього досягнення.

Багато менеджерів українських підприємств, вважають, що очевидною місією їхнього підприємства є одержання прибутку. Однак, отримання прибутку – це лише внутрішня справа підприємства. Зрозуміло, це дуже важлива мета, але для її досягнення підприємство повинно задовольняти якусь зовнішню потребу.

Для того щоб отримувати прибуток у розмірі, достатньому для існування та розвитку, підприємство має постійно провадити моніторинг зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Підприємство мають цікавити клієнти-споживачі та їхні потреби, що їх підприємство має здатність задовольняти, конкуренти та ринкові умови бізнесу, розвиток технологій у відповідних галузях тощо.

Формулюючи місію, керівники підприємств визначають своїх клієнтів та їх потреби, на задоволення яких підприємство буде працювати. У випадку, якщо місію обрано вдало і підприємство виявиться в змозі задовольнити актуальний попит, споживачі, їх цільові групи забезпечуватимуть підтримку та розвиток бізнесу.

Маючи в розпорядженні достатні ресурси і бажання, підприємство теоретично може взяти участь у будь-якому бізнесі. Однак, у силу ряду обставин практичний вибір є досить обмеженим. Ці обмеження в першу чергу є пов'язаними з кваліфікацією та досвідом ключових менеджерів, доступними ресурсами, ринковою ситуацією, доступом до технологій і можливістю залучення персоналу необхідної кваліфікації, соціокультурними і політичними обставинами держави або регіону тощо. Тому вибір місії, яка може забезпечити виживання та успішний розвиток підприємства, – найважливіший практичний крок до досягнення успіху. Зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства можуть впливати на переформулювання місії, її уточнення.

Однак, на вибір і формулювання місії підприємства впливають не тільки об'єктивні фактори, але й суб'єктивна система цінностей і переваг, властива вищому керівництву підприємства.

У процесі формулювання місії та стратегічних напрямів необхідно враховувати наступне (табл. 3.3):

Визначення цілей підприємства

Завдання *встановлення цілей* являє собою визначення в часі певних етапів або циклів, що, зазвичай, являють собою виконані робочі завдання та окреслює відповідні зобов'язання управлінського персоналу щодо їх досягнення у вказані терміни.

Цілі точно пояснюють, скільки, чого та у який термін має бути зроблено, спрямовують увагу та зосереджують ресурси на тому, чого необхідно досягти.

Корпоративне цілепокладання – перший ключовий індикатор того, як підприємство бачить інтереси своїх акціонерів. Цілепокладання ідентифікує бізнес, визначає ієрархію цілей, та їх характеристики в межах провідної філософії підприємства, встановлює організаційний контекст для подальших стратегічних рішень.

На цілепокладання та формулювання стратегії впливають різні зовнішні й внутрішні групи (рис. 3.4).

Загальні цілі підприємства формулюються та впливають з усвідомлюваної місії та певних цінностей і цілей, на які орієнтується вище

Таблиця 3.3

Формулювання місії

Вимоги щодо формулювання місії	Зміст питань, які включаються в склад місії	Управлінська цінність місії
– має ставити в центр уваги клієнта, а щонайкраще задоволення його вимог проголошувати основним завданням підприємства; – розробляється на підставі адекватної оцінки ситуації у середовищі підприємства; – має відповідати реальним вимогам ринку щодо показників продукції; – має містити у собі механізми своєчасної адаптації до змін у зовнішньому середовищі; – містить чітке та вичерпне визначення бізнесу, запропоноване в яasnих і простих формулюваннях.	– визначає що саме виробляє підприємство – окреслює наміри щодо пропонування товарів (послуг); – вказує групи клієнтів, чий інтерес задовольнятиме, та їх характеристики; – окреслює місце підприємства на ринку; – може сповіщати яким чином (за допомогою якої технології) відбувається виробництво; – сприяє створенню певного іміджу підприємства; – може визначати цінності підприємства і способи мотивації співробітників.	– формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани підприємства щодо подальшого розвитку; – знижує ризик непередбачливого управління та прийняття необдуманих рішень; – висловлює цілі підприємства, служить ідеологічним стимулом до якісного виконання роботи працівниками; – допомагає менеджерам середньої ланки сформулювати завдання, мету і протікання відділу, сполучити політику відділу з політикою та напрямком розвитку підприємства.

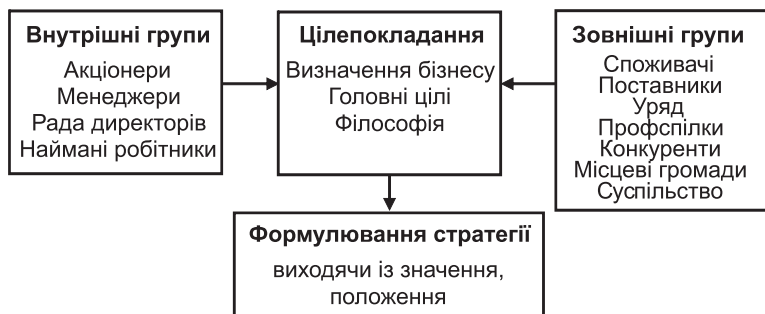


Рис. 3.4. Групи, що формують стратегію підприємства

керівництво. Цілі, дохідливо сформульовані, доводяться до відома виконавців насамперед для того, щоб забезпечити координованість спільної роботи останніх. Для того щоб цілі могли реально виконувати координуючу функцію, вони мають задовольняти певним вимогам:

по-перше, цілі повинні бути конкретними, тобто їхній зміст має вказувати на досягнення цілком зрозумілих для виконавців (та інших зацікавлених осіб) результатів;

по-друге, бажано, щоб цілі були вимірними, тобто мають існувати критерії, які дозволять оцінити ступінь досягнення кожної мети;

по-третє, цілі повинні бути однозначно визначеними в часі, тобто стосовно кожної з них повинні бути задані конкретні строки її досягнення, а можливо, і строки досягнення проміжних результатів. Традиційно, залежно від строків реалізації, цілі прийнято ділити на довгострокові, середньострокові й короткострокові. Віднесення цілей до того або іншого класу залежить від галузевих особливостей, сталості ринків, на яких працює підприємство, і багатьох інших факторів. У відповідності до сформованої практики внутрішньо фірмового планування до довгострокових прийнято відносити цілі зі строком реалізації до п'яти років і більше, до короткострокових – цілі зі строком реалізації менше одного року, а до середньострокових – зі строком від року до п'яти років. Варто зазначити, що для сучасних українських економічних умов зазначені часові періоди розумно було б скорочувати у 1,5 – 2 рази;

по-четверте, цілі повинні бути досяжними. Наочність досяжності цілей є необхідною для підвищення ефективності підприємства. Встановлення мети, яка перевищує ресурсні можливості підприємства або є неможливою через зовнішні фактори, може привести до марної втрати ресурсів, до підриву віри персоналу у власні сили.

Конкретний зміст та направленість цілей є дуже залежними від галузевої приналежності підприємства, від характеру та стану ринків, на яких воно оперує, від численних внутрішніх обставин. Однак, більшу частину цілей, які формуються у рамках стратегічного планування, можна звести до наступних груп (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Класифікація та класифікаційні ознаки цілей підприємства

Групи цілей	Типологічні ознаки та вимірники
1	2
<i>Цілі, пов'язані з прибутковістю</i>	Можуть виражатися в різних показниках, таких як обсяги прибутку, дохід на інвестований капітал, розмір дивідендів на акцію, відношення прибутку до обсягів продажу тощо. Цілі даного типу можуть виражатися у формі відносного або абсолютного значення відповідних показників або їх відхилень.
<i>Цілі, пов'язані з ринковим положенням</i>	Можуть бути виражені через показники частки ринку, обсягу продажів у грошовому або натуральному вираженні, через характеристики частки ринку, яку займає підприємство.
<i>Цілі, пов'язані з продуктивністю</i>	Продуктивність (ефективність виробництва) може бути вираженою показниками ефективності використання ресурсів. Цілі цього типу також можливо виразити у вигляді грошових витрат на одиницю виробленої продукції. Частіше оцінку здійснюють в грошовому виразі, але можуть використовуватися і натуральні вимірники. Можуть використовуватися такі показники, як продуктивність праці, капіталу, устаткування тощо.
<i>Цілі, пов'язані з номенклатурою, продукцією</i>	Припускають як освоєння, так і зняття з виробництва певних видів продукції; досягнення встановлених показників продажу або прибутковості по окремих виробах або асортиментних групах.
<i>Цілі, пов'язані з формуванням та використанням фінансових ресурсів</i>	Можуть бути встановлені та виражені різними способами, залежними від специфіки підприємства. Можуть бути зв'язані, наприклад, зі структурою капіталу, випуском нових акцій, обігом готівки, обіговим капіталом, виплатою дивідендів тощо.
<i>Цілі, пов'язані з виробничими потужностями</i>	Можуть стосуватися капітального будівництва, реконструкції та модернізації будинків і споруд, заміни устаткування. Можуть бути описані за допомогою таких показників, як: квадратні метри

Продовження табл. 3.4

1	2
	виробничих площ, величини постійних витрат, потенційний обсяг виробництва, одиниця продукції тощо.
<i>Цілі, пов'язані з дослідженнями й інноваціями</i>	Можуть бути виражені в технічних параметрах, витратах, змінах цін тощо.
<i>Цілі, пов'язані з організаційною структурою</i>	Припускають зміни в структурі або характері діяльності.
<i>Цілі, пов'язані з людськими ресурсами</i>	Можуть бути виражені кількісно у вигляді бажаних значень показників, що характеризують рівні: професійної підготовки персоналу; трудової дисципліни; кількості скарг з боку персоналу та правничої роботи з персоналом; витрат часу, у тому числі – на професійне навчання тощо.

Можна виділити і інші групи цілей підприємств. При цьому стратегічні та фінансові цілі слід розрізняти.

Перші повинні тяжіти до створення конкурентних переваг бізнесу, другі – працюють на досягнення прийнятних фінансових показників (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5

Цілі підприємства

Фінансові цілі	Стратегічні цілі
– Збільшення доходів власників (високі дивіденди) – Збільшення прибутку на вкладений капітал – Збільшення надходження коштів – Підвищення надійності облігацій, зниження ставок по кредитах – Підвищення ринкової ціни акцій – Визнання міцного фінансового становища компанії – Диверсифікованість бізнесу для одержання прибутку – Збільшення середньої заробітної плати в порівнянні з галузевими показниками	– Завоювання значної частки ринку – Більш високе та надійне положення в галузі – Підвищення якості продукції – Зниження витрат виробництва у порівнянні з конкурентами – Розширення і поліпшення номенклатури продукції – Підвищення репутації компанії серед клієнтів – Поліпшення обслуговування клієнтів – Визнання компанії лідером у галузі технологій та/або інновацій – Підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках

Розробка стратегій

Третє завдання – *розробка стратегії* – передбачає одержання відповіді на запитання, як саме привести підприємство з реального стану в цільовий.

Стратегія виступає засобом досягнення бажаних результатів та має дати відповідь на питання, як саме:

- усунути конкурентів або досягти переваг у конкурентній боротьбі;
- вивести виробничі показники на необхідний рівень;
- підсилити довгострокові позиції фірми;
- зробити управлінське стратегічне бачення реальністю.

Однією з основних вимог до стратегії, що розробляється, є її відповідність дійсним умовам ринку та внутрішнім можливостям підприємства. З огляду на постійну швидку мінливість зовнішнього середовища, відкриття нових можливостей у міру розвитку самого підприємства, необхідно:

- реалізацію стратегії розглядати як динамічний процес, що складається із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації до нових досягнень і потреб;
- запустити механізм моніторингу зовнішнього середовища.

Підприємствам необхідні стратегії, щоб бачити шляхи досягнення своїх цілей і виконання місії. Стратегія підприємства – це вказівка на те, як саме перевести підприємство з того стану, в якому воно перебуває, туди, де воно бажає перебувати; це засіб досягнення бажаних результатів. При формуванні стратегії з багатьох можливих варіантів менеджер, виступає аналізатором та індикатором, певним чином реагує на зміни ринку, вишукує нові можливості. Він є свого роду синтезатором різних варіантів і підходів, обміркованих у різний час та у різних підрозділах. Крім того, він має, висвітлюючи процес розробки стратегії, виявити грані управлінського плану росту підприємства, тобто визначити ті дії, які визначатимуть позиції підприємства на ринку і закладуть основу успіху в майбутньому.

Стратегія підприємства постійно розвивається. Стратегія підприємства завжди повинна поєднувати в собі заплановану й продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на все позапланове, нове.

На диверсифікованому підприємстві стратегії розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях:

1. Корпоративна стратегія (стратегія для підприємства та сфери діяльності в цілому).
2. Ділова стратегія (для кожного окремого виду діяльності підприємства).
3. Функціональна стратегія (для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності). Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегії маркетингу, фінансів тощо.
4. Операційна стратегія (більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торговельних регіональних представників і відділів (усередині функціональних напрямків)).

Таблиця 3.6 містить види стратегічних дій, які відповідають кожному із чотирьох рівнів розробки стратегії.

Формування організаційної структури підприємства

Для впровадження стратегій досягнення цілей підприємства необхідно, щоб на підприємстві належним чином працювали структурні підрозділи, ланки та співробітники. Однією з передумов цього є якісно розроблена організаційна структура управління підприємством.

Організаційною структурою управління (організаційною формою управління) називають внутрішній устрій управління, що звичайно описується сукупністю організаційних одиниць (структурних підрозділів, посадових осіб тощо), взаємними відносинами організаційних одиниць, їх взаємодією з об'єктами управління та керівними одиницями.

Ці відносини складаються зазвичай з двох різних інформаційних зв'язків – вертикальних (адміністративних), за якими відбувається передача інформації, що змінює стан системи (наказів, розпоряджень, завдань, вимог тощо), і горизонтальних (виконавчих – функціональних, проектних, програмних тощо), за якими відбувається передача робочої інформації, розпоряджень до виконання, які не змінюють стан системи, але виступають проміжною, підготовчою ланкою для формування керівної, адміністративної інформації (управлінських рішень).

Вертикальними зв'язками реалізується вплив суб'єкта керування на об'єкт з метою приведення його у цільовий стан. Горизонтальними зв'язками реалізуються взаємодії елементів об'єкта керування в ході оперативної виробничої діяльності та зворотний зв'язок об'єкта із суб'єктом.

Послідовність розбудови організаційної структури є такою:

1. Графічне моделювання організаційної структури.

Таблиця 3.6

Розподіл завдань розробки стратегії за рівнями ієрархії

Рівень стратегії	Відповідальні особи	Заходи, характерні для кожного рівня
<i>Корпоративна стратегія</i>	Керуючі вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення зазвичай приймаються Наглядовою радою)	Створення й управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання підприємств, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, що не відповідає управлінським планам). Досягнення синергетичної взаємодії між рідними структурними одиницями і перетворення її у конкурентну перевагу. Встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності.
<i>Ділова стратегія</i>	Генеральні директори/керівники підрозділів (рішення зазвичай приймаються корпоративним керівництвом або наглядовою радою)	Розробка заходів, спрямованих на посилення конкурентної здатності та збереження конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів. Об'єднання зусиль при вирішенні специфічних проблем підприємства.
<i>Функціональна стратегія</i>	Керівники середньої ланки (рішення приймаються керівником підрозділу)	Дії з підтримання ділової стратегії та досягнення цілей підрозділу. Огляд, аналіз та втілення пропозицій менеджерів на місцях.
<i>Операційна стратегія</i>	Керівники на місцях (рішення приймаються керівниками функціональних служб та інших відділів)	Дії з рішення вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу.

2. Первинне визначення кількісних характеристик: кількості рівнів управління, чисельності, номенклатури посад, кількості структурних одиниць тощо.
3. Визначення фактичних кількісних показників.
4. Визначення якісних характеристик з використанням методу експертних оцінок.
5. Оцінка відповідності організаційної структури системі цілей, технологіям, розмірам компанії, стану зовнішнього середовища.

На сьогоднішній день існують різні форми організаційних структур підприємства: це традиційні вертикально-горизонтальні та інші види структур, що розробляються з урахуванням вимог засновників, вищого менеджменту компаній. При цьому, важливе значення посідає не тільки графічна схема організаційної структури підприємства, але й створена на її підґрунті система документообігу.

Виходячи з вищезазначеного та узагальнюючи основні вимоги до функціонування підприємства, можливо побудувати класичну піраміду управління підприємством (рис. 3.5)

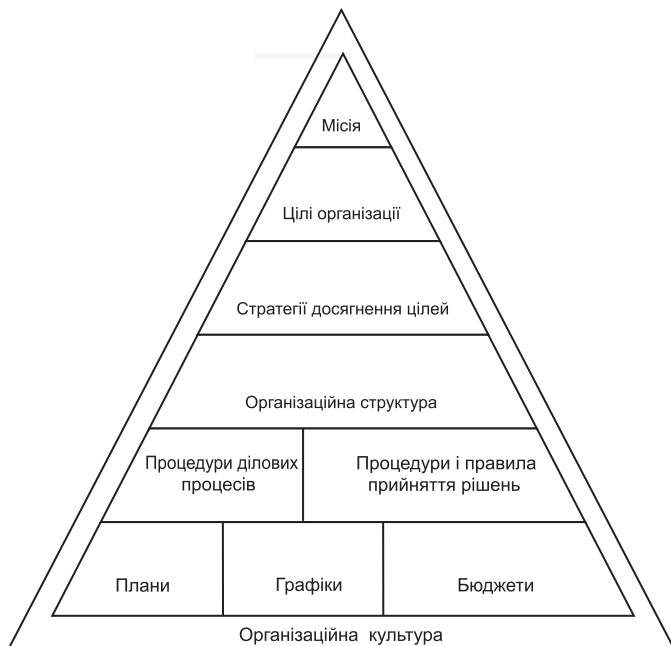


Рис. 3.5. Класична піраміда функціонування підприємства

Таким чином, можливо затверджувати, що підприємство створюється для досягнення своїх цілей шляхом виконання визначеної місії.

Однак, встановлюючи головні цілі підприємства, необхідно пам'ятати, що на його діяльність впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Детальний перелік таких чинників представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Класифікація чинників впливу

Фактори	Характеристика
<i>Політичні фактори</i>	– Законодавство – Політична стабільність – Форми власності
<i>Економічні фактори</i>	– Рівень життя – Капітал – Постачальники – Споживачі – Кон'юнктура – Ціни
<i>Правові фактори</i>	– Законодавчі вимоги до організації бізнесу, до оподаткування
<i>Соціальні фактори</i>	– Норми поведінки – Рівень освіченості
<i>Ресурсні фактори</i>	– Люди – Природні ресурси – Територія – Інфраструктура
<i>Технологічні фактори</i>	– Розвиток науки – Розвиток технологій
<i>Стратегічні цілі</i>	– Економічність – Конкурентоздатність – Впровадження нововведень
<i>Місія</i>	– Пропоновані товари/послуги – Групи споживачів – Місце й роль на ринку – Технологія (процеси, інновації) – Філософія (цінності, мотивація) – Імідж (відповідальність)
<i>Структурні фактори</i>	– Структура і функції – Організаційні характеристики (управлінський персонал, методи вирішення проблем) – Людський фактор, неформальна структура організації

Всі наведені фактори, а разом з ними і чинники, притаманні підприємству (кваліфікація працівників, філософія та стиль управління, особливості галузі, форми та системи обліку і передачі інформації) призводять до виникнення різноманітних *ризиків*, які впливають на здатність підприємства досягти своїй мети.

Визначення ризику

Загальноприйняте визначати ризик як «загрозу того, що якась подія або негативна дія вплине на здатність підприємства успішно досягати цілей або реалізувати власні стратегії». Зазначимо, що відповідно до цього визначення, говорити про ризик можна тільки в контексті специфічних цілей. Виходячи з факторів, які впливають на діяльність підприємства, ризики можна класифікувати за джерелами (табл. 3.8).

Визначення ризику, наведено вище, дається через цілі підприємства. Отже, можливо класифікувати ризики за ознакою загрози певним цілям. Однак, окрім цілей, що підприємство собі настановило, необхідно взяти до уваги обов'язки, що виникають у підприємства перед державою та інвесторами (табл. 3.9).

Система управління ризиками

Для ефективного функціонування підприємства керівництво має створити систему управління ризиками, яка зазвичай складається з наступних елементів:

- 1) ідентифікація можливих ризиків відповідно до кожної цілі;
- 2) опис та якісна характеристика ризиків;
- 3) вимірювання ризиків;
- 4) управління ризиками.

Безумовно, на будь-який бізнес так чи інакше впливають різні ризики. Завдання менеджменту – цей ризик своєчасно ідентифікувати, оцінити та ефективно скерувати ресурси на його нівелювання. Причому «ефективно» у цьому випадку означає реалізацію максимальних можливостей за визначеного (бажано мінімального) рівня небезпеки.

Класичні принципи управління ризиками:

- найкраще управління ризиками – передбачення умов їхнього виникнення та здійснення запобіжних заходів. При цьому, ефективна інформаційна система, створена на підприємстві, забезпечить своєчасність і передумови якісного управління ризиками;

Таблиця 3.8

Джерела та класифікаційні ознаки ризиків

Групи джерел ризику	Джерела ризиків	Можливі прояви
Внутрішні джерела	Працівники	Людина є високорозвинутою істотою і тому її мотиви та вчинки найбільш передбачувані. Людині властиво помилятися, лінуватися, діяти неспіхом, халатно ставитися до роботи. Люди мають здатність до обману, крадіжок, шахрайства. Людині трапляється занедажати і не стати до роботи.
	Устаткування	Може дати збій, вийти з ладу, має властивості зносу та морального застарівання.
	Невірно поставлені цілі	Нереалістичний план продажів може привести до відвантажень некредитоспроможним клієнтам. Завдання збільшити долю ринку за всяку ціну можуть привести до серйозних збитків.
Зовнішні джерела	Конкуренти	Являють постійну загрозу зниження прибутків або втрати бізнесу
	Постачальники	Можуть зривати постачання або призначати невіправдано високу ціну, жорсткі умови контракту. Можуть вступати в шахрайські схеми з працівниками для одержання вигідних замовлень.
	Клієнти	Можуть не дотримуватись терміну сплати за товари або зовсім не оплатити. Можуть не виконувати умови контракту.
Інші зовнішні джерела	Законодавство: податкове, екологічне, трудове тощо	Правила, недотримання яких призводить до сплати санкцій підприємствами-порушниками.
	Стан економіки та фінансів	Загроза різкої девальвації валюти, зростання кредитних ставок, нестача обігових коштів, фінансування.
	Політичні події	Вибори, зміна влади.
Природні джерела	Явища природи	Опади, повені, землетруси можуть ушкодити матеріальні цінності, блокувати пересування транспорту, працівників тощо. Блискавки, посухи – можуть сприяти ушкодженню цінностей, виникненню пожеж тощо.

Таблиця 3.9

Взаємозв'язок обов'язків та можливих ризиків підприємства

Обов'язки підприємства	Характер обов'язків	Можливий ризик
1	2	3
<i>Надання надійної та достовірної інформації</i>	Підприємство зобов'язане надавати інформацію усім зацікавленим особам (інвесторам, державі, кредиторам) для прийняття ними рішень відносно взаємодії з підприємством. Підприємство є відповідальним за надійність і несуперечливість інформації	Прикладом ризику для цього типу цілей є випадкове або навмисне перекручування інформації внаслідок невинноватості широкого доступу працівників до інформаційних систем підприємства
<i>Виконання внутрішніх політик, планів, процедур, а також зовнішніх законів і норм</i>	Звісно, дотримання державних законів є обов'язком підприємства. Крім цього, підприємство може встановити свої внутрішні норми, наприклад, кодекс ділової поведінки або колективний договір. Сюди ж можна віднести законодавчі та внутрішні вимоги до безпеки виробництва. Встановлюючи власні внутрішні норми, підприємство прагне виконувати їх для підтримання наступності виробничих процесів	Прикладом ризику для цього типу цілей є, наприклад не-дотримання окремим підрозділом графіку відвантаження напівфабрикату іншому, несвоєчасне подання внутрішньої інформації, тощо
<i>Захист активів</i>	Інвестори (власники) надають підприємству в обіг власні активи з метою одержання прибутку (або інших цілей у випадку неприбуткових організацій). Підприємство, зі свого боку, зобов'язане захищати активи	Прикладом ризику для цього типу цілей є крадіжка необоротних активів, обігових коштів, збитки на ринку цінних паперів внаслідок незбалансованих інвестицій тощо

Продовження табл. 3.9

1	2	3
<i>Економічне та ефективне використання ресурсів</i>	Керівництво підприємства зобов'язано в своїй поточної діяльності створити необхідні умови для організації процесу роботи при якому будуть ефективним способом використовуватися всі види ресурсів підприємства: грошові кошти, запаси, основні засоби, трудові ресурси	Прикладом ризику для цього типу цілей є зіпсування готової продукції або закінчення строку її реалізації внаслідок помилкового прогнозування обсягу продажів. Такого роду ризику тягнуть понаднормове використання ресурсів: персоналу на заводах, що корегує помилки та виправляє брак у виробництві, сировини, енергоносіїв тощо
<i>Досягнення цілей, встановлених для поточної діяльності й спеціальних програм</i>	Наприклад, поточні плани реалізації, виробництва, забезпечення якості продукції й послуг, впровадження нового програмного забезпечення	Прикладом ризику для цього типу цілей є збільшення кількості претензій від клієнтів внаслідок прийняття замовлень на товар, якого немає у наявності, або відвантаження товару, що має невідповідну якість, втрата партнера тощо

- процес управління ризиками має бути постійним, не дискретним;
- кожен співробітник має пройти програму підготовки, щоб розуміти, з якими потенційними ризиками для підприємства пов'язані його дії.

Досить просте й зрозуміле визначення «управління ризиками» наведене у стандарті COSO ERM. Відповідно до цього документу, управління ризиками – це «процеси ідентифікації критичних ризиків, оцінки їхнього впливу, розробки та реалізації комплексного рішення з управління ними, які поєднують стратегію, персонал, процеси й технологію».

Виходячи з даного визначення, *система управління ризиками* – це система збору даних щодо ризиків, їх аналіз та прийняття рішень, які дають можливість підприємству уникати випадкових подій, що негативно впливають на результати бізнесу або окремих напрямків діяльності, а також створювати умови для настання подій, які дозволяють поліпшувати дані результати. Це означає, що кожен співробітник підприємства повинен вміти виявити ризики, які впливають на показники діяльності його підрозділу, а також має знати, як їм протистояти та забезпечити стабільну роботу.

Як сказано вище, діяльність з управління ризиками складається з наступних етапів: ідентифікація, вимір, контроль.

Ідентифікація ризику полягає в систематичному виявленні та вивченні ризиків, характерних для бізнесу. Встановлюються та ранжуються небезпеки, фактори ризику, ресурси, які можуть постраждати.

Вимір ризику зводиться до визначення ступеня його ймовірності та розмірів потенційного збитку. Обраховується збиток, розмір якого виражає можливий вплив ризику на ресурси. У більшості випадків менеджер проводить імовірнісну оцінку і ранжує збитки за ступенем їхньої вірогідності та розміром. Оціночний аналіз дає можливість розділити ризики на три групи:

- збиток, який трапляється нерідко, невеликий за розмірами, такий, що не представляє серйозної погрози;
- збиток менш частий, але більш значний за розміром, виникнення якого може викликати серйозні фінансові труднощі;
- катастрофічний збиток, – зазвичай відрізняється малою ймовірністю, але здатний поставити під погрозу саме існування підприємства.

Такого роду оцінка ризиків дозволяє вирішувати питання про форми контролю над ними. Контроль виступає у двох формах: фізичній та фінансовій.

Фізичний контроль припускає використання різних способів, здатних знизити ймовірність збитку або його розмір. Використання заходів фізичного контролю є пов'язаним з певними витратами (закупівля устаткування, оплата праці). Правило таке: витрати із запобігання ризикам, як і витрати на скорочення витрат, не повинні перевищувати можливих розмірів збитку, витрат.

Фінансовий контроль ризику полягає в пошуку джерел компенсації можливих збитків у грошовій формі – страхування ризиків, резервування ресурсів тощо.

3.3. Вплив організації системи управління на можливий ризик викривлення інформації

Типи корпоративного управління

Відповідно до стандартного визначення, *корпоративне управління* – це обраний підприємством спосіб самоврядування, що є покликаним забезпечувати захист прав фінансово зацікавлених осіб, до яких відносяться передусім акціонери, працівники і кредитори.

З теоретичної точки зору таке управління являє собою комплексну систему внутрішніх і зовнішніх механізмів, спрямованих на оптимізацію структури агентських відносин з метою досягнення справедливого балансу між інтересами власників капіталу, ефективними інвестиційними процесами та необхідним зростанням вартості підприємства. При порівняльному аналізі різних типів корпоративного управління воно також розуміється, як правила розподілу капіталу корпорацій та у середині підприємств.

Системою корпоративного управління встановлюється:

- кому і за допомогою яких повноважень доручено організацію розподілу та управління використанням капіталу;
- порядок інвестування корпорації та тип інвестицій, що здійснюються;
- розподіл прибутків від інвестицій.

У різних країнах існують різні способи корпоративного управління і, відповідно, різні шляхи акумулювання та розподілу капіталу, які багато в чому визначаються моделлю капіталізму держави.

В мировій практиці відрізняються моделі капіталізму та відповідні їм типи корпоративного управління, що є проілюстрованим у таблиці 3.10.

Для кожного типу корпоративного управління є властивою певна форма агентських витрат. Вони виникають, коли права власності в корпорації відокремлюються від прав контролю. Права власності виражаються в участі в акціонерному капіталі корпорації і проявляються в правах на прибутки, що генерує корпорація. Права контролю проявляються в реальному управлінні корпорацією та участі у прийнятті основних корпоративних рішень. Хоча в будь-якій країні одночасно існують різні способи корпоративного управління, в рамках однієї юрисдикції найчастіше встановлюється превалювання якого-небудь одного.

Таблиця 3.10

Типи корпоративного управління

Тип	Опис
1	2
<i>Акціонерний капіталізм (Shareholder Capitalism)</i>	У найбільш чистому вигляді акціонерний капіталізм розвинений у США та Великобританії. Населення здійснює інвестування шляхом вкладення заощаджень в корпоративні акції та облігації. Корпорації продають інвесторам цінні папери, на вкладені кошти будують заводи, купують обладнання та розвивають технології. Інвестори купують цінні папери тоді, коли вони розуміють, що управління підприємством здійснюється ефективно і чесно. У вказаних країнах корпоративне управління знаходиться в руках генеральних директорів та професійних менеджерів. Інвестори колективно здійснюють моніторинг управління, а ціна акцій відбиває консенсус щодо його якості. Однак, система моніторингу кожного підприємства є витратною і, у масштабах економіки, вимагає значних ресурсів. Біржі та законодавство країни допомагають інвесторам знизити їх, вимагаючи від підприємств обов'язкового розкриття фінансової інформації і забороняючи менеджерам маніпулювати акціями своїх компаній. Акціонери можуть притягати до судової відповідальності менеджерів, які порушують такі норми. У випадку, коли менеджери не виконують своїх обов'язків, акціонери-рейдери, набувши значний пакет акцій компанії, можуть переобрати раду директорів, помінати керівництво.
<i>Сімейний капіталізм (Family Capitalism) і сімейні бізнес-групи</i>	Цей спосіб корпоративного управління має давні історичні традиції і є найбільш поширеним у світі. Він превалює у багатьох країнах Азії та Латинської Америки, є широко представленим в таких розвинених країнах, як Італія, Швеція, Канада, Франція. За цієї моделі капіталізму управління найбільшими корпораціями є довіреним членам кількох найбагатших сімей країни. Капітал акумулюється і розподіляється за сімейними каналами. У країні з функціонуючим фондовим ринком сімейні фірми можуть складати його значну частину, однак контроль над такими бізнес-групами завжди залишається в руках членів родини.

Продовження табл. 3.10

1	2
<i>Банківський капіталізм (Bank Capitalism)</i>	У даній системі населення здійснює інвестиції, вкладаючи заощадження у банківські депозити. Банки ж кредитують розвиток бізнесу компаній. Банки можуть самостійно інвестувати в компанії за допомогою прямої купівлі акцій та облігацій. За такої моделі капіталізму моніторинг корпоративного управління в компаніях здійснюється представниками банку. Якщо банкіри не задоволені якістю управління, вони можуть відмовити компанії в кредиті, позбавивши її доступу до капіталу. За вірних управлінських рішень система характеризується ефективним розподілом капіталу. Проте, якщо кілька ключових банків страждають від незадовільного корпоративного управління, то негативні наслідки для всієї економіки можуть бути дуже серйозними. Банківський капіталізм забезпечив швидкі темпи зростання у післявоєнних Німеччині та Японії.
<i>Державний капіталізм (State Capitalism)</i>	За даної системи населення здійснює внески за допомогою сплати податків, а капітал для розвитку бізнесу надає держава. Працівники державного апарату контролюють керівництво корпорацій. Як приклад можна привести фашистські режими в Німеччині, Італії, милітаристський режим Японії. Більш демократичні варіанти державного капіталізму відіграли значну роль у промисловому розвитку Канади, Індії, Японії. Якщо державні посадовці є чесними і компетентними, система сприяє прийняттю оптимальних рішень корпораціями. Якщо ж чиновники мають недостатні здібності, знання або приймають рішення в інтересах окремих угруповань, це може викликати значні відхилення в управлінні корпораціями та у розвитку держави.

Загальний вид впливу специфічних факторів на модель корпоративного управління підприємства зображено на рисунку 3.6.

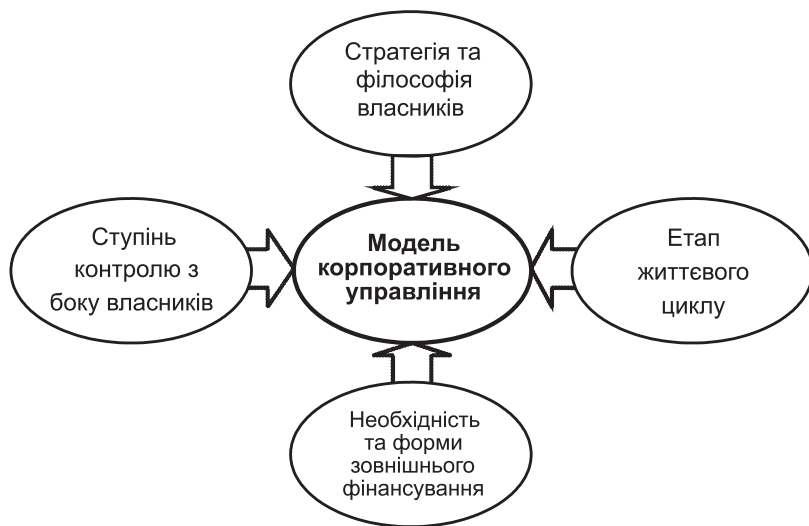


Рис. 3.6. Вплив на модель корпоративного управління

Життєвий цикл підприємства

Згідно концепції життєвого циклу, діяльність підприємства проходить п'ять основних стадій, описаних у табл. 3.11.

Компоненти механізму корпоративного управління надані на рисунку 3.7.

Про низький рівень корпоративного управління на вітчизняних підприємствах свідчать численні порушення прав акціонерів щодо участі в управлінні та прибутках товариств. Це, зокрема, підтверджується негативною практикою проведення загальних зборів акціонерів. Акціонерів не повідомляють належним чином про терміни і місце проведення зборів, його порядок денний тощо. Крім того, часто не надається інформація, необхідна для прийняття рішень з питань, що виносяться на голосування. Спостерігалися випадки проведення паралельних (дублюючих) зборів акціонерів, призначення паралельних виконавчих дирекцій тощо. Багато акціонерних товариств мають порушення у статуті: відсутні вимоги до компетентності членів ради директорів та їх незалежності, до форм представництва у раді міноритарних акціонерів тощо. Існують підприємства, де Наглядова рада

Таблиця 3.11

Стадії життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу	Мета та завдання підприємств на відповідній стадії	Тип керівництва
Народження підприємства	<i>Головна мета</i> – закріпитися та утриматися в бізнесі. <i>Основне завдання</i> – вихід на ринок.	Керівництво здійснюється одноособово
Дитинство та юність	<i>Головна мета</i> – максимізація прибутку, прискорене зростання виробництва. <i>Основне завдання</i> – захоплення та закріплення ринкових позицій. <i>Завдання в області організації праці</i> – планування бюджетів, збільшення зарплатні, розробка систем мотивування персоналу	Стиль керівництва – жорсткий
Зрілість	<i>Головна мета</i> – систематичне збалансоване зростання, формування індивідуального іміджу. <i>Основне завдання</i> – поглиблення напрямів діяльності, подальше захоплення ринку. <i>Завдання в області організації праці</i> – розподіл та кооперація, преміювання відповідно до індивідуальних результатів.	Ефективне управління досягається завдяки делегуванню повноважень
Старіння	<i>Головна мета</i> – збереження досягнутих позицій та показників. <i>Основне завдання</i> – забезпечення стабільності бізнесу. <i>Завдання в області організації праці</i> – вільний режим організації праці, участь працівників у прибутках.	Ефективне управління досягається завдяки скоординованим діям
Відродження або вмирання	<i>Головна ціль</i> – забезпечення відновлення всіх функцій. <i>Основне завдання</i> – впровадження інноваційних механізмів. <i>Завдання в області організації праці</i> – впровадження наукової організації праці, колективне преміювання	Утримання у бізнесі або зростання підприємства досягається за рахунок згуртованості персоналу

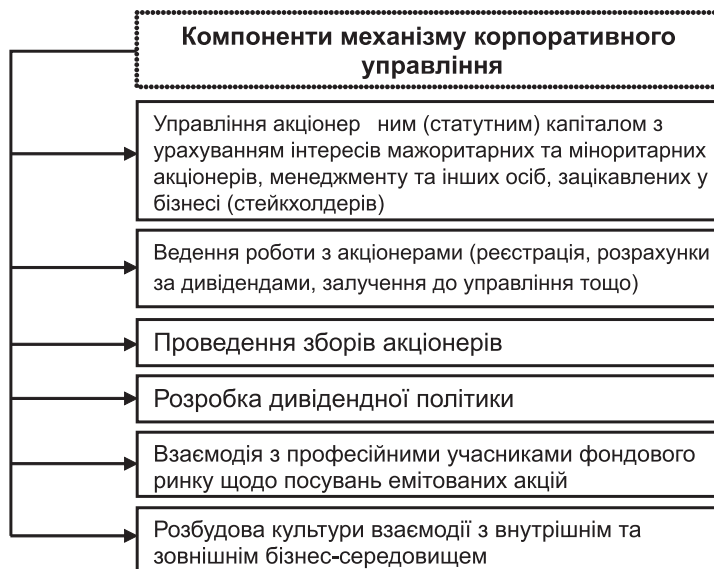


Рис. 3.7. Компоненти механізму корпоративного управління

більш ніж наполовину складається з осіб, які одночасно входять до складу колегіального виконавчого органу (правління), засідання наглядової ради та правління проводяться спільно, що породжує конфлікти інтересів.

Велика невідпрацьована прогалина у вітчизняній системі внутрішнього корпоративного управління – обмеження прав акціонерів на отримання інформації про результати діяльності підприємств. Діючі положення (стандарты) бухгалтерського обліку не забезпечують належної фінансової прозорості. Аудиторські перевірки проводяться недостатньо глибоко або їх висновки не завжди можуть бути зрозумілими нефахівцям. Широко практикуються сумнівні угоди з асоційованими та зацікавленими особами, які є особливо небезпечними для інтересів дрібних акціонерів. Угоди такого роду можуть прикривати дії з виведення активів, приховування податків тощо.

Може виникнути питання: навіщо створювати систему корпоративного управління, в чому полягає практична цінність корпоративного управління в даний момент. Цінність налагодженої системи корпоративного управління полягає в тому що воно відкриває можливості:

- а) підвищення стійкості підприємства до зовнішніх впливів;

- b) підвищення капіталізації бізнесу;
- c) досяжності залученого та позикового капіталу, здешевлення залученого капіталу;
- d) більш справедливої оцінки бізнесу з боку інвесторів та рейтингових агенцій;
- e) зниження фінансових і операційних ризиків.

Важливість корпоративного управління також полягає у його внеску до підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності корпорацій та її компонент завдяки забезпеченню:

- a) належної уваги до інтересів акціонерів;
- b) рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин;
- c) фінансової прозорості;
- d) запровадження правил ефективного менеджменту та належного контролю.

Важливість корпоративного управління для держави є обумовленою його впливом на соціальний та економічний розвиток країни через:

- a) сприяння інвестиційним процесам, забезпечення впевненості та підвищення довіри інвесторів;
- b) підвищення ефективності діяльності товариств та використання капіталу;
- c) урахування інтересів широкого кола заінтересованих осіб, що забезпечує здійснення підприємствами діяльності на благо суспільства та зростання національного багатства.

Розуміння корпоративного управління

Для стабільного та успішного розвитку акціонерного товариства велике значення має характер взаємовідносин між його керівними органами та акціонерами. Серед останніх можуть бути: працівники, вище керівництво, стратегічні інвестори, держава, портфельні інвестори.

Корпоративне управління відрізняється від керівництва акціонерним товариством. Останнє є більшою мірою оперативною діяльністю та здійснюється виконавчими органами і посадовими особами. У системі ж корпоративного управління визначається, яким чином акціонери контролюють роботу вищих посадових осіб, а також яку відповідальність несуть посадові особи перед акціонерами за досягнуті результати. Всі групи акціонерів, так само як і потенційні інвестори та кредитори, повинні розуміти, хто і яким чином контролює діяльність керівництва (дирекції, менеджменту, адміністрації) підприємства.

Крім того, корпоративне управління являє собою систему звітності осіб, яким довірене поточне управління акціонерним товариством, перед акціонерами. При цьому звітність розуміється значно ширше, ніж тільки фінансова чи бухгалтерська.

У широкому розумінні *корпоративне управління* розглядають як систему, за допомогою якої спрямовують та контролюють діяльність. У рамках корпоративного управління визначається, яким чином інвестори здійснюють контроль за діяльністю менеджменту, яку відповідальність несуть менеджери перед інвесторами. Дієва система корпоративного управління, демонструючи інвесторам результати діяльності, дає їм впевненість у розумному використанні їх вкладень та збільшенні вартості частки інвесторів в акціонерному капіталі.

Належне корпоративне управління не обмежується виключно відносинами між інвесторами та менеджерами, а передбачає також урахування законних інтересів та активну співпрацю з особами, які мають легітимний інтерес щодо діяльності підприємства, таких як: працівники, споживачи, кредитори, держава, громадськість тощо. Це пов'язано з тим, що підприємство не може існувати незалежно від суспільства, в якому воно функціонує, і успіх його діяльності залежить від внеску всіх заінтересованих осіб.

Таким чином, сутністю корпоративного управління є система відносин між інвесторами-власниками товариства, його менеджерами, а також заінтересованими особами, що функціонує для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

Кодекси корпоративного управління розробляють різні інституції: комісії з ринку цінних паперів, фондові біржі, інвестори та їх асоціації, наднаціональні організації. У цих кодексах реалізовано погляди авторів на якісне корпоративне управління.

До найбільш відомих розробок у галузі корпоративного управління відносяться:

- принципи корпоративного управління ОЕСР,
- об'єднаний кодекс корпоративного управління (Великобританія),
- акт Сарбейнса-Окслі (США),
- кодекс корпоративного управління Німеччини.

В Україні основним документом є Принципи корпоративного управління, затверджені Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку (Протокол засідання Комісії від 11 грудня 2003 р.

№ 54). Основні норми сформульовано з урахуванням принципів корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР, OECD Principles of Corporate Governance), міжнародної практики у сфері корпоративної поведінки.

Цей документ складається з двох частин. У першій частині викладено взаємно пов'язані принципи з п'яти корпоративних питань: «Права акціонерів», «Рівне ставлення до акціонерів», «Роль зацікавлених осіб», «Розкриття інформації та прозорість», «Обов'язки ради директорів». Кожен розділ містить основний принцип і рекомендації щодо його розвинення і підтримки. Друга частина документа містить анотації до принципів: тут описуються переважаючі тенденції, допустимі альтернативи та практичні приклади. Кожен з п'яти розділів є так чи інакше пов'язаним з питаннями інформаційного забезпечення корпоративного управління.

В процес корпоративного управління залучені не тільки інвестори та менеджери, а і всі особи які мають відношення до діяльності підприємств та зацікавлені в його успіху. До таких зацікавлених сторін можливо віднести працівників, партнерів, контрагентів, кредиторів, державу, суспільство тощо. Виходячи з цього можливо відзначити що сутністю корпоративного управління можливо вважати відносини між всіма зацікавленими сторонами для організації ефективної діяльності підприємства, збереження рівноваги інтересів учасників корпоративних відносин. В загальному плані концепцію корпоративного управління подано у вигляді моделі на рис. 3.8.

З огляду на це Принципи корпоративного управління, розроблені ДКЦПФР України, є адресованими в першу чергу до українських підприємств, які потребують інвестицій та для їх залучення, готові привести господарську діяльність у відповідність вищим стандартам корпоративного управління (Додаток В). Потенційно – це відкриті акціонерні товариства, акції яких купуються та продаються на організованому фондовому ринку. Одночасно документ містить універсальні принципи та рекомендації щодо ефективного управління товариством. Тому його положення можуть застосовувати не тільки акціонерні, а й інші види товариств у частинах, відповідних до норм чинного законодавства, що регулює їх діяльність.

Крім вищенаведених принципів корпоративного управління останнім часом розповсюджуються міжнародні принципи корпоративного управління, запропоновані Всесвітнім економічним форумом (WEF). Їх структуру наведено на рисунку 3.9.

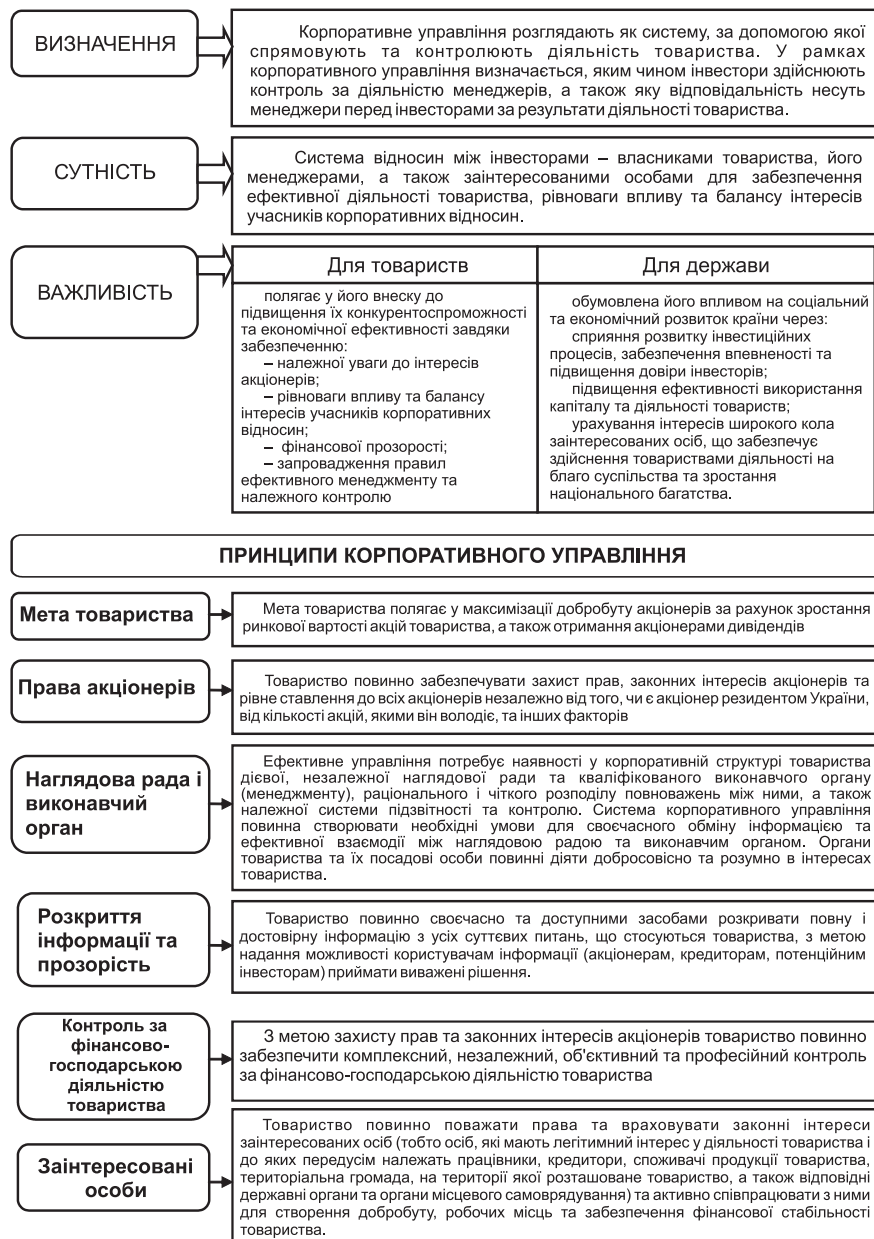


Рис. 3.8. Модель корпоративного управління



Рис. 3.9. Принципи корпоративного управління, запропоновані Всесвітнім економічним форумом

1. *Принцип ефективного менеджменту*: політика менеджменту має довгострокові орієнтири та є спрямованою на підвищення вартості акцій. Менеджмент діє в інтересах усіх груп акціонерів.

2. *Принцип фінансової дисципліни*: товариство своєчасно та в повному обсязі розкриває фінансову звітність, яка складається за міжнародними стандартами та підтверджується кваліфікованим незалежним аудитором. Менеджмент несе персональну відповідальність за повноту і достовірність інформації.

3. *Принцип прозорості структури власності*: розкривається необхідна інформація, включно з інформацією щодо часток участі власників в структурі акціонерного капіталу, яка надає можливість оцінити ступінь контролю над бізнесом з боку груп акціонерів,.

4. *Принцип інформаційної відкритості*: товариство своєчасно та в повному обсязі розкриває інформацію щодо основних результатів, планів та перспектив діяльності та відповідає на запити акціонерів.

5. *Принцип гарантії прав*: товариство гарантує всім акціонерам можливість реалізації своїх прав, у тому числі гарантує реалізацію права на участь у роботі органів управління відповідно до частки участі

акціонера. Товариство гарантує дотримання принципу «одна акція – один голос» власникам акцій, які мають право голосування.

6. *Принцип ефективного контролю*: наглядова рада складається з незалежних директорів, фактично підзвітних акціонерам.

7. *Принцип справедливої винагороди*: діє система оцінки роботи і винагороди директорів і менеджменту, яка стимулює роботу в інтересах усіх груп акціонерів та підлягає розкриттю.

8. *Принцип законності та етичності*: товариство діє у суворій відповідності до законів юрисдикції органів держави, в якій воно здійснює свою діяльність, принципів ділової етики та внутрішніх документів. Внутрішні документи товариства розробляються на основі вимог законодавства та норм корпоративної та ділової етики.

9. *Принцип активного сприяння*: товариство є активним учасником законодавчих ініціатив та діалогу з виконавчою владою в питаннях удосконалення корпоративного управління.

10. *Принципом соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством*, суть якого полягає в тому, що при здійсненні своєї діяльності акціонерне товариство має бути орієнтоване не тільки на отримання прибутку, а й на виконання цивільних обов'язків перед суспільством, на активну участь у вирішенні соціальних проблем суспільства.

Прагнення досягти ефективності у прийнятті рішень призводить до того, що підприємства намагаються вибудовувати відносини між рівнями управління таким чином, щоб забезпечити невтручання наглядової ради в операційну діяльність, залишаючи її в компетенції менеджменту. З цією метою вони обирають схему, наведену на рисунку 3.10.

Головним органом управління є наглядова рада, яка призначається загальними зборами акціонерів. Вона схвалює стратегію розвитку бізнесу, здійснює нагляд за діяльністю керівництва та несе за нього відповідальність перед акціонерами.

Виконавче керівництво є підзвітним раді директорів. Воно відповідає за складання та виконання стратегії бізнесу, забезпечення щоденного ведення операційної діяльності, встановлення процедур контролю та внутрішніх регламентів. Виконавче керівництво несе відповідальність за результати діяльності компанії.

Служба внутрішнього аудиту проводить перевірки з метою забезпечення ради директорів і виконавчого керівництва впевненістю в тому, що встановлені процедури контролю виконуються, а ризики управляються адекватно.

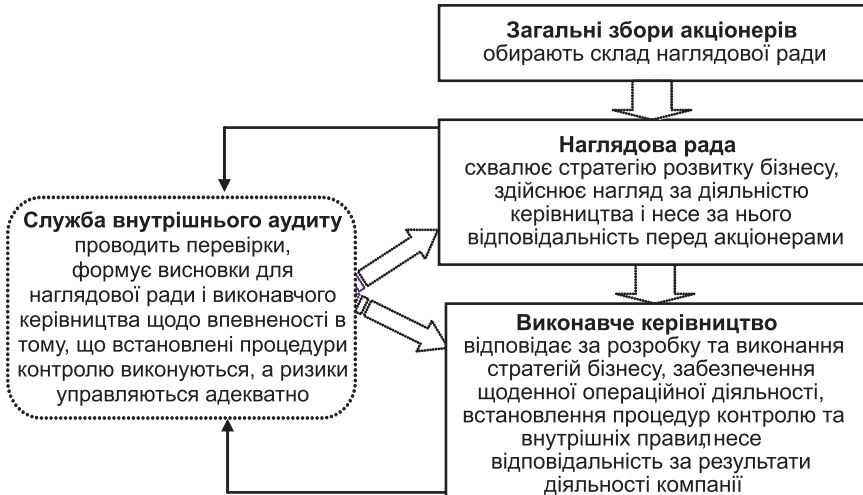


Рис. 3.10. Відносини між рівнями управління та роль СВА

Формування управлінської команди.

Пріоритет – професіоналізм.

Підприємства великого і середнього бізнесу ставлять перед собою ще одне завдання – формування ефективної управлінської команди. Коли власник стає портфельним інвестором, він стикається з необхідністю формування дієвої наглядової ради та залучення до управління підприємством висококласних менеджерів, відповідним чином мотивованих на результат. Власника, що володіє контрольным пакетом акцій, не може задовольняти формальне ставлення до призначення членів наглядової ради, коли вирішальну роль відіграють статус та ім'я кандидата. Пріоритетним стає професіоналізм, формування чіткого уявлення про дієву наглядову раду, вимоги до роботи ради та кожного з її представників.

Існує небезпека, що наглядова рада, підібрана зі здібних і талановитих фахівців, все ж таки не зможе забезпечити належний успіх підприємства. Причина такої ситуації може критися в тому, що не-ефективне управління підприємством – це не стільки результат некомпетентності членів наглядової ради, скільки недоліки загального корпоративного процесу прийняття рішень. Однією з цілей корпоративного управління є запобігання серйозних помилок у ході прийняття рішень. Наглядова рада більшою мірою має бути націленою на пошук

і розробку нових стратегій, на обговорення питань управління ризиками, ніж на аналіз досягнутих результатів.

Більшість закордонних розробок кодексів корпоративного управління з більшою або меншою мірою деталізації передбачають, що рада директорів повинна забезпечувати стратегічне управління компанією, що її функції мають бути чітко розмежованими з функціями менеджменту. У числі основних функцій наглядової ради:

- стратегічне планування;
- управління ризиками;
- підбір, винагорода вищих менеджерів, контроль їх діяльності;
- зв'язок з акціонерами;
- фінансовий контроль;
- контроль за дотриманням законодавства;
- скеровування розвитку систем управління;
- аналіз та оцінка ефективності управління;
- аналіз і прогнозування загроз зниження ефективності управління;
- розроблення превентивних заходів з підтримки якості управління.

У стратегічно орієнтованій системі корпоративного управління до розробки стратегічних рішень разом з менеджментом мають бути залучені великі акціонери, інституціональні інвестори, члени наглядової ради. Щоб створити умови для запобігання дестабілізації діяльності підприємства, необхідно побудувати гнучку систему, за якої наглядова рада активно співпрацює з менеджерами на стадії прийняття рішень. Сила і активність членів наглядової ради проявляються у здатності постійно вести діалог один з одним, детально вивчати будь-які проблеми. Фахівці не мають боятися завдати шкоди власній репутації через заперечення політики підприємства, через готовність до критики на адресу запропонованих рішень, неординарний творчий підхід до вирішення питань. Якщо наглядова рада є укомплектованою фахівцями, які хочуть і можуть присвячувати роботі значну частину власного часу, брати на себе відповідальність, здійснювати вплив на підприємство, така наглядова рада володіє відмінними характеристиками. Це компетентний орган, який реально намагається коригувати напрямок розвитку підприємства, який може за своїм статусом і професіоналізмом контролювати менеджмент та скласти йому розумну протидію.

В сучасних умовах основними критеріями ефективності корпоративного управління є:

- незалежність наглядової ради;
- прозорість, своєчасне і повне розкриття інформації;
- механізми прив'язки винагород виконавчого керівництва підприємства до його акціонерної вартості та виконання довгострокових цілей;
- наявність ефективних комітетів: комітету з винагород, комітету з аудиту тощо;
- дієві процеси управління ризиками, адекватна система внутрішнього контролю;
- незалежний внутрішній аудит та ефективний зовнішній аудит.

Кожен з цих елементів є невід'ємним і важливим компонентом практики корпоративного управління, але жоден з них не є достатнім, щоб вважати практику управління вдалою. В основі ефективного корпоративного управління лежить баланс і взаємодія перелічених компонентів.

Активація роботи комітетів наглядової ради, у тому числі – комітету з аудиту, спричинила розширення сфери діяльності комітетів і, як наслідок, зростання потреби у якісній та об'єктивній інформації та звітній документації. Паралельно, з ростом активності діяльності комітетів та ради директорів, у компаніях чіткіше стали розділятися області відповідальності менеджменту і наглядової ради (рис. 3.11).

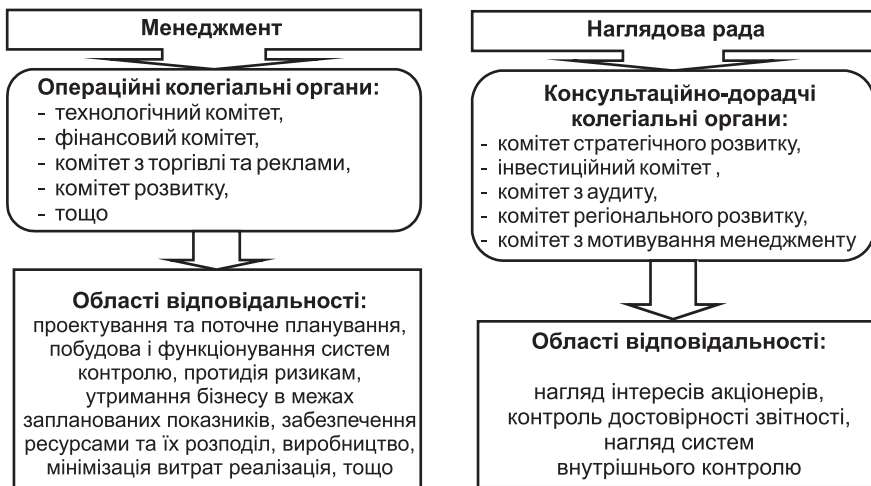


Рис. 3.11. Области відповідальності та колегіальні органи менеджменту і наглядової ради

Менеджмент відповідає за створення і вдосконалення середовища бізнесу, організацію планування та ведення операційної діяльності, побудову і функціонування систем контролю, врахування ризиків тощо.

Наглядова рада контролює достовірність та повноту фінансової звітності товариства, щорічно представляє акціонерам звіт щодо ефективності систем внутрішнього контролю з описом усіх суттєвих сфер контролю, спрямованих на забезпечення операційної ефективності, дотримання законодавства тощо.

Розподіл відповідальності наглядової ради і менеджменту, а також потреба комітету з аудиту в об'єктивній інформації визначили місце служби внутрішнього аудиту. З прямого підпорядкування менеджменту СВА має бути пере підпорядкованою комітету з аудиту при наглядовій раді і саме останній є покликаним безпосередньо взаємодіяти зі службою внутрішнього аудиту та визначати напрями діяльності, завдання, структуру звітності тощо.

Корпоративне управління може виступати не тільки способом вибудовування відносин між засновниками підприємства та новими акціонерами або іншими категоріями інвесторів (кредиторів). Воно може служити ефективним інструментом створення більш чітких принципів взаємовідносин між основними акціонерами або уточнення раніше розроблених норм вирішення можливих конфліктів між ними, що підвищує результативність не тільки роботи органів управління та контролю, а й взаємодії між основними акціонерами та менеджерами.

Сучасні умови створення систем управління підприємством передбачають п'ятнадцять необхідних ознак добре організованої системи корпоративного управління, наведених у таблиці 3.12:

При побудові ефективного корпоративного управління на підприємстві у першу чергу слід пам'ятати, що корпоративне управління – це не тільки організація діяльності наглядової ради, система взаємин з акціонерами та дотримання їх прав. Це інтегрований підхід до побудови основ і механізмів, за допомогою яких здійснюється управління бізнесом, у тому числі питань стратегічного планування, управління ризиками, забезпечення відповідності діяльності компанії вимогам законодавства, які б дозволили їй проходити кризи з меншими втратами.

Кодекс Поведінки

Однією з передумов впровадження системи внутрішнього контролю за дотриманням принципів корпоративного управління та належної

Таблиця 3.12

Ознаки добре організованої системи корпоративного управління

Ознаки	Характеристика
1	2
<i>Власність не сконцентровано</i>	Те, що підприємство контролюють два-три великих акціонери, не обов'язково свідчить про поганий рівень корпоративного управління, але в інвесторів більшу довіру викликають підприємства з великою кількістю акціонерів. Негативним фактором вважається наявність на підприємстві акціонера або групи акціонерів, що мають надмірний, домінуючий вплив на процес прийняття рішень на підприємстві.
<i>Прозорість структури власності</i>	Фактична структура власності підприємства має бути прозорою: доступною повинна бути інформація про склад власників, про найбільш великих акціонерів та власників контрольних пакетів, про кількість акцій, що належать директорам і менеджерам підприємства, про наявність у директорів і менеджерів підприємства акцій інших компаній, а також про існування пірамідальних холдингів.
<i>Принцип «одна акція – один голос»</i>	Підприємство має дотримуватися принципу «одна акція – один голос» по відношенню до всіх акціонерів та емітувати акції тільки одного класу. У всіх акціонерів повинні бути однакові фінансові права, кожен повинен брати участь у розподілі прибутку відповідно до кількості акцій, що знаходяться в його власності.
<i>Захист від можливого поглинання</i>	Підприємство не повинне будувати захист від можливого поглинання, встановлюючи обмеження на обіг акцій, участь у капіталі та формування ради директорів.
<i>Повідомлення про збори акціонерів</i>	Акціонери повинні повідомляти не пізніше ніж за 28 днів до терміну проведення загальних зборів акціонерів з метою забезпечення можливості участі в зборах акціонерів із-за кордону; крім того, акціонерам має бути забезпечено можливість участі в роботі загальних зборів у режимі реального часу.
<i>Розмір наглядової ради</i>	Аналіз свідчить, що оптимальний розмір наглядової ради становить від 5 до 9 членів
<i>Зовнішні члени ради і суміщення посад</i>	Менеджери підприємства повинні займати не більше половини місць у наглядовій раді

Продовження табл. 3.12

1	2
<i>Незалежні директори</i>	Як мінімум половину членів наглядової ради, які не займають управлінських посад на підприємстві, мають становити незалежні директори
<i>Правила функціонування наглядової ради</i>	Підприємство повинне мати формалізоване зведення правил корпоративного управління, яке відбиває бачення бізнесу, систему цінностей і обов'язки членів наглядової ради. Стимулювання та винагорода праці членів наглядової ради і менеджерів проводиться відповідно до цих правил, що дозволяє забезпечити їх зацікавленість в успішному функціонуванні підприємства.
<i>Комітети наглядової ради</i>	Наглядова рада підприємства повинна формувати незалежні комітети для контролю за виконанням найістотніших функцій – аудиту, внутрішнього контролю, мотивації і компенсації праці менеджерів тощо.
<i>Розкриття інформації</i>	Підприємство повинне дотримуватися принципу прозорості бізнесу. Підприємство має регулярно розкривати інформацію про результати фінансово-господарської діяльності, зміст бізнесу та конкурентні позиції; зміст статуту і корпоративної місії, основні відомості про членів наглядової ради; основні принципи винагороди праці членів наглядової ради і топ-менеджменту.
<i>Стандарти бухгалтерської звітності</i>	Підприємство при складанні річних і квартальних звітів повинне використовувати стандарти бухгалтерської звітності, які отримали міжнародне визнання (US GAAP, і UKGAAP або IAS та IFRS).
<i>Незалежний аудит</i>	Підприємство повинне проводити аудит щорічно, залучаючи для цього незалежного аудитора, який має добру репутацію.
<i>Різні способи доступу до інформації</i>	Підприємство має надавати широкі можливості доступу до інформації про бізнес, як через традиційні, так і через електронні канали. Інформація повинна надаватися як на місцевій, так і на англійській мові.
<i>Своєчасність розкриття інформації</i>	Інформація повинна надаватися вчасно, відповідно до стандартів фондового ринку, на якому котуються акції підприємства.

її ефективності для підприємств має стати запровадження внутрішнього корпоративного документу, наприклад Кодексу поведінки (за версією МСА250), який би базувався на національних Принципах корпоративного управління, та включав би необхідні правила:

- взаємовідносин усередині підприємства;
- взаємовідносин між акціонерами, керівниками та працівниками;
- взаємовідносин між підприємством та зовнішнім середовищем (постачальниками, покупцями, фінансовими установами, контрольними органами тощо).

Основна ідея Кодексу – рекомендувати процедури, які забезпечать етичне поведінку всіх учасників. Положення кодексу мають містити положення найкращої практики корпоративної поведінки, стандартизовані для бізнесу підприємства. Цей документ являє собою зведення правил у вигляді загальних принципів і рекомендацій щодо корпоративних відносин та, зазвичай, не має характеру загальнообов'язкового нормативного акту. Виконання рекомендацій Кодексу свідчить про бездоганну ділову практику, тому слід вживати заходів на додержання кадрами підприємства таких рекомендацій. Розробляються кодекси в результаті взаємодії сторін: національних професійних асоціацій, спонсорських, консалтингових та інших організацій, зацікавлених у розвитку та підвищенні рівня врядування корпорації.

Кодекс корпоративної поведінки розумно стандартизує ділову поведінку та рекомендує її норми, тому наслідування принципам кодексу розширює можливості підприємства у взаєминах з акціонерами: спрощує міжособистісні ситуації, виключає суб'єктивні прояви. Найбільш успішні зразки національної та міжнародної практики корпоративного управління дозволяють зміцнити взаємодію всіх учасників корпоративних відносин до простих та зрозумілих алгоритмів.

Кодекс, як робочий документ, є спрямованим на розвиток норм сумлінної поведінки за наступними напрямками:

- захист прав та інтересів акціонерів, справедливе відношення до акціонерів;
- прозорість прийняття рішень, забезпечення професійної та етичної відповідальності членів наглядової ради, посадових осіб, акціонерів та членів суспільства загалом;
- інформаційна відкритість та робота з інформацією;
- розвиток всеосяжної системи ділової етики.

Кодекс обумовлює питання, загальні для всіх підприємств. Проте, насамперед він є необхідним саме акціонерним товариствам, тому що

вони потенційно більше піддані конфліктам, ніж інші господарюючі суб'єкти, оскільки природа форми власності робить практично неминучими зіткнення інтересів акціонерів та менеджменту. Кількість осіб залучених до конфліктів, пов'язаних з управлінням товариствами, статистично є достатньо високою, щоб представляти не тільки економічну, але й соціальну проблему. Тому бажано закріпити на рівні кодексу поведінки обов'язок членів наглядової ради створити на підприємстві механізми внутрішнього контролю за дотриманням балансу інтересів учасників корпоративного управління. Це означає, зокрема, розробку механізмів внутрішнього контролю, створення комітетів: корпоративного управління, аудиторського, стратегічного розвитку, управління ризиками, з врегулювання корпоративних конфліктів тощо. Кодекс має містити визначення їх правового статусу, повноважень, порядку взаємодії з наглядовою радою, виконавчими органами, секретаріатом корпорації, із зовнішнім аудитором, ревізійною комісією підприємства тощо.

Кодекс етичних принципів підприємства

Кодекс етичних принципів є невід'ємною частиною кодексу поведінки, який слід розробити з метою організації ефективної системи корпоративного управління. *Кодекс етики* є актом саморегулювання діяльності кожного конкретного підприємства на підґрунті норм ділової етики, і одночасно є частиною єдиної системи морально-етичного та правового забезпечення функціонування.

Кодекс установлює етичні принципи та норми, якими підприємства мають намір керуватися у практичній професійній діяльності. Професійну діяльність підприємств для цілей Кодексу становить комплекс цивільно-правових та інших відносин із клієнтами, органами державної влади та місцевого самоврядування, діловими партнерами, у тому числі з іншими підприємствами галузі, а також з акціонерами (учасниками) і працівниками самих підприємств, що виникають у процесі здійснення підприємствами статутних завдань.

Виконання положень Кодексу є додатковою гарантією, свідченням та запорукою високого професіоналізму та надійності підприємства, декларацією відповідності його діяльності законодавству України, нормам суспільної моралі та звичаям ділового спілкування. Дія кодексу поширюється на будь-які акти робочої поведінки (дії або бездіяльність) керівників, членів наглядової ради, членів колегіального органа управління, працівників та акціонерів підприємств, вчинені ними у процесі реалізації статутних завдань.

Основні положення, які можуть бути включені до кодексу етичної поведінки представлено на рисунку 3.12.



Рис. 3.12. Положення Кодексу етичної поведінки

Загальні етичні принципи та норми професійної діяльності також можуть бути представлені способом, наведеним у таблиці 3.13.

Спеціальні етичні принципи та норми підприємницької діяльності розробляються для визначення основних етичних питань у взаємостосунках підприємства з акціонерами, працівниками та сторонніми по відношенню до підприємства особами. Приклад розробки наведено у таблиці 3.14.

Підстави та порядок застосування мір відповідальності

Підставою притягнення до відповідальності відповідно до кодексу поведінки є встановлення в діяннях винного ознак порушення одного або декількох положень кодексу.

Таблиця 3.13

Норми професійної діяльності підприємства

Принципи професійної діяльності <i>Свою професійну діяльність підприємства здійснюють на основі</i>	Заборонені дії підприємства <i>У своїй діяльності підприємства виключають:</i>
– розуміння громадянського та професійного обов'язку перед громадянами і суб'єктами ринку, суспільством і державою; – визнання рівності учасників господарського обігу, залучених у сферу професійної діяльності підприємства, поваги до їх прав і законних інтересів; – максимальної прозорості професійної діяльності за умови абсолютної збереженості та конфіденційності інформації та відомостей, які становлять банківську таємницю; – удосконалення корпоративного управління та контролю за чесністю учасників господарської діяльності; – безумовного дотримання взятих зобов'язань, гарантій щодо високої якості готової продукції та послуг, що надаються; – забезпечення розумної ризикованості операцій; – повноти відповідальності за якість і результативності своєї роботи; – чесної конкуренції, активної протидії несумлінним учасникам підприємницької діяльності, оприлюднення фактів порушень положень кодексу в порядку, обумовленому рішенням органу з контролю за дотриманням положень кодексу; – активної участі в протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та інших протиправних діянь у сфері підприємницької діяльності; – відмови від добровільного співробітництва з юридичними та фізичними особами з сумнівною діловою репутацією; – установлення та розвитку міжнародних професійних зв'язків на основі взаємоповаги, взаємодопомоги та взаємовигідного співробітництва.	– порушення чинного законодавства, норм ділової етики та звичаїв ділового спілкування; – зловживання службовим становищем; – обмеження гідності, законних інтересів і прав стейкхолдерів; – участь у незаконних та (або) аморальних акціях, у соціально небезпечних проектах і програмах; – поширення або погрозу поширення відомостей, що не відповідають дійсності, ганьблять ділову репутацію клієнтів та ділових партнерів; – застосування або погрозу застосування насильства та інших незаконних та (або) аморальних способів ведення підприємницької діяльності або допущення конфліктів; – надання клієнтам або діловим партнерам пільг і привілеїв необґрунтованих або не передбачених законодавством; – зловживання домінуючим положенням на ринку окремих продуктів та послуг; – використання незаконних та (або) аморальних методів ведення конкурентної боротьби; – діяльність під впливом політичного, релігійного, національного та іншого тиску; – надання фінансової, моральної та іншої підтримки діяльності радикальним, екстремістським і націоналістичним партіям та рухам, що сприяють політичній нестабільності, розпаленню міжнаціональних, міжрелігійних та інших антагоністичних відносин у суспільстві.

Таблиця 3.14

Спеціальні етичні принципи та норми підприємницької діяльності

Зобов'язання підприємств		Спеціальні етичні принципи
1		2
У відносинах з клієнтами	З надання послуг та продажу продукції	– взаємодіяти з клієнтом поважно, чесно та відкрито; – мати справу з клієнтами, ділові відносини з якими не створюють для підприємства високого ступеня юридичного та економічного ризику, не допускаючи дискримінації за ознаками соціальної, расової, національної, мовної або релігійної приналежності, а також незалежно від статі, місця проживання, відношення до релігії, переконань, приналежності до суспільних об'єднань, та інших властивостей осіб; – надавати допомогу у виборі продуктів та послуг, які більшою мірою відповідають інтересам клієнта; – здійснювати своєчасне та якісне проведення розрахункових операцій; – гарантувати відповідність наданих послуг та реалізованих продуктів технологічним нормативам у відповідності до законодавства України та норм кодексу; – стягувати за надані послуги та реалізовану продукцію плату, розмірну їх обсягам, якості та складності.
	З інформаційного забезпечення	– надавати клієнтам повну та достовірну інформацію про умови та порядок оплати послуг та продукції, що реалізується; – здійснювати інформативну, об'єктивну рекламу діяльності або продукції, яка виключає можливість введення в оману потенційних клієнтів або появи в них недовіри до інших підприємств; – надавати клієнтам на їх запити та з власної ініціативи баланси, звіти, проспекти та інші матеріали щодо діяльності підприємства в порядку, передбаченому законодавством.

Продовження табл. 3.14

1	2
	Із забезпечення конфіденційності та захищеності
	– забезпечувати безпеку та захист отриманої інформації; – забезпечувати конфіденційність проведення переговорів, умов укладених угод тощо; – зберігати таємницю операцій з клієнтом, розкривати її тільки у випадках і порядку, передбачених законодавством; – відшкодовувати збиток, нанесений клієнтові в результаті неправомірного розголошення та (або) використання відомостей, що становлять таємницю або мають конфіденційний характер.
	З розгляду скарг і претензій
<i>У відносинах з акціонерами (учасниками)</i>	– гарантувати забезпечення законних прав акціонерів (учасників) незалежно від кількості акцій (частки у капіталі), відповідно до законодавства та на основі принципів корпоративного управління; – не допускати обмеження прав і законних інтересів акціонерів (учасників), насамперед міноритарних власників акцій (часток у статутному капіталі); – домагатися максимальної прозорості роботи органів управління, створювати умови безперешкодного доступу акціонерів (учасників) до інформації про діяльність підприємства в порядку, передбаченому законодавством

Продовження табл. 3.14

1	2
<i>У здійсненні діяльності підприємства</i>	– будувати відносини з діловими партнерами на взаємній довірі, повазі та рівноправності, не допускаючи необґрунтованої критики їх діяльності; – керуватися принципом суворого дотримання договірних та інших зобов'язань, що випливають з ділових відносин або є ними обумовленими; – повністю, вчасно та у суворій відповідності до закону виконувати зобов'язання, а також виконувати акти судових органів у випадку виникнення спорів; – доброзичливо відноситися до інших підприємств, утримуватися від необґрунтованої критики діяльності та інших свідомих дій, які заподіють збиток їхній діловій репутації; – віддавати пріоритет перемовинам та шукати компромісні рішення у випадку виникнення розбіжностей і спорів
<i>У відносинах з органами державної влади та місцевого самоврядування</i>	– будувати взаємини з державними органами як з однодумцями в роботі на благо громадян, суспільства, держави; – повно та вчасно виконувати вимоги державних органів, засновані на нормах чинного законодавства; – виключити спроби використання протизаконних або аморальних способів або засобів впливу на рішення державних, у тому числі судових органів
<i>У відносинах з працівниками</i>	– виключити прояви дискримінації за гендерними, політичними, релігійними, національними та подібними мотивами при вирішенні питань найму на роботу, оплати праці, просування по службі тощо; – вживати заходів до створення умов праці, які сприяють творчому росту, зміцненню здоров'я та соціального благополуччя працівників, забезпеченню особистої безпеки; – підвищувати особисту зацікавленість працівників щодо стану справ підприємства, у тому числі шляхом залучення до особистої участі на принципах гласності та корпоративного управління; – строго виконувати зобов'язання перед працівниками, передбачені чинним законодавством та трудовими договорами; – поважати право працівників на участь у політичних акціях, профспілковій діяльності та інших заходах, що не суперечать чинному законодавству.

За порушення положень кодексу можуть застосовуватися наступні міри відповідальності:

- застереження;
- публічне обговорення та осуд;
- рекомендації щодо принесення вибачення потерплій стороні;
- рекомендації компетентному органу управління підприємством розглянути питання про притягнення працівника, винного в порушенні, до відповідальності, передбаченої трудовим законодавством;
- рішення відповідного колегіального органу щодо відшкодування заподіяної шкоди.

Комітет з корпоративного управління

Для організації постійного контролю за ефективністю здійснення корпоративного управління та його відповідності існуючим принципам та Кодексу поведінки при наглядовій раді може бути утворений комітет з корпоративного управління. Для об'єктивності діяльності бажано щоб до комітету входили лише незалежні члени наглядової ради.

На комітет з корпоративного управління пропонується покласти завдання здійснення контролю за дотриманням:

- балансу інтересів всіх учасників корпоративного управління;
- принципів корпоративного управління;
- внутрішніх документів підприємства, що регулюють питання корпоративного управління (кодексу корпоративної поведінки тощо).

Інші комітети (з аудиту, кадрів та винагород, стратегічний, управління ризиками) виконують покладені на них завдання в власній сфері. Комітет з корпоративного управління має виконувати загальну функцію контролю за дотриманням органами управління норм корпоративної поведінки. У якості додаткових механізмів внутрішнього контролю необхідно створити механізми:

- контролю за виконанням рішень, прийнятих наглядовою радою;
- звітності відповідальних осіб перед наглядовою радою з виконання ухвалених рішень для того, щоб такі рішення не були декларативними, а реально виконувалися. Варто передбачити терміни відповідного звітування, наприклад, щомісячно.

3.4. Управлінський процес: філософія, стиль управління, типи організаційних структур, повноваження та їх розподіл

Вплив організаційної структури на рівень контролю

Тип організаційної структури, характерний для підприємства, може зробити серйозний вплив на контрольне середовище й загальний успіх внутрішнього контролю. Незалежно від типу організаційної структури на підприємстві на всіх її рівнях повинне дотримуватися єдність цілей. Це відбувається в тих випадках, коли цілі індивідуальних працівників й окремих підрозділів співпадають із загальними цілями підприємства. Щоб цього домогтися, керівництво повинне інформувати про цілі підприємства всіх її працівників.

Крім єдності цілей повинне бути приділене належна увага питанням взаємодії окремих працівників, груп і підрозділів. Ці взаємини можуть варіюватися залежно від рівня повноважень, відповідальності й структури підзвітності.

- *Повноваження* – це право управляти діяльністю інших. Воно включає право визначати способи й методи виконання роботи.
- *Відповідальність* – це обов'язок працівника виконувати свою роботу. У класичному розумінні вона виходить від старшого за посадою і є частиною будь-якої роботи.
- *Підзвітність* – це обов'язок звітувати про виконання обов'язків.

Навіть якщо відповідальність делегована нижчестоящим співробітникам, особа, що делегувала таку відповідальність, як і раніше є кінцевим відповідальним за делеговане завдання. Ця кінцева відповідальність не може бути делегована.

Елементи організаційної структури

Організаційна структура підприємства може бути визначена в термінах її:

1. Складності.
2. Формалізації.
3. Централізації.

Складність

Існуючий на підприємстві тип диференціації визначає складність організаційної структури:

- *Вертикальна диференціація*: чим більше рівнів в організаційній структурі підприємства, тим більше складною є ця структура й тем повільніше й менш ефективно вона буде здатна адаптуватися до змін умов бізнесу. Такі організації називаються «високі організації» (tall organizations).

- *Горизонтальна диференціація*: цей термін відноситься до тої ступені, у якій для виконання робіт потрібні спеціальні навички й знання. Організаційна структура вважається тим більше складною, чим більш широкий набір навичок і більша глибина знань потрібні для забезпечення функціонування бізнесу. Такі організації називають «плоскими організаціями» (flat organizations), оскільки там працюють фахівці, що мають безліч різноманітних навичок, однак між ними немає ієрархічної диференціації.

- *Територіальна (географічна) диференціація*: цей термін описує ступінь географічного поділу видів діяльності, здійснюваних у рамках підприємства.

Формалізація

Цей термін відноситься до ступені стандартизації робіт й ясності процедур і завдань, які необхідно виконувати. Чим нижче рівень формалізації на підприємстві, тим більше в ній місця для прийняття рішень рядовими працівниками. Високий рівень розвитку корпоративної культури знижує необхідність у формальному вираженні всіх корпоративних стандартів, оскільки їхнє поширення й моніторинг відбуваються природним шляхом у рамках корпоративної культури.

Централізація

При згадуванні про централізацію часто мають на увазі ще більш широку проблему співвідношення централізації й децентралізації на підприємстві. Централізація відображає ступінь, у якій повноваження й воля прийняття рішень на підприємстві або зосереджені в одному місці, або розподілені між багатьма місцями, підрозділами й окремими працівниками.

Децентралізацію можна розглядати як позитивний процес, бачачи в ньому гарний спосіб підвищувати мотивацію найманих робітників і підтримувати трудовий настрій на максимально високому рівні. Сучасна точка зору відносно розглянутих процесів полягає в тому, що жодна з структур (централізована або децентралізована) не може бути

гарної або поганий сама по собі. Підприємство повинно вибрати таку форму організаційної структури, що найбільшою мірою задовольняє її потребам.

Ступінь децентралізації на підприємстві залежить від ряду факторів, які характерні для цього підприємства:

- У розпорядженні людей, які приймають рішення, повинна бути потрібна й адекватна інформація в необхідному обсязі. Це означає, що якщо така інформація зосереджена тільки в головному офісі, то децентралізація відсутня.
- Децентралізація відносно прийняття рішень може відбуватися тільки в тих випадках, коли «на місцях» є люди, що володіють необхідними навичками й здатністю приймати рішення.
- Рішення повинні прийматися вчасно. Найчастіше «на місцях» є більше можливостей приймати рішення вчасно.
- Якщо підприємство виконує великий обсяг взаємозалежних операцій, то децентралізація не повинна відбуватися нижче рівня, на якому потрібно забезпечувати координацію робіт між різними підрозділами.
- Рішення, що мають вирішальне значення для підприємства в цілому, звичайно приймаються в головному офісі; відносно таких рішень децентралізація не застосовується.

Підсумовуючи сказане, відзначимо, що більший ступінь децентралізації присутній в тому випадку, коли виконуються наступні умови: на нижніх рівнях управління приймається більшість рішень; на виконання багатьох функцій і завдань впливають рішення, прийняті на нижніх рівнях управління; перевірка або твердження рішення потрібно до початку його реалізації.

Процес децентралізації найбільше часто й просто здійснюється в тих підприємствах, які мають у своїй структурі підрозділи, сформовані на основі чітко розмежованих структурних одиниць, функцій або продуктів.

Переваги децентралізації

Серед безлічі переваг, що є результатом децентралізації, виділимо наступні:

- Більш висока швидкість у прийнятті виробничих рішень;
- Поліпшення процесу комунікації усередині підприємства й підвищення ініціативності серед працівників;
- Необхідність у розумінні цілей і завдань підприємства на всіх рівнях;

- Виявлення правильних рішень і навчання прийняттю правильних рішень керівників більше низьких рівнів – це дозволяє збільшувати число потенційних менеджерів;
- Делегування відповідальності й повноважень керівникам більше низького рівня;
- Звільнення керівників вищої ланки від виконання поточних службових обов'язків, що дозволяє їм зосередитися на рішенні стратегічних завдань;
- Можливість фінансової оцінки результатів діяльності окремих/конкретних підрозділів.

Недоліки децентралізації

Незважаючи на численні переваги, у децентралізації є й деякі недоліки:

- Тенденція приділяти більше увагу рішенням короткострокових питань місцевого значення, чим питань довгострокового успішного розвитку підприємства в цілому;
- Підвищення рівня ризиків внаслідок ослаблення контролю з боку вищого керівництва;
- Більше складностей з координацією діяльності взаємозалежних структурних одиниць (підрозділів): керівники більше низьких рівнів можуть приймати суперечні, що не стикуються рішення;
- Зростаюча небезпека прийняття рішень за принципом «розумної достатності» («для нас це досить добре, тому ми й будемо це робити») керівниками середнього й нижчого рівня.

Делегування повноважень

Одним із ключових моментів процесу децентралізації є правильне делегування повноважень. Будучи частиною загального процесу децентралізації на підприємстві, делегування повноважень одночасно є частиною процесу передачі повноважень усередині офісу або окремого підрозділу. Делегування повноважень – це процес передачі владних повноважень «зверху вниз», від одного працівника іншому, котрий є його підлеглим. Такий крок може бути досить корисним, оскільки ніхто не в змозі приймати всі необхідні рішення поодиночці, і до того ж підлеглі теж хочуть брати активну участь у процесі прийняття рішень. Однак можливість делегування повноважень залежить від ситуації й людей, що беруть участь у процесі.

Делегування повноважень допомагає підлеглим розвинути почуття впевненості у своїх силах й ініціативність, особливо в тих випадках, коли мають місце певні «механізми захисту» (гарантії безпеки) і міри

контролю. Делегування повноважень є частиною процесу переходу рядового працівника в ранг менеджера.

Щоб делегування повноважень виявилось успішним, необхідна наявність наступних умов:

- необхідні навички й гарне розуміння цілей підприємства;
- система зворотного зв'язку, що дозволяє проводити оцінку результатів діяльності;
- віра в здатність своїх підлеглих;
- визнання необхідності делегування повноважень;
- готовність прийняти ризики;
- бажання розвивати й навчати своїх підлеглих.

Процес делегування повноважень включає наступні етапи:

- визначення очікуваних результатів;
- розподіл завдань й обов'язків;
- делегування повноважень, необхідних для рішення поставлених завдань;
- підбор відповідальних підлеглих;
- чітке роз'яснення того, що очікується від ліца, якому делегуються повноваження;
- контроль виконання, оскільки вища влада як і раніше залишається за керівником.

Організаційна структура підприємства

Організаційна структура підприємства може бути або механістичної, або органічної – це дві крайності цілого спектра можливих структур.

Механістична структура являє собою досить налагоджену й докладну систему, що характеризується твердим контролем, широким застосуванням подолу праці й високим ступенем формалізації. Даний тип структури ефективний при масовому виробництві й у випадках необхідності підвищення продуктивності праці.

З іншого боку, органічна структура характеризується низьким рівнем складності, низьким ступенем формалізації й високим рівнем демократії при прийнятті рішень (залучення підлеглих у процес прийняття рішень). Органічні структури більш гнучкі й адаптивні до змін, а також більш ефективно проявляють себе в динамічній (яка швидко змінюється) і складному середовищі. Органічна структура краще підходить для розробки нової продукції.

Структура й стратегія

Організаційна структура, що вибирає підприємство, є похідною від основної стратегії підприємства. Якщо основна стратегія підпри-

емства полягає в інноваціях і розробці нової продукції, то органічна структура буде краще підходити для даної стратегії.

Якщо стратегія полягає в мінімізації витрат, то механістична структура буде краще підходити для цієї стратегії.

Якщо стратегія підприємства складається в імітації інших виробників і вона планує виходити на ринки тільки після того, як вони вже сформувалися, то найкращим варіантом для такого підприємства стане сполучення органічної й механістичної структур.

Організаційна структура її також залежить від:

- *Розміру підприємства*: хоча немає безпосереднього зв'язку між розміром підприємства й необхідною організаційною структурою, у великих підприємствах є тенденція використати механістичний тип структури через необхідність більшою мірою формалізації;

- *Технології*: органічне середовище буде працювати краще в умовах нестандартної технології, де рівень формалізації буде більше низьким;

- *Навколишнього середовища*: у цілому, чим більш стабільним є навколишнє середовище, тим більш механістичної буває структура підприємства. Механістична структура більш підходить підприємству, що має мало можливостей для росту. Органічне середовище характеризується більшим динамізмом і складністю. Таке середовище жадає від підприємства гнучкості й здатності до швидкої адаптації, що може забезпечити саме органічна структура.

Побудова організаційної структури (департаменталізація)

Побудова організаційної структури, або департаменталізація – це процес угруповання й об'єднання зв'язаних один з одним видів робіт у великі організаційні підсистеми. Департаменталізація дозволяє забезпечити координацію між різними формами подолу праці, що здійснюється в міру того як підприємство усе більше розбиває виконувані технологічні операції на окремі завдання. Існує кілька способів створення відділів у рамках організаційної структури (табл. 3.15).

Філософія та стиль управління

Стиль управління (який також називають лідерством) – це процес впливу на інших людей, у результаті якого вони добровільно працюють із метою виконання поставленої для групи (або всього підприємства) цілі.

Хоча владні повноваження й процес прийняття рішень можуть бути децентралізовані, лідерство є індивідуальною характеристикою, тому його не можна розділити на частини або передати іншим людям.

Таблиця 3.15

Типи організаційних структур

Типи організаційних структур	Характеристика
1	2
<i>Функціональна</i>	Більшість підприємств використовують варіант створення функціональної організаційної структури. Найбільш типовими функціональними підрозділами є відділ маркетингу, виробничий відділ і відділ фінансів і звітності (бухгалтерія). Перевагами такої системи організації є: спеціалізація підрозділів по виконанню певних функцій, спрощення процесу навчання персоналу завдяки зменшенню обсягу посадових обов'язків і затвердження основних функцій на вищому рівні управління. Недоліками цієї системи організації є: відсутність чітких центрів прибутку й потенційний ризик відсутності координації між різними функціональними підрозділами
<i>Географічна</i>	Побудова структури по територіальному признаку здійснюється в тих випадках, коли діяльність підприємства виконується на різних географічних територіях обслуговування й ринках збуту. Така організаційна структура характерна для мультинаціональних корпорацій і компаній загальнонаціонального рівня. Географічна департаменталізація дає підприємствам можливість швидкого реагування на локальні зміни, кращу поінформованість про ситуації на локальних ринках і наявних там проблемах, а також дозволяє їм знизити витрати по розподілу товарів і послуг. Разом з тим для такої структури властива значна втрата контролю внаслідок делегування повноважень «на місця» і дублювання функцій обслуговування, оскільки кожен такий територіальний підрозділ буде виконувати ці завдання
<i>Продуктова</i>	Формування організаційної структури на основі продукції, що випускається або наданих послуг, здобуває усе більше важливе значення для багатьох підприємств, які використовують цю структуру для посилення контролю над виробленою продукцією або продуктової (товарної) лінією. Ця структура найбільше підходить для функціонування центрів прибутку, оскільки відділ має намір робити й продавати виготовлену продукцію. При такій системі організації існує спеціалізація активів і навичок і набагато легше вимірювати прибутковість окремих

Продовження табл. 3.15

1	2
	підрозділів. Разом з тим дана структура вимагає більшої кількості менеджерів, і «штатні» функції персоналу дублюються в різних підрозділах
<i>Клієнтська</i>	Побудова організаційної структури по групах споживачів продуктів або послуг сприяє більш якійсному обслуговуванню клієнтів (споживачів, замовників), однак для успішної реалізації такої структури необхідна велика клієнтська база. Тому можливі складності з координацією набору послуг, пропонованих тим або іншим групам споживачів, і труднощі в узгодженні діяльності з підрозділами, які фактично будуть надавати дані послуги
<i>Проектна</i>	Побудова організаційної структури по проектах може використовуватися при здійсненні діяльності по реалізації разових проектів (наприклад, будівництво судна, виконання військового замовлення й т.п.). Така система організації сприяє поліпшенню комунікацій між підрозділами, однак вимагає реорганізації щораз, коли черговий проект закінчується, що неминуче приведе до «труднощів перехідного періоду» від одного проекту до іншого
<i>Матрична</i>	Матрична організаційна структура має місце, коли будь-які з перерахованих вище типів структур поєднуються в рамках одного підприємства. При такій організації один рядовий працівник підпорядковується більш ніж одному керівникові. Цей потенційно каверзне запитання повинно вирішуватися шляхом виявлення пріоритетів по контролю між різними керівниками. Гнучкість, властива матричній системі організації, дозволяє направляти в потрібні місця найбільш підходящих працівників, навіть якщо ці місця перебувають за межами їхніх звичайних підрозділів. Гнучкість матричної структури дозволяє підприємству позбутися від різких коливань у чисельності персоналу (або, принаймні, істотно скоротити їхні масштаби), що набирається під конкретні, разові проекти, та звільняє потім після закінчення таких проектів. Матрична структура дає підприємству можливість тимчасово залучати працівників різних підрозділів для участі в одному великому проекті. Головним недоліком матричної системи організації є порушення принципу єдиноначальності, оскільки в деяких випадках в одного працівника може бути відразу кілька безпосередніх начальників

Незважаючи на те, що конкретний перелік якостей, що роблять людину ефективним й успішним лідером, не можна позначити, існують деякі основні характеристики, без яких неможливе лідерство. Останнім часом деякі дослідники прийшли до висновку про наявність п'яти особистих якостей, властивим успішним лідерам, до яких відносяться:

- 1) Інтелект.
- 2) Ерудитія.
- 3) Надійність у виконанні прийнятих на себе зобов'язань.
- 4) Активність й участь у соціальному житті
- 5) Соціально-економічний статус.

Виділяють кілька стилів управління (табл. 3.16):

Таблиця 3.16

Стилі управління

Стилі управління	Характеристика
1	2
<i>Авторитарний (авторитарний)</i>	Стиль, при якому менеджер/лідер диктує свої умови, замість того щоб чекати пропозицій від своїх підлеглих. Цей стиль персоніфікує класичний підхід до теорії управління. Авторитарний стиль лідерства в значній мірі ґрунтується на погрозах і покаранні. Проте, варто визнати, що цей метод управління може бути найбільш результативним у деяких ситуаціях, коли, наприклад, відчувається нестача часу для завершення проекту або коли цей стиль є єдиним, на який реагують рядові працівники
<i>Консультативний</i>	Стиль лідерства, при якому менеджер/лідер сам приймає рішення, однак враховує думки підлеглих
<i>Демократичний</i>	Стиль лідерства, при якому менеджер /лідер приймає рішення, однак він зобов'язаний врахувати думки інших членів команди або групи
<i>Вільних поведьєв</i>	Працівники приймають самостійні рішення й оцінюються по досягненнях
<i>Бюрократичний</i>	Стиль, при якому управління здійснюється в строгій відповідності із правилами й політиками, прийнятими на підприємстві. Коли в якійсь конкретній ситуації менеджер не може діяти «за правилами», оскільки такі правила відсутні, він передає ухвалення рішення на наступний, більш високий рівень управління

Продовження табл. 3.16

1	2
<i>Трансформаційний</i>	Відноситься до лідера, що є прихильником й учасником процесу перетворень. Трансформаційний лідер здатний надихати та мотивувати інших працівників на досягнення більших цілей, чим він сам вважав можливими. Це лідер, що здатний наголошувати на концепції розвитку [баченні] підприємства, а також виразити це бачення словами й кинути виклик традиційним переконанням. Трансформаційний лідер – це лідер, що сприяє й заохочує розвиток рядових працівників, забезпечує регулярний зворотний зв'язок з підлеглими й працює на основі індивідуального підходу до підлеглих

Розділ 4.

Оцінка функціонування системи управління ризиками

4.1. Ідентифікація та методи оцінювання ризиків діяльності підприємства

Поняття «ризик» є відомим з давніх часів. Ризик – можлива небезпека якого-небудь несприятливого результату або впливу на діяльність. Дослідження ризиків є тісно пов'язаним з розвитком теорії ймовірностей.

Можна виділити два погляди на поняття ризику:

- 1) перший, заснований на наукових і технічних оцінках, так званий теоретичний ризик;
- 2) другий – залежить від людського сприйняття ризику – це так званий ефективний (суб'єктивний) ризик.

Теоретичний або статистичний ризик часто зводиться до ймовірності настання певної події. Подія – це:

- те, що має місце, відбувається, настає в будь-якій точці простору-часу;
- явище або інша діяльність, як факт суспільного або особистого життя;
- результат експерименту.

Ймовірність (міра ймовірності) – міра вірогідності випадкової події. Оцінкою ймовірності події може служити показник частоти її

настання в достатньо тривалій серії незалежних повторень експериментів.

Зазвичай ймовірність такої події та оцінка можливої шкоди від неї поєднуються у правдоподібний результат, визначаючи діапазон та ступінь ймовірності ризику, значення втрат та вигравшів, очікувані для кожного результату діапазону. Тобто, кількісно ризик оцінюється за допомогою суб'єктивних ймовірних, очікуваних величин максимального та мінімального збитку від конкретної дії або рішення. При цьому, чим більшим є діапазон між максимальним і мінімальним збитком за рівних ймовірностей їх одержання, тим вищим вважається ступінь ризикованості події.

Економічно категорію «ризик» можна охарактеризувати як:

- рівень певних фінансових втрат, які припускають можливість не досягти встановленої мети;
- невизначеність прогнозованого результату;
- високу суб'єктивність оцінки прогнозованого результату тощо.

Ризик часто виступає мінливою величиною. Мінливість є багато в чому обумовленою зовнішніми змінами в економіці та рядом інших факторів. Тобто, фінансово-господарська діяльність підприємства здійснюється в умовах невизначеності. Вибір тієї або іншої стратегії розвитку може привести або до збільшення прибутків, або до втрат вкладених коштів. Імовірність успішної реалізації (одержання максимальних доходів за мінімуму втрат) залежить від значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на підприємство.

Нормально діючий економічний суб'єкт має реальні шанси ведення прибуткової діяльності, але одночасно він перебуває під загрозою можливих втрат. *Діловий (підприємницький) ризик* можна визначити як можливість небажаної події, у результаті якої підприємець зазнає збитків, додаткових витрат, зменшення одержуваних доходів. Така подія зазвичай носить суб'єктивно-об'єктивний характер (аварії, стихійні лиха, неправомірні дії державних органів або контрагентів тощо). Можливість її настання спричиняє необхідність страхування з метою майбутнього відшкодування заподіяних збитків.

Таким чином, наявність численних та різноманітних факторів економічного, юридичного та політичного характеру, які впливають на хід підприємницької діяльності, не дозволяє точно вгадати можливі наслідки, а отже, і остаточні результати. У такій ситуації природним є прагнення підприємця звести свої підприємницькі ризики до мінімуму.

Варто враховувати, що ризик є притаманним всім аспектам діяльності підприємства. При розв'язанні ризикової події проявляється така властивість ризику, як альтернативність: припускається можливість вибору з двох або декількох можливих варіантів рішень, напрямків, дій. Відсутність можливості вибору свідчить про відсутність ризику: там, де немає вибору, не існує й ризику.

Сутність ризику також визначається тим, що він може виникати як від подій суб'єктивного характеру, так і від подій об'єктивного характеру, на які впливати не можливо.

Висловлене вище дозволяє зробити висновок про те, що *підприємницький (діловий, комерційний) ризик* – це можливість втрат, викликаних невизначеністю, яка супроводжує комерційну діяльність підприємства. Величина ризику – обсяг таких втрат, найчастіше визначається у грошовому виразі.

Ефективність управління ризиками багато у чому залежить від їх виду та відповідності цьому виду способів і прийомів управління ризиками. Для обліку, аналізу та управління ризиками є необхідною їх класифікація за певними ознаками. Класифікація дозволяє структурувати систему ризиків, здійснювати їх вибір і визначати послідовність рішень на основі класифікаційних ознак, вона дозволяє орієнтуватися у різноманітті об'єктів та є джерелом знань про них. Ціль класифікації – створення основи для наступної оцінки ризиків (табл. 4.1.).

Таблиця 4.1

Класифікація ризиків

Тип ризику	Ризики
1	2
Ділові ризики	ризики, пов'язані з можливістю погіршення загального фінансового стану підприємства, зниженням вартості її капіталу (акцій, облігацій); ризик втрати ліквідності; ризики недостатнього інформаційного забезпечення
Організаційні ризики	викликані помилками менеджменту підприємства, зокрема невірними управлінськими рішеннями; проблеми систем внутрішнього контролю; погано розроблені регламенти та правила роботи; невірно підібраний персонал; відсутність кваліфікованого персоналу; інші ризики, пов'язані із внутрішньою організацією роботи підприємства; шахрайство з боку працівників

Продовження табл. 4.1

1	2
Ринкові ризики	ризики, пов'язані з нестабільністю економічної кон'юнктури: посилення конкурентного тиску, виникнення у конкурентів можливостей лобювання; ризик фінансових втрат через зміну ринкової ціни або попиту на товар; не конкурентоздатний (зависокий) рівень собівартості; вихід на ринок нового високо конкурентного продукту; неналежний рівень маркетингових досліджень та просування товарів, послуг
Фінансові ризики	трансляційний валютний ризик; зміна валюти у міжнародних розрахунках; ризики неналежного банківського сервісу або банкрутства розрахункової установи
Кредитні ризики	ризик того, що контрагент не виконає свої зобов'язання в строк; банкрутство партнера
Правові ризики	ризики втрат, пов'язаних зі змінами законодавства або неналежного юридичного забезпечення бізнесу; ризик невідповідності законодавств різних країн; ризики виробничого травматизму; недодержання державних нормативів, застосування до підприємства високих фінансових санкцій з боку контролюючих органів
Проектні ризики	ризик порушення функціонування об'єкта внаслідок помилок при проектуванні; будівельно-монтажні ризики; ризики невірних розрахунків бізнес-проектів, інвестиційних вкладень; занадто укрупнене проектування
Технологічні, техногенні ризики	ризики наслідків невідповідно розроблених бізнес-процесів, невірної організації виробництва; ризик несвочасного технологічного забезпечення; ризик виходу техніки з ладу, зокрема у безпосередньо у ході виробничого процесу; ризик техногенних аварій, катастроф
Стихійні, екологічні ризики	Ризик матеріальних втрат через пожежі, стихійні лиха, посухи та кліматичні умови; ризик завдання збитків навколишньому середовищу
Репутаційний ризик	Поява в засобах масової інформації повідомлення, яке може негативно вплинути на ділову репутацію підприємства, що викликає такі негативні для розвитку бізнесу підприємства події, як відтік ресурсів клієнтів, втрата покупців та постачальників, неотримання фінансових ресурсів.

Розроблена класифікація не тільки чітко трактує приналежність ризиків до конкретної групи, дозволяючи уніфікувати оцінку ризику, але й найбільш повно охоплює види ризиків, що дозволяє грамотно підійти до проблеми виявлення чинників формування ризиків.

Ідентифікація ризиків

При визначенні ризиків, властивих діяльності підприємства, виглядає доцільним дослідження технологічного ланцюга виробництва та продажу з виділенням на кожному технологічному етапі всіх можливих ризиків. В якості шаблону можна запропонувати спрощений алгоритм такого дослідження бізнес-процесів підприємства, наведений на рисунку 4.1.

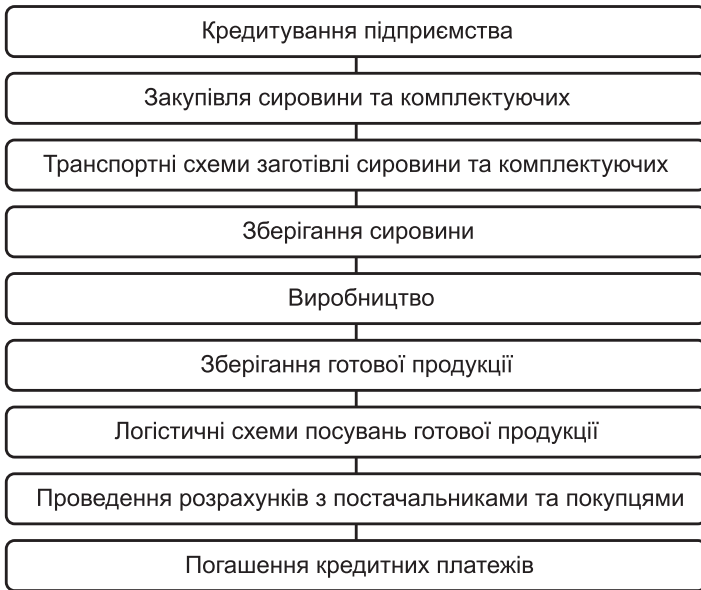


Рис. 4.1. Алгоритм дослідження ризиків за бізнес-процесами

Для кожного підприємства схема адаптується з урахуванням умов його бізнесу. Ризики повинні розглядатися в комплексі, з урахуванням їх взаємних впливів. Тобто, слід передбачити, що вихід з ладу виробничого обладнання тягне зупинку виробництва, спричиняє порушення поставок за договорами, що в свою чергу може призвести до втрати покупців, порушення платіжного балансу тощо.

Тобто, ризики можуть негативно та позитивно корелювати один з одним. Приклад, коли один ризик компенсується іншим: при падінні ринкових цін на сировину, наприклад, зернові культури, знижуються обсяги продажу. У той же час, якщо підприємство має дочірню господарську одиницю з виробництва комбікорму, яка використовує ті самі зернові культури у виробництві, то, завдяки низьким цінам, собівартість цього підприємства буде знижуватися, а прибуток, відповідно – збільшуватись. Такі, об'єднані в межах корпорації ризики, що взаємно компенсується (диверсифіковані), допомагають підприємствам втримати ринкові позиції.

Крім дослідження ризиків, що можуть супроводжувати технологічний ланцюжок, варто дослідити ризики за умовного поділу підприємства на окремі об'єкти – будівлі, споруди, структурні підрозділи тощо.

Таким чином, при розгляді необхідних заходів щодо управління ризиками, стає очевидним, що це – складний об'єкт з високими ступенями невизначеності у своїх характеристиках. До таких об'єктів прийнятно застосовувати системний аналіз.

Основні етапи ідентифікації ризиків та параметри їх системного аналізу наведено на рисунку 4.2.

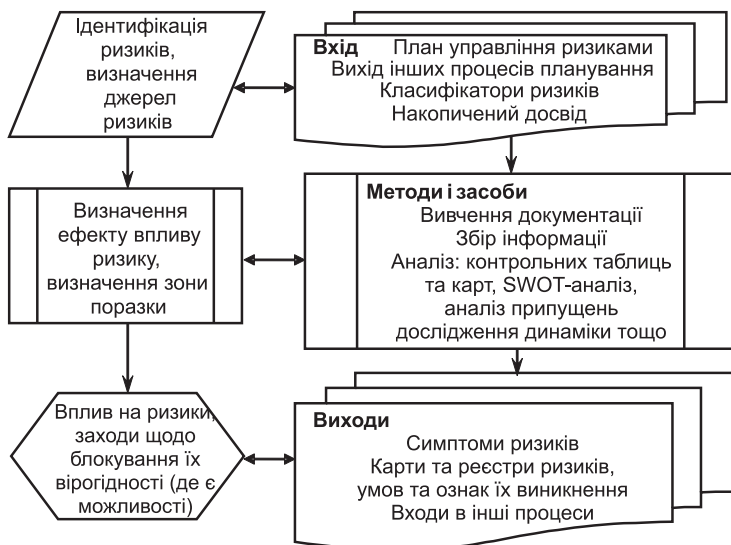


Рис. 4.2. Основні етапи процесу ідентифікації ризиків та параметри їх системного аналізу

Процедура ідентифікації ризиків здійснюється для кожного окремого об'єкта підприємства.

На *етапі визначення джерела ризику* необхідно з'ясувати принципову можливість існування даної погрози. Її джерело може бути як внутрішнім, так і зовнішнім. Так, необхідність в сировині для випуску продукції означає, що принципово існує погроза її несвоєчасної доставки або погроза випадкового її знищення на складі. При цьому немає необхідності аналізувати всі можливі причини виникнення ризику – досить виділити одну з них. Підкреслимо, що кількісна оцінка ймовірності виникнення такої події тут не розглядається. Якщо в самому об'єкті джерело ризику відсутнє, варто вивчити можливості існування зовнішніх погроз.

При визначенні *ефекту впливу ризику* з'ясовується, що саме на даному об'єкті може постраждати та у якому ступені. Наприклад, зважаючи можливість недостатнього постачання сировини, бачимо, що з одного боку є ризик невиконання умов постачання готової продукції, а з другого боку – знижується можливість поломки обладнання.

На *етапі визначення зони поразки* здійснюється відбудова сценаріїв подальшого розвитку подій та оцінка того, які наслідки матиме дана подія для інших об'єктів підприємства. При цьому розглядаються як можливість впливу ризику на інші об'єкти, так і ідентифікація пов'язаних з даним ризиком наслідків. Побудова таких сценаріїв є достатньо складною справою, тому що вимагає урахування взаємного впливу великої кількості факторів.

Розрахунок максимально можливого збитку. На даному етапі здійснюється визначення зон, що не підпадають під вплив ризику, виділення зон з максимальним рівнем збитків та розрахунок вартості збитку. Даний етап проводиться для кожного виділеного ризику окремо. Метою виділення зон, вільних від ризику, є виділення груп об'єктів, незалежних один від одного щодо впливу розглянутого ризику.

Розробка захисних заходів. При виборі найраціональнішої реакції підприємства на виявлені ризики розглядаються наступні комплекси захисних заходів (табл. 4.2.):

Таблиця 4.2.

Приклад програми роботи з ризиками

Програма заходів	Тлумачення та коментарі щодо програм	
<i>Відмова від впливу та збереження ризику</i>	Ряд ризиків за масштабами впливу або вірогідністю настання можуть бути визнані незначними або вкрай малоймовірними. У таких випадках природною реакцією підприємства є збереження даних ризиків. Наприклад, постійно перегорять електричні лампочки тощо.	
<i>Превентивні заходи</i>	Превентивні заходи, які можуть застосовуватися для зниження або усунення ризиків, поділяються на наступні групи:	відсікання ризику
		Розробка та впровадження засобів внутрішнього контролю, є найбільш характерним прикладом відсікання ризику. У такий спосіб ризик може бути або повністю усунутий (наприклад, заміна газових печей електричними може повністю усунути ризик вибуху), або може бути істотно знижений максимум збитків (наприклад, установка глухих залізних дверей замість дерев'яних між двома складськими приміщеннями дозволить розділити їх на незалежні зони на випадок пожежі тощо).
		зabezпечення прискореної реакції на ознаки ризику
<i>Передача ризику</i>	Резервування надлишкових потужностей також підвищує захищеність підприємства. Так, заміна одного постійного постачальника – навіть надійного та вигідного, на декількох (диверсифікація) істотно знизить ризик зупинки виробництва у випадку зриву поставок.	
	Методу передачі ризику третім особам, наприклад шляхом страхування ризиків, в програмі управління ризиками підприємства слід відвести особливу роль. Страхування є найбільш універсальним способом відшкодування збитків від ризиків. При цьому єдиним критерієм доцільності використання страхування є ціна страховки.	

4.2. Компоненти системи управління ризиками та визначення способів

Управління ризиками – це процес, у ході якого відбуваються: виявлення, оцінка, управління та контроль потенційних подій або ситуацій, спрямований на одержання підприємством розумних гарантій відносно досягнення поставлених ним цілей

Основними цілями загального процесу управління є досягнення:

- чітко позначених цілей і задач операційної діяльності;
- виконання програм підприємства найліпшим чином;
- дієвого та ефективного використання ресурсів підприємства;
- збереження активів підприємства;
- досягнення стану достовірності та адекватності фінансової та оперативної інформації та повної довіри до неї з боку зацікавлених осіб;
- дотримання нормативно-правових актів, етичних і ділових норм, а також умов укладених контрактів;
- своєчасного виявлення погроз та ризиків і використання дієвих стратегій контролю над ними.

Керівництво підприємства планує, організовує та скеровує виконання дій, достатніх для забезпечення розумних гарантій виконання поставлених цілей та задач. Керівництво є зобов'язаним періодично перевіряти адекватність цілей і задач підприємства та модифікувати внутрішні процеси таким чином, щоб вони відображали зміни у внутрішніх і зовнішніх умовах ведення бізнесу.

Про адекватність процесів управління ризиками, контролю та корпоративного управління говорять у тих випадках, коли мета та завдання підприємства є:

- 1) ефективними (завдання виконуються належним чином та у заплановані терміни);
- 2) економічними (цілі досягаються з використанням мінімальної кількості ресурсів) методами.

На різних підприємствах можуть існувати різні схеми управління ризиками, засновані на специфічності цілей бізнесу, корпоративної культури, управлінського стилю.

Процеси управління ризиками можуть бути:

- формалізованими або неформалізованими;

- кількісними (які базуються на розрахунку) або якісними (які базуються на суб'єктивній думці);
- вбудованими у бізнес-процеси підрозділів або централізованими на корпоративному рівні.

Ризики підприємства піддаються не тільки обрахунку та вимірюванню але й управлінню. Існують методики, що дозволяють з певним ступенем вірогідності прогнозувати настання ризикової події та вживати заходів щодо зниження ризику.

При цьому, оскільки кожне підприємство має свої власні особливості, остільки ризики яким може бути піддане підприємство, виявляються з урахуванням таких особливостей. Крім того, прийнятний для підприємства рівень ризику та способи нівелювання небажаних наслідків також приймаються керівництвом підприємства.

Принципи побудови та функціонування системи управління ризиками, наведені на рисунку 4.3.

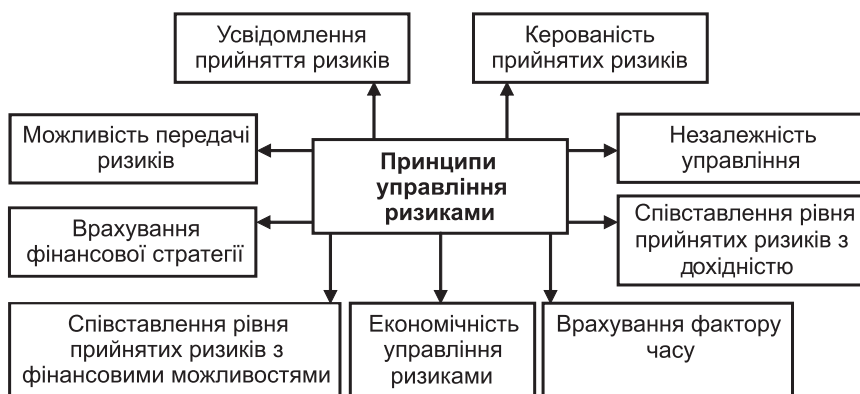


Рис. 4.3. Принципи управління ризиками на підприємстві

Для розуміння основ функціонування системи управління ризиками на рисунку 4.4. представлено концептуальну модель системи управління ризиками підприємства.

Процес делегування повноважень і розподілу відповідальності щодо комерційних ризиків доцільно здійснювати на трьох рівнях: колегіальний орган, підрозділ якій відповідає за ризик-менеджмент, структурні підрозділи.

Відповідальність колегіальних органів полягає у визначенні та

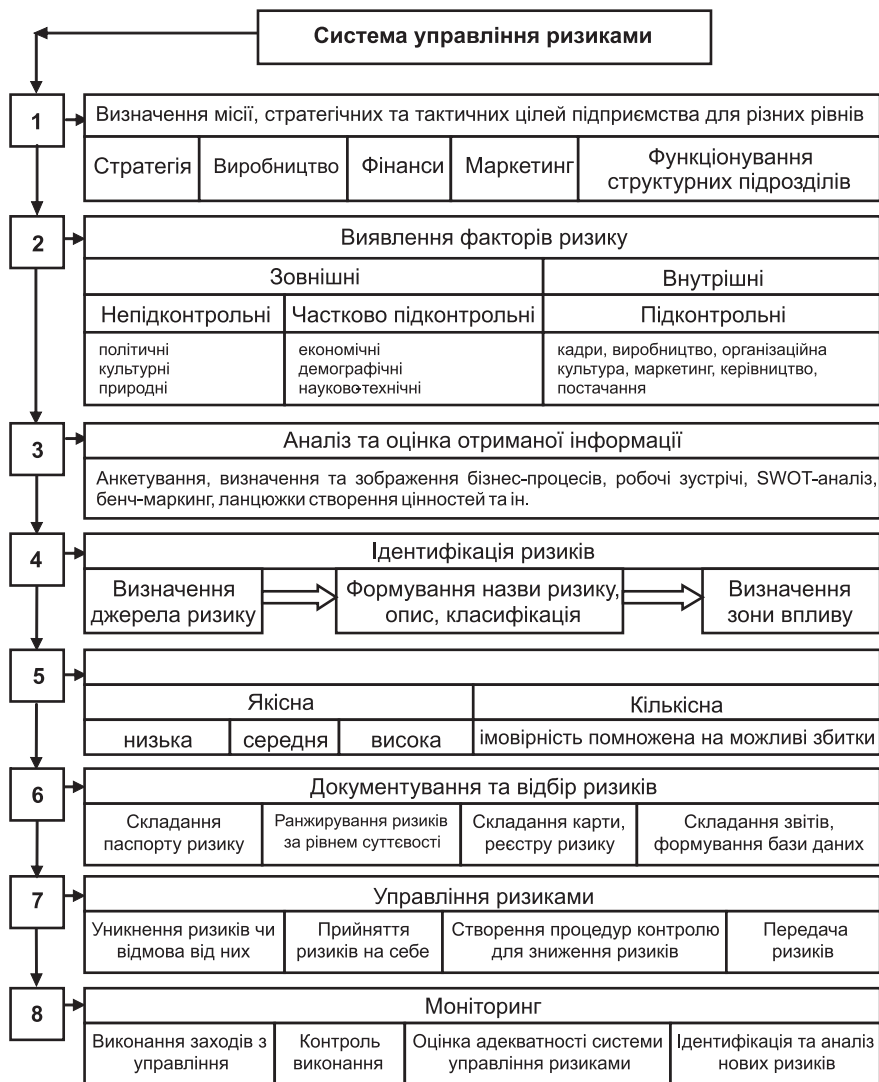


Рис. 4.4. Концептуальна модель системи управління ризиками

затвердженні політики управління ризиками і фіксації рівня толерантності підприємства до ризику. Затверджену політику щодо ризиків необхідно доводити до відповідних підрозділів для вивчення та виконання.

Головними учасниками процесу управління ризиками є: акціонери, наглядова рада, група менеджерів вищої ланки, комітет з аудиту та підзвітна йому служба внутрішнього аудиту, зовнішній аудитор.

Докладний опис обов'язків з управління ризиками підприємства представлено у таблиці 4.3:

Таким чином, з таблиці стає очевидним, що виконання заходів з управління ризиками є одним з основних обов'язків менеджменту підприємства.

Для забезпечення дотримання прийнятих положень лояльності до ризиків, вони повинні доводитися до відповідних підрозділів та стати частиною культури підприємства.

Важливим кроком є розробка порядку інформування керівництва та наглядової ради щодо істотних відхилень від прийнятих політик управління ризиками та установлених обмежень. Крім того, необхідно, щоб у випадку недотримання політик та/або перевищення можливих границь ризику вживалися відповідні управлінські міри. Структурні підрозділи повинні відповідати за управління ризиками відповідно до встановлених політик ризику, а також за результати управління ризиками. Така відповідальність повинна існувати незалежно від існування підрозділу, що виконує функції ризику-менеджменту. Метою введення міри відповідальності є забезпечення необхідної уваги до ризиків з боку менеджерів, які приймають управлінські рішення.

Впровадження зазначених зв'язків мотивування (демотивування) менеджменту за прийняття рішень для досягнення прийнятої норми прибутку з урахуванням ризиків, а також іншої відповідальності за пов'язані з такими рішеннями прибутки та збитки слід формалізувати на рівні положень. На практиці ж, при прийнятті рішення щодо управлінського впливу на особу слід керуватися, крім того, наступними міркуваннями (рис. 4.5.).

Такий алгоритм розгляду питання щодо впливу на відповідальну особу є необхідним з тієї очевидної причини, що кожний сценарій ризикової події відрізняється від еталонної моделі ризику. Для запобігання несправедливого вживання дисциплінарних заходів до сумлінного та компетентного фахівця, кожную ситуацію слід оцінювати за фактом перебігу подій.

Процес управління ризиками є постійним в діяльності підприємства. *Моніторинг* у ризик-менеджменті полягає в регулярному спостереженні за поведінковими характеристиками відкритих ризикових позицій. Моніторинг є як передумовою виявлення ризику, так і

Таблиця 4.3

Розподіл обов'язків з управління ризиками підприємства

Наглядова Рада	Група менеджерів вищої ланки	Комітет з аудиту та служба внутрішнього аудиту	Зовнішній Аудитор
1	2	3	4
– затверджує чітку концепцію (політику, стратегію) управління ризиками, властивими банківському бізнесу; – затверджує схему розподілу прав та обов'язків на всіх рівнях організаційної структури; – забезпечує нагляд за діяльністю топ-менеджерів у сфері управління ризиками (тобто нагляд за оцінкою, контролем і моніторингом ризиків); – проводить регулярний аналіз стану системи внутрішнього контролю; – вимагає від топ-менеджерів пояснень у випадках перевищення затверджених розмірів ризику по операціях; – передбачає покладання на службу внутрішнього аудиту обов'язків з перевірки відповідності між госпо-	– розробляє концепцію (стратегію, політику) управління ризиками, яка оцінюється та затверджується наглядовою радою; – здійснює реалізацію концепції схвалені наглядовою радою; – впроваджує корпоративну культуру, що відповідає високим етичним стандартам; – забезпечує розробку інструкцій, що включають у себе принципи політики, процедури та стандарти управління ключовими ризиками у головних бізнес-підрозділах;	– перевіряють додержання менеджментом політики, принципів та процедур управління ризиками; – домагаються гарантій належного функціонування систем внутрішнього контролю і управління ризиками; – контролюють достовірність і точність інформації, що одержується наглядовою радою від менеджменту; – регулярно звітують перед наглядовою радою про дотримання політики та процедур управління ризиками; – сприяють поліпшенню взаємодії між наглядовою радою і менеджментом; – контролюють відповідність оцінених ризиків	– оцінює властиві ризики підприємства; – аналізує та оцінює інформацію про ризики, яку отримує у процесі проведення аудиту; – вивчає суть операцій, що здійснюються підприємством та схем для їх проведення; – перевіряє додержання менеджментом встановлених принципів політики та процедур управління ризиками; – перевіряє інформацію, що надається менеджментом наглядовій раді, акціонерам і регуляторним органам;

Продовження табл. 4.3

1	2	3	4
дарськими операціями та політикою управління ризиками; – делегує топ-менеджерам права на розробку та реалізацію стратегії підприємства у сфері управління ризиками та закріплює ці права у спеціальному документі, залишаючи за собою обов'язок оцінки та затвердження стратегії; – визначає зміст і періодичність звітів про управління ризиками, які надаються топ-менеджерами, службою внутрішнього аудиту та зовнішнім аудитором; – забезпечує впровадження належних принципів наймання та винагороди осіб, зайнятих у сфері управління ризиками; – здійснює щорічну оцінку роботи генерального директора, у тому числі і його дій у сфері управління ризиками.	– впроваджує ефективну систему внутрішнього контролю, у тому числі процедуру постійної оцінки всіх суттєвих ризиків, здатних негативно вплинути на досягнення цілей підприємства; – впроваджує процедури контролю дотримання затверджених розмірів ризику та негайного оповіщення топ-менеджерів про порушення даних розмірів; – забезпечує виконання службою внутрішнього аудиту завдань, що включають у себе оцінку системи внутрішнього контролю та перевірку відповідності між операційною діяльністю та політикою управління ризиками; – розробляє та впроваджує систему підготовки звітів, які направляються у наглядову раду та адекватно відображають ситуацію у сфері управління ризиками.	діяльності з керування ризиками; – перевіряють всі аспекти діяльності керування ризиками; – забезпечують ефективний контроль менеджменту над поточними операціями, розмірами ризику по операціях і заходами, прийнятими у випадку перевищення границь оцінки ризику; – забезпечують глибоке осмислення менеджментом політики та процедур управління ризиками та отримання необхідного досвіду реалізації даної політики; – оцінюють поточну операційну діяльність підприємства з погляду належного управління ризиками та формують рекомендації з поліпшення ситуації у цій сфері.	– повідомляє наглядову раду, акціонерів та регулювальні органи про ступінь об'єктивності інформації, що надається з боку менеджменту підприємства.

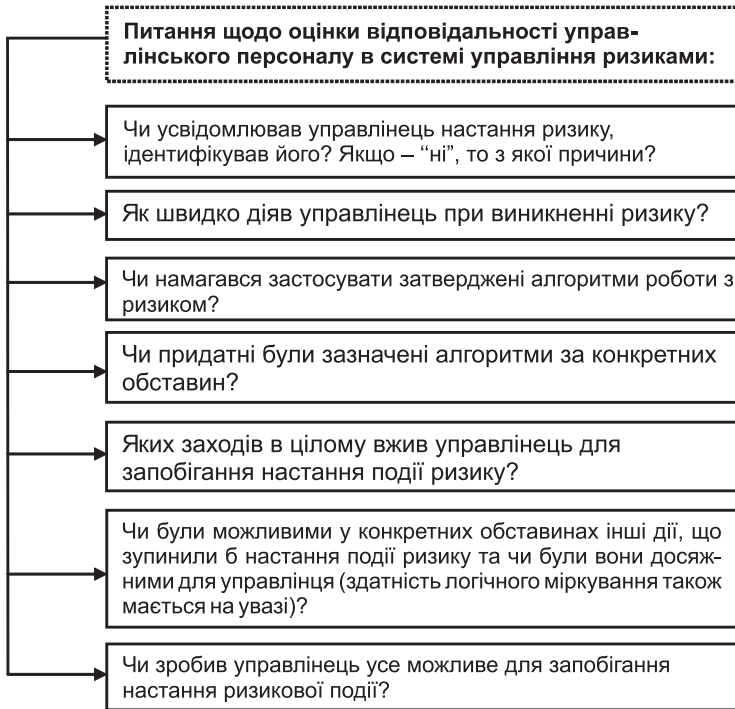


Рис. 4.5. Оцінка відповідальності управлінського персоналу в системі управління ризиками

системою заходів, спрямованих на збір, аналіз та обробку інформації про фактори, що впливають на відкриті ризикові позиції, оцінку їх величини на конкретну дату, вивчення їхньої динаміки, аналіз змін та інформаційне сприяння розробці програми застосування анти ризикових методів, що враховують специфіку конкретного підприємства.

Моніторинг зазвичай передуює використанню інших прийомів ризик-менеджменту та дозволяє налагодити взаємодію різних підрозділів підприємства, відпрацювати технології збору та обробки даних, методи розрахунків величини ризику та аналізу його динаміки, а також розробити форми звітів. У ході моніторингу аналізуються внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, стан операційної діяльності і вже прийняті підприємством рівні ризиків окремих операцій. При виявленні загрози настання ризикових подій відбувається процес оцінки передбачуваних ризиків.

4.3. Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвого викривлення під час проведення аудиту

У відповідності до МСА 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвих викривлень через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища», бізнес-ризик це ризик, що є наслідком значущих умов, подій, обставин, діяльності або бездіяльності, які можуть негативно вплинути на здатність суб'єкта господарювання досягти своїх цілей та реалізувати свої стратегії, а також наслідком встановлення невідповідних цілей і стратегій.

Бізнес-ризик є ширшим, ніж ризик суттєвого викривлення фінансової звітності, хоча й включає останній. Бізнес-ризик може виникнути внаслідок зміни або складності. Невизнання необхідності у змінах також може призвести до виникнення бізнес-ризиків.

Розуміння бізнес-ризиків, на які наражається суб'єкт господарювання, збільшує ймовірність ідентифікації ризиків суттєвого викривлення, оскільки більшість бізнес-ризиків зрештою матимуть фінансові наслідки і, отже, вплив на фінансову звітність. Однак аудитор не несе відповідальності за ідентифікацію або оцінку всіх бізнес-ризиків, оскільки не всі бізнес-ризики призводять до виникнення ризиків

Приклади питань, які аудитор може розглянути при отриманні розуміння цілей, стратегій та пов'язаних бізнес-ризиків суб'єкта господарювання, що можуть призвести до виникнення ризику суттєвого викривлення фінансової звітності, включають (табл. 4.4):

Ризики викривлення фінансової звітності

З погляду фінансової звітності процес оцінки ризиків підприємства визначає:

- як управлінський персонал ідентифікує ділові ризики, які стосуються фінансових звітів відповідно до застосовуваної концептуальної основи такої звітності,
- як оцінюється важливість та ймовірність настання подій ризику,
- як керівництво приймає рішення у відповідь на події ризику, як управляє діями та процесами,
- якими є результати управління ризиками.

Ризики, які стосуються надійності фінансової звітності, включають внутрішні та зовнішні події, операції або обставини, які можуть

Таблиця 4.4

Можливі фактори впливу на ризики підприємства

Фактори впливу	Характеристика
1	2
<i>Зміни в середовищі</i>	зміни в законодавчому, операційному, ринковому середовищі можуть привести до змін конкуренції, появи суттєво відмінних ризиків
<i>Новий персонал</i>	новий персонал може мати свою точку зору відносно внутрішнього контролю або інше його бачення
<i>Нові або модернізовані інформаційні системи</i>	значні та швидкі зміни в інформаційних системах можуть змінити ризики, пов'язані з внутрішнім контролем
<i>Швидке зростання</i>	значне та швидке розширення діяльності може створити перенавантаження на засоби контролю, збільшити ризик помилок тощо
<i>Нові технології</i>	впровадження нових технологій або інформаційних систем у виробничі процеси може змінити ризики, пов'язані з внутрішнім контролем
<i>Нові моделі бізнесу, продукти або види діяльності</i>	вхід до нових сфер бізнесу або впровадження нових операцій, щодо яких у суб'єкта бракує досвіду, може потягти нові ризики, пов'язані із внутрішнім контролем
<i>Корпоративна реструктуризація</i>	реструктуризація може супроводжуватися скороченням персоналу та змінами в розподілі обов'язків та усталеності нагляду за системами, що може змінити ризик, пов'язаний з внутрішнім контролем
<i>Великий обсяг операцій з нерезидентами</i>	збільшення операцій з нерезидентами або придбання закордонних компаній створюють нові, нерідко унікальні ризики, які можуть впливати на внутрішній контроль (наприклад, додаткові або зрослі ризики від операцій з іноземною валютою).
<i>Нові бухгалтерські вимоги</i>	прийняття нових або зміна чинних бухгалтерських принципів, стандартів може вплинути на ризики, пов'язані з підготовкою фінансової звітності

трапитися та негативно вплинути на можливість суб'єкта господарювання ініціювати, записати, обробити та надати у вигляді звітів фінансові дані, які будуть відповідати твердженням управлінського персоналу щодо результатів діяльності.

Після визначення ризиків, керівництво розглядає імовірність їх виникнення, їх значущість, та необхідність відповідних дій. Керівництво може ініціювати плани, програми або дії відносно певних ризиків або може вирішити прийняти ризик через незначні втрати або з інших причин.

Відповідно до МСА 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб'єкта господарювання та його середовища» ризики відносно викривлення фінансової звітності мають джерела, що їх перелік наведено у таблиці 4.5.

Умови та події, які можуть указувати на ризики істотного перекручування фінансової звітності:

- діяльність в економічно та політично нестабільних регіонах;
- діяльність на нестабільних ринках;
- діяльність, що піддається складним і надмірним регулювальним впливам;
- проблеми безперервності діяльності підприємства, його ресурсної забезпеченості та ліквідності, у т.ч. — втрата важливих клієнтів;
- перешкоди в доступі до капіталу та кредитів;
- зміни в галузі, до якої належить суб'єкт господарювання (критичні для бізнесу);
- зміни в ланцюгах постачання;
- розробка або представлення на ринок нових продуктів чи послуг, або ж перехід до нових видів діяльності;
- експансія до нових регіонів;
- зміни усередині суб'єкта господарювання, як от: значні придбання або реорганізація, або інші незвичайні події;
- ймовірність продажу суб'єкта господарювання або сегментів бізнесу;
- наявність складних асоціацій, бізнес-утворень або спільних підприємств;
- використання позабалансового фінансування, послуг (щодо управління капіталом та подібних) від спеціалізованих суб'єктів господарювання та інші складні домовленості щодо фінансування;

Таблиця 4.5
Ризики викривлення фінансової звітності та їх джерела

Середовище підприємства	Джерела ризиків. Коментарі	Приклади питань для оцінки ризиків
1	2	3
Цілі та стратегії, а також відповідні ділові ризики, які можуть призвести до ризиків перекручування фінансової звітності	Для врахування внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на підприємство, вищий управлінський персонал визначає <i>мету</i> , яка служить загальним планом. <i>Стратегія</i> є операційним підходом, застосовуючи який управлінський персонал має намір досягти мети. Мета та стратегія повинні переглядатися та змінюватися виходячи зі змін в середовищі підприємства.	– розвиток галузі, – нові продукти та послуги, – законодавчі та нормативні вимоги, – нові вимоги до обліку, – поточна та майбутня потреба у фінансуванні, – розвиток комп'ютерних технологій
Галузь, нормативна база та інші зовнішні фактори, включаючи застосовувану основу подання фінансової звітності	Галузеві фактори включають: – умови, які існують в галузі пов'язані з питаннями технології; – конкурентне середовище, – характер бізнесу; – ступень регулювання; – нормативне середовище в якому працює підприємство	– ринок та конкуренція, – цінова конкуренція, – циклічність та сезонність діяльності, – технологія виробництва, – нормативна база регулювання галузі, – оподаткування, – облікові принципи та концептуальні основи складання фінансової звітності, – вимоги щодо охорони довкілля, – політика уряду щодо галузі, – загальна ситуація в економіці, – наявність фінансування, – інфляція
Характер суб'єкта господарювання	– фінансово-господарські операції, – структура власності та управління,	– складність структури підприємства; – власність та стосунки між власниками та іншими особами;

Продовження табл. 4.5

1	2	3
	– типи інвестицій, – метод структурування та фінансування підприємства	– ділові операції (характер джерел доходу, продукти або послуги, місцезнаходження виробництва, ключові клієнти, важливі постачальники, пов'язані особи); – інвестиції (заплановані або зроблені придбання, інвестиції в цінні папери, капітальні інвестиції); – фінансування (структура запозичених коштів, наявність дочірніх, спільних або асоційованих підприємств); – фінансова звітність (облікові принципи та прийнята практика, оцінка за справедливою вартістю, облік операцій в іноземній валюті)
Вибір та застосування облікової політики та причини її зміни	Відповідність облікової політики підприємства його бізнесу, галузевим особливостям, концептуальним основам укладання фінансової звітності	– методи, які використовує підприємство для обліку важливих та незвичних операцій; – зміни облікової політики підприємства; – нові стандарти звітності та законодавчі вимоги; – наявність операцій щодо обліку яких не існують належних рекомендацій
Вимірювання та перевірка фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання	Вимірювання та перевірка фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання здійснює управлінський персонал підприємства з метою оцінки, відповідності діяльності цілям, означеним вищим керівництвом або власниками, третіми сторонами.	– ключові показники діяльності; – аналіз показників фінансової діяльності, їх зіставлення з показниками попередніх періодів та інших підприємств; – бюджети, прогнози, звіти підрозділів; – вимірювання показників діяльності персоналу та політика мотивації

- значні обсяги операцій з пов’язаними сторонами;
- нестача персоналу з належним знанням бухгалтерського обліку та з належними навичками підготовки фінансових звітів;
- ротації на ключових посадах, у т.ч. – звільнення ключових керівників;
- слабкість внутрішнього контролю, особливо тих ділянок, які не надглядаються управлінським персоналом;
- невідповідність стратегій суб’єкта господарювання в сфері інформаційних технологій стратегіям його бізнесу;
- зміни в середовищі інформаційних технологій;
- принципова зміна систем інформаційних технологій, пов’язаних з фінансовою звітністю;
- запити щодо діяльності або фінансових результатів діяльності суб’єкта господарювання з боку регуляторних та державних органів;
- переключування в минулих періодах, факти щодо наявності істотних коректувань в минулому помилок або в поточному періоді;
- великі суми нерегулярних або незвичайних операцій, у т.ч. – операції між підрозділами підприємства та з високим рівнем доходу в поточному періоді або в минулому;
- операції, які реєструються в обліку, базуючись на намірах управлінського персоналу (бездокументні);
- впровадження нових стандартів бухгалтерського обліку;
- облікові вимірювання, які вимагають складних розрахункових процесів;
- події або операції, які припускають істотну неточність виміру, у т.ч. – облікові оцінки;
- судові позови в процесі розгляду або умовні зобов’язання.

Процедури оцінки ризиків та пов’язані дії

Аудитор повинен виконати процедури оцінки ризиків для забезпечення основи для ідентифікації й оцінки ризиків суттєвого викривлення на рівні фінансової звітності та тверджень.

Значний ризик – ідентифікований та оцінений ризик суттєвого викривлення, що, за судженням аудитора, потребує спеціального розгляду аудитором.

Процедури оцінки ризиків – аудиторські процедури, які виконують для отримання розуміння суб’єкта господарювання та його середовища, в тому числі внутрішнього контролю суб’єкта господарю-

вання, визначення й оцінки ризиків суттєвого викривлення внаслідок шахрайства або помилки на рівні фінансової звітності та тверджень.

Однак процедури оцінки ризиків самі по собі не надають достатніх та прийнятних аудиторських доказів, на яких ґрунтується думка аудитора.

Отримання розуміння суб'єкта господарювання та його середовища, включаючи внутрішній контроль, є постійним і динамічним процесом збору, оновлення й аналізу інформації протягом усього аудиту. Таке розуміння формує систему критеріїв, у межах якої аудитор планує аудит та здійснює професійні судження в ході всього аудиту, наприклад при:

- оцінці ризиків суттєвого викривлення фінансової звітності;
- визначенні суттєвості відповідно до МСА 320;
- розгляді прийнятності вибору та застосування облікових політик і достатності розкриття інформації у фінансовій звітності;
- ідентифікації сфер, які можуть вимагати спеціального розгляду аудитором, наприклад операцій з пов'язаними сторонами, прийнятність використання управлінським персоналом припущення щодо безперервності або аналіз ділової мети операцій;
- формулювання очікувань для використання при виконанні аналітичних процедур;
- здійсненні дій у відповідь на оцінені ризики суттєвого викривлення;
- оцінці достатності та прийнятності отриманих аудиторських доказів, таких як прийнятність припущень, усних і письмових запевнень управлінського персоналу.

Інформація, отримана внаслідок виконання процедур оцінки ризиків і пов'язаних заходів, може використовуватись аудитором як аудиторські докази для підтвердження оцінок ризиків суттєвого викривлення. Крім того, аудитор може отримати аудиторські докази щодо класів операцій, залишків на рахунках або розкриття інформації та відповідних тверджень, а також щодо операційної ефективності заходів контролю, навіть якщо такі процедури не планувались окремо як процедури по суті або тести заходів контролю. Аудитор може також вирішити виконати процедури по суті або тести заходів контролю одночасно з процедурами оцінки ризиків, оскільки це буде ефективно.

Аудитор використовує професійне судження для визначення обсягу необхідного розуміння. Ризики, які необхідно оцінити, включають

як ті, що спричинені помилкою, так і ті, які спричинені шахрайством та на які поширюється МСА 315.

Процедури оцінки ризиків мають включати таке (табл. 4.6):

Таблиця 4.6

Процедури оцінки ризиків

Процедури	Пояснення
1	2
<i>Подання запитів до управлінського персоналу та інших працівників суб'єкта господарювання, які, на думку аудитора, можуть мати інформацію, яка, ймовірно, може допомогти при ідентифікації ризиків суттєвого викривлення внаслідок шахрайства або помилки</i>	Значна частина інформації, отриманої аудитором у ході подання запитів, надається управлінським персоналом та особами, відповідальними за фінансову звітність. Однак аудитор може також отримувати інформацію або інші точки зору при ідентифікації ризиків суттєвого викривлення через подання запитів до інших осіб суб'єкта господарювання та інших працівників з різними рівнями повноважень. Наприклад: – запити до тих, кого наділено найвищими повноваженнями, можуть допомогти аудитору отримати розуміння середовища, в якому складається фінансова звітність; – запити до персоналу підрозділу внутрішнього аудиту можуть надати інформацію щодо процедур внутрішнього аудиту, виконаних протягом року стосовно структури та ефективності внутрішнього контролю суб'єкта господарювання; – запити до працівників, які займаються ініціюванням, обробкою або реєстрацією складних чи незвичайних операцій, можуть допомогти аудитору оцінити прийнятність вибору і застосування певної облікової політики; – запити до внутрішнього юридичного консультанта суб'єкта господарювання можуть надати інформацію з таких питань, як судові справи, дотримання законів і нормативних актів, знання про шахрайство або підозрюване шахрайство, що може вплинути на суб'єкт господарювання, гарантії, післяпродажні зобов'язання, домовленості із діловими партнерами та значення контрактних умов; – запити до персоналу відділу маркетингу або відділу реалізації можуть надати інформацію про зміни у маркетингових стратегіях суб'єкта господарювання, його тенденції реалізації або контрактні домовленості з його клієнтами

Продовження табл. 4.6

1	2
<i>Аналітичні процедури</i>	Аналітичні процедури, виконані як процедури оцінки ризиків, можуть ідентифікувати ті аспекти діяльності суб'єкта господарювання, про які аудитор не знав, і можуть допомогти при оцінці ризиків суттєвого викривлення для створення основи для розробки і впровадження дій у відповідь на такі оцінені ризики. Аналітичні процедури, виконані як процедури оцінки ризиків, можуть включати як фінансову, так і нефінансову інформацію. Аналітичні процедури можуть допомогти ідентифікувати існування незвичайних операцій або подій та сум, коефіцієнтів і тенденцій, які можуть потребувати аудиторської перевірки. Ідентифіковані незвичайні або неочікувані зв'язки можуть допомогти аудитору при виявленні ризиків суттєвого викривлення, особливо ризиків суттєвого викривлення внаслідок шахрайства
<i>Спостереження та перевірка</i>	Спостереження та перевірка можуть супроводжувати подання запитів до управлінського персоналу й інших осіб і можуть також надати інформацію про суб'єкт господарювання та його середовище. Приклади таких аудиторських процедур включають спостереження або перевірку такого: – операцій суб'єкта господарювання; – документів (наприклад, бізнес-планів та стратегій), записів та інструкцій з внутрішнього контролю; – звітів, складених управлінським персоналом (наприклад, квартальних звітів управлінського персоналу та проміжної фінансової звітності) і тими, кого наділено найвищими повноваженнями (наприклад, протоколів засідань ради директорів); – адміністративних та виробничих приміщень суб'єкта господарювання
<i>Аналіз інформації, яка отримана у попередніх періодах</i>	Якщо аудитор має намір використати інформацію, яку він отримав під час своєї минулої роботи із суб'єктом господарювання та під час проведення аудиторських процедур у ході попередніх аудитів, він повинен визначити, чи сталися з моменту проведення попереднього аудиту зміни, які можуть вплинути на доречність такої інформації для поточного аудиту Попередній досвід роботи ауди-

Продовження табл. 4.6

1	2
	тора із суб'єктом господарювання та аудиторські процедури, виконані під час попередніх аудитів, можуть надати аудитору інформацію про: – попередні викривлення та чи були вони своєчасно виправлені; – характер діяльності суб'єкта господарювання та його середовища, а також його внутрішній контроль (включаючи недоліки внутрішнього контролю); – суттєві зміни, яких зазнав суб'єкт господарювання або його діяльність з попереднього фінансового періоду, які можуть допомогти аудитору отримати достатнє розуміння суб'єкта господарювання для ідентифікації та оцінки ризиків суттєвого викривлення
<i>Обговорення з членами аудиторської групи із завдання</i>	Партнер із завдання та інші провідні члени аудиторської групи із завдання повинні обговорити чутливість фінансової звітності суб'єкта концептуальної основи фінансової звітності до фактів і обставин суб'єкта господарювання. Партнер із завдання повинен визначити, які питання потрібно довести до відома членів аудиторської групи із завдання, які не беруть участі в обговоренні Обговорення з членами аудиторської групи із завдання чутливості фінансової звітності суб'єкта господарювання до суттєвого викривлення: – дає можливість більш досвідченим членам аудиторської групи із завдання, включаючи партнера із завдання, поділитися своїми думками, які ґрунтуються на їх знанні суб'єкта господарювання; – дає змогу членам аудиторської групи із завдання обмінюватись інформацією про бізнес-ризики, яких зазнає суб'єкт господарювання, та про те, як і на якому етапі фінансова звітність може бути чутливою до суттєвого викривлення внаслідок шахрайства або помилок; – допомагає членам аудиторської групи із завдання отримати краще розуміння можливості суттєвого викривлення фінансової звітності в окремих сферах, закріплених за ними, та отримати розуміння, як результати виконуваних ними аудиторських процедур можуть вплинути на інші аспекти ауди-

Продовження табл. 4.6

1	2
	ту, включаючи рішення щодо характеру, строків та обсягу подальших аудиторських процедур; – створює основу для повідомлення та обміну новою інформацією, отриманою у ході всього аудиту, що може вплинути на оцінку ризиків суттєвого викривлення або на аудиторські процедури, які виконуються з метою розгляду таких ризиків між членами аудиторської групи із завдання
<i>Інші процедури</i>	Від аудитора не вимагається виконувати усі ці процедури стосовно кожного аспекту розуміння суб'єкта господарювання. Можуть виконуватись інші процедури, і інформація, отримана під час їх виконання, може бути корисною при ідентифікації ризиків суттєвого викривлення. Приклади таких процедур охоплюють: – огляд інформації, отриманої із зовнішніх джерел, таких як комерційні та економічні журнали, звіти аналітиків, банків або рейтингових агенцій; або з нормативних чи фінансових видань; – надсилання запитів зовнішньому юридичному консультанту або експертам з оцінки, послугами яких користувався суб'єкт господарювання

Процес оцінки ризиків суб'єкта господарювання

Аудитор повинен отримати розуміння того, чи передбачено у суб'єкта господарювання процес для:

- а) ідентифікації бізнес-ризиків, доречних для цілей фінансової звітності;
- б) оцінки значущості ризиків;
- в) оцінки ймовірності їх виникнення; та
- г) прийняття рішень про механізми розгляду цих ризиків

Процес оцінки ризиків суб'єкта господарювання створює основу для визначення управлінським персоналом ризиків, якими слід управляти. Якщо цей процес відповідає обставинам, включаючи характер, розміри та складність суб'єкта господарювання, то він допомагає аудитору при ідентифікації ризиків суттєвого викривлення. Питання, чи є процес оцінки ризиків суб'єкта господарювання прийнятним за певних обставин, є питанням судження аудитора.

Якщо суб'єкт господарювання встановив такий процес, аудитор повинен отримати розуміння такого процесу та його результатів. Якщо

аудитор ідентифікує ризики суттєвого викривлення, які не вдалося ідентифікувати управлінському персоналу, він повинен оцінити, чи існує будь-який основний ризик, який, на думку аудитора, мав бути ідентифікований процесом оцінки ризиків суб'єкта господарювання. Якщо такий ризик існує, аудитор повинен отримати розуміння того, чому цей процес не зміг його ідентифікувати та оцінити, чи є цей процес прийнятним за таких обставин, або визначити, чи існують суттєві недоліки внутрішнього контролю щодо процесу оцінки ризиків суб'єкта господарювання.

Якщо суб'єкт господарювання не встановив такого процесу або процес є несистематичним, аудитор повинен обговорити з управлінським персоналом бізнес-ризик та в який спосіб їх було розглянуто. Аудитор повинен оцінити, чи є прийнятною за таких обставин відсутність задокументованого процесу оцінки ризиків, або визначити, чи є це суттєвим недоліком внутрішнього контролю.

4.3. Ризики суттєвого викривлення: ідентифікація та оцінка під час проведення аудиту

Аудитор повинен ідентифікувати та оцінити ризики суттєвого викривлення:

а) на рівні фінансової звітності.

Ризики суттєвого викривлення на рівні фінансової звітності належать до ризиків, які значною мірою пов'язані з фінансовою звітністю в цілому і можуть потенційно впливати на багато тверджень. Ризики на рівні фінансової звітності можуть бути особливо важливими для розгляду аудитором ризиків суттєвого викривлення внаслідок шахрайства. Ризики на рівні фінансової звітності можуть виникати, зокрема, внаслідок недоліків середовища контролю. Розуміння аудитором внутрішнього контролю може викликати сумніви щодо придатності фінансової звітності суб'єкта господарювання до аудиту. Наприклад:

- сумніви щодо професійної чесності управлінського персоналу суб'єкта господарювання бувають такими серйозними, що можуть змусити аудитора зробити висновок, що ризик викривлення управлінським персоналом інформації у фінансовій звітності такий серйозний, що аудит не може бути проведений;
- сумніви щодо стану та достовірності записів суб'єкта госпо-

дарювання можуть змусити аудитора зробити висновок про малоїмовірність наявності достатніх і прийнятних аудиторських доказів на підтвердження немодифікованої думки щодо фінансової звітності.

б) на рівні твердження для класів операцій, залишків на рахунках і розкриття інформації для того, щоб створити основу для розробки й виконання подальших аудиторських процедур.

Ризик суттєвого викривлення на рівні тверджень для класів операцій, залишків на рахунках і розкриття інформації мають розглядатися, оскільки такий розгляд безпосередньо допомагає при визначенні характеру, строків та обсягу подальших аудиторських процедур на рівні тверджень, необхідних для отримання достатніх і прийнятних аудиторських доказів. При ідентифікації та оцінці ризиків суттєвого викривлення на рівні тверджень аудитор може дійти висновку, що ідентифіковані ризики значною мірою стосуються фінансової звітності в цілому і можуть потенційно впливати на багато тверджень.

Використання тверджень

Запевняючи, що фінансові звіти відповідають застосовній концептуальній основі фінансової звітності, управлінський персонал прямо або опосередковано здійснює твердження щодо визнання, оцінки, подання і розкриття різних елементів фінансової звітності та матеріалів відповідного розкриття інформації. Твердження, які аудитор використовує для розгляду різних типів потенційних викривлень, що можуть мати місце, поділяють на три такі категорії і можуть мати такі форми (табл. 4.7):

З метою ідентифікації та оцінки ризиків суттєвого викривлення аудитор повинен:

- а) ідентифікувати ризики у процесі отримання розуміння суб'єкта господарювання та його середовища, включаючи дочірні заходи контролю, які стосуються ризиків, і через аналіз класів операцій, залишків на рахунках і розкриття інформації у фінансовій звітності;
- б) оцінити ідентифіковані ризики та встановити, чи мають вони більш всеохоплюючий вплив на фінансову звітність у цілому і чи впливають вони потенційно на більшість тверджень;
- в) ув'язати ідентифіковані ризики із тим, що може бути не так на рівні тверджень, ураховуючи відповідні заходи контролю, які аудитор планує.

При здійсненні оцінок ризиків аудитор може ідентифікувати заходи контролю, які можуть запобігати або виявляти та виправляти сут-

Таблиця 4.4

Типи тверджень щодо фінансової звітності

Типи тверджень	Складові елементи	Характеристика елементів тверджень
Твердження відносно класів операцій і подій за період аудиту	Виникнення	відображені операції та події відбулися і є пов'язаними з суб'єктом
	Повнота	всі операції та події, які необхідно було відобразити, є відображеними
	Точність	суми та інші дані по відображених операціях і подіях відображено належним чином
	Закриття	операції та події відображено в належному обліковому періоді
	Класифікація	операції та події відображено по належних рахунках
Твердження відносно сальдо рахунків на кінець періоду	Існування	активи, зобов'язання та капітал дійсно існують
	Права та обов'язки	суб'єкт володіє правами на активи або контролює їх, відображені зобов'язання є зобов'язаннями суб'єкта
	Повнота	всі активи, зобов'язання та капітал, які необхідно було відобразити, відображено
	Оцінка й розподіл	активи, зобов'язання та капітал є включеними у фінансову звітність на відповідну суму; усі необхідні коригування, оцінки та розподіли відображено вірно
	Наявність, пра-ва й обов'язки	розкриті події, операції та інші умови відбулися і є пов'язаними із суб'єктом
Твердження щодо подання та розкриття	Повнота	всі розкриття, які необхідно було включити у фінансову звітність, включено
	Класифікація та зрозумілість	фінансова інформація є правильно представленою та описаною, розкриття є чітко вираженими
	Точність та оцінка	фінансову та іншу інформацію розкрито справедливо і на відповідні суми

теві викривлення в окремих твердженнях. Зазвичай корисно отримати розуміння заходів контролю та прив'язати їх до тверджень у контексті процесів і систем, у яких вони існують, оскільки індивідуальні заходи контролю часто самі по собі не врегульовують ризиків. Часто лише комбіновані заходи контролю разом з іншими компонентами внутрішнього контролю будуть достатніми для врегулювання ризиків.

І навпаки, деякі заходи контролю можуть мати особливий вплив на окремі твердження щодо окремого класу операцій або залишків на рахунках. Наприклад, заходи контролю, які суб'єкт господарювання встановлює для забезпечення обліку та реєстрації персоналом результатів щорічної фізичної інвентаризації, пов'язані безпосередньо з існуванням і повнотою тверджень щодо залишків товарно-матеріальних запасів.

Заходи контролю можуть бути прямо або опосередковано пов'язані із твердженнями. Чим більш опосередкований зв'язок між ними, тим менш ефективний окремий захід контролю при запобіганні або виявленні та виправленні викривлень у такому твердженні.

- г) розглянути ймовірність викривлення, включаючи можливість численних викривлень, і встановити, чи може потенційне викривлення призвести до суттєвого викривлення.

Ризики, які потребують спеціального розгляду аудитором

В межах оцінки ризиків аудитор повинен встановити, чи є будь-які з ідентифікованих ризиків, за судженням аудитора, значними. При здійсненні такого судження аудитор повинен виключити вплив ідентифікованих заходів контролю, що стосуються такого ризику.

При здійсненні судження щодо того, які ризики є значними, аудитор повинен проаналізувати щонайменше таке:

- а) чи є ризик ризиком шахрайства;
- б) чи пов'язаний ризик із нещодавніми значними економічними, обліковими та іншими обставинами і, відтак, потребує особливої уваги;
- в) складність операцій;
- г) чи має такий ризик відношення до значних операцій з пов'язаними сторонами;
- д) рівень суб'єктивності при здійсненні оцінки фінансової інформації, що стосується ризику, особливо таких оцінок, які пов'язані з високим рівнем невизначеності оцінки;

- е) чи включає ризик значні операції, що виходять за межі звичайної господарської діяльності суб'єкта господарювання або по-іншому є незвичайними.

Значні ризики часто пов'язані зі значними незвичайними операціями або суб'єктивними чинниками. Незвичайні операції – це операції, які є незвичайними за розміром або характером, тому виникають нечасто. Звичайні, нескладні операції, які підлягають систематичній обробці, менш імовірно приведуть до виникнення суттєвих ризиків.

Ризики суттєвого викривлення можуть бути більшими для значних незвичайних операцій, які виникають із таких чинників:

- більше втручання управлінського персоналу для визначення порядку обліку;
- більше ручного втручання у збір та обробку даних;
- складні розрахунки або принципи обліку;
- характер незвичайних операцій, який може ускладнити для суб'єкта господарювання запровадження ефективних заходів контролю за ризиками.

Ризики суттєвого викривлення можуть бути більшими для суттєвих суб'єктивних чинників, які потребують розробки облікових оцінок, що виникають з таких чинників:

- принципи обліку облікових оцінок або визнання прибутків можуть тлумачитися по-різному;
- необхідне судження може бути суб'єктивним чи складним або потребувати припущень щодо впливу майбутніх подій, наприклад судження щодо справедливої вартості.

Якщо аудитор установив, що існує значний ризик, він повинен отримати розуміння заходів контролю суб'єкта господарювання, включаючи заходи контролю, доречні для такого ризику.

Хоча ризики, які пов'язані із суттєвими незвичайними або суб'єктивними чинниками, часто менш імовірно підлягають звичайним заходам контролю, управлінський персонал може вчиняти інші дії у відповідь на такі ризики. Відповідно розуміння аудитором того, чи розробив суб'єкт господарювання і чи запровадив заходи контролю для значних ризиків, що виникають з незвичайних або суб'єктивних чинників, включає розуміння того, чи здійснює управлінський персонал дії у відповідь на такі ризики, і як саме. Такі дії у відповідь можуть включати:

- заходи контролю, такі як перевірка припущень вищим керівництвом або експертами;

- задокументовані процеси оцінки;
- затвердження тими, кого наділено найвищими повноваженнями.

Ризики, для яких лише процедури перевірки по суті не надають достатніх та прийнятних аудиторських доказів

Стосовно деяких ризиків аудитор може винести судження про неможливість або недоцільність отримання достатніх та прийнятних аудиторських доказів лише за допомогою процедур перевірки по суті. Такі ризики можуть бути пов'язані із неточним або неповним відображенням звичайних та суттєвих класів операцій чи залишків на рахунках, характеристики яких часто дають змогу здійснювати їх автоматизовану обробку без або з незначною кількістю ручних операцій. У таких випадках заходи контролю суб'єкта господарювання стосовно таких ризиків є важливими для аудиту, і аудитор повинен отримати їх розуміння. Ризики суттєвого викривлення можуть бути безпосередньо пов'язані з реєстрацією звичайних класів операцій або залишків на рахунках, а також підготовкою достовірної фінансової звітності. Такі ризики можуть включати ризики неточної або неповної обробки звичайних і значних класів операцій, таких як доходи, придбання, грошові надходження і грошові виплати суб'єкта господарювання.

Якщо такі звичайні бізнес-операції підлягають високоавтоматизованій обробці з невеликим обсягом ручного втручання або без нього, може бути неможливо виконувати лише процедури по суті стосовно ризику. Наприклад, аудитор може вирішити, що це той випадок, коли значна частина інформації суб'єкта господарювання ініціюється, реєструється, обробляється та повідомляється лише в електронній формі, такий як інтегрована система. В таких випадках:

- аудиторські докази можуть бути наявними лише в електронній формі, а їх Достатність і прийнятність зазвичай залежать від ефективності заходів контролю за їх точністю та повнотою;
- можливість неналежної ініціації або зміни інформації, що може мати місце і не бути виявленою, може бути більшою, якщо відповідні заходи контролю працюють неефективно.

Перегляд оцінки ризиків

Оцінка аудитором ризиків суттєвого викривлення на рівні тверджень може змінюватися в ході аудиту в міру отримання додаткових аудиторських доказів. За обставин, коли аудитор отримує аудиторські докази під час проведення подальших аудиторських процедур або

при отриманні нової інформації, які не відповідають аудиторським доказам, на яких ґрунтувалася первинна оцінка аудитора, аудитор повинен переглянути таку оцінку та відповідно модифікувати подальші заплановані аудиторські процедури.

Під час аудиту до уваги аудитора може потрапити інформація, яка значно відрізняється від інформації, на якій ґрунтувалася оцінка ризиків. Наприклад, оцінка ризиків може ґрунтуватися на очікуванні того, що певні заходи контролю працюють ефективно. При тестуванні таких заходів контролю аудитор може отримати аудиторські докази щодо їх неефективної роботи у відповідні періоди часу протягом аудиту. Аналогічно при виконанні процедур по суті аудитор може виявити викривлення у сумах та з більшою частотою, ніж та, що відповідає оцінці ризиків аудитором. За таких обставин оцінка ризику може неправильно відображати реальні обставини суб'єкта господарювання, а подальші заплановані аудиторські процедури можуть бути неефективними при виявленні суттєвих викривлень.

Розділ 5.

Інформаційні системи, в тому числі пов'язані з ними бізнес-процеси, що стосуються фінансової звітності

5.1. Інформаційні системи у бізнес середовищі

Інформаційна система підприємства, включаючи відповідні бізнес-процеси, важлива для фінансової звітності. Інформаційна система, що відповідає цілям фінансової звітності, яка включає систему обліку, складається з процедур і записів, розроблених та встановлених для того, щоб:

- ініціювати, реєструвати, обробляти та вести облік операцій суб'єкта господарювання (а також подій і умов), а також пов'язаних активів
- виправляти некоректну обробку операцій, наприклад виконання автоматизованих файлів і процедур по незавершених операціях з метою своєчасного їх завершення;
- обробляти та вести облік блокування системи або обходу заходів контролю;
- переносити інформацію із систем обробки операцій до Головної книги;
- реєструвати інформацію, важливу для фінансової звітності, щодо подій та умов, крім операцій, таких як знос та амортизація активів і зміни у можливості стягнення дебіторської заборгованості; та
- забезпечувати збір, запис, обробку, узагальнення й належне

внесення до фінансової звітності інформації, яку потрібно розкривати відповідно до застосовної концептуальної основи фінансової звітності.

Бізнес-процеси суб'єкта господарювання – це дії, спрямовані на:

- розробку, придбання, виробництво, продаж і поширення продукції та послуг суб'єкта господарювання;
- забезпечення дотримання вимог законів і нормативних актів; та
- обробка інформації, включаючи облікову та звітну фінансову інформацію.

Результатом бізнес-процесів є операції, які реєструються, обробляються та відображаються у звітності за допомогою інформаційної системи. Отримання розуміння бізнес-процесів суб'єкта господарювання, включаючи виникнення операцій, допомагає аудитору отримати розуміння інформаційної системи суб'єкта господарювання, яка є важливою для фінансової звітності суб'єкта господарювання за таких обставин.

Згідно с МСА 315 аудитор повинен отримати розуміння інформаційної системи, включаючи пов'язані бізнес-процеси, доречні для фінансової звітності, включаючи такі сфери:

- а) класи операцій у діяльності суб'єкта господарювання, які є значними для фінансової звітності;
- б) процедури у рамках як системи інформаційних технологій (ІТ), так і ручних систем для ініціалізації, запису, обробки, коригування цих операцій, у разі потреби перенесення до головної бухгалтерської книги та відображення у фінансовій звітності;
- в) відповідні облікові записи, підтверджувальна інформація та окремі рахунки у фінансовій звітності, які використовуються для ініціалізації, запису, обробки та реєстрації операцій; це включає виправлення неправильної інформації та те, як інформація переноситься до головної бухгалтерської книги. Записи можуть вестися вручну або в електронній формі;
- г) як інформаційна система реєструє події та умови, які не є операціями та які є значними для фінансової звітності;
- г) процес фінансової звітності, який застосовується для складання фінансової звітності суб'єкта господарювання, включаючи значні облікові оцінки та розкриття; і
- д) заходи контролю за журнальними записами, включаючи нестандартні журнальні записи, які роблять для реєстрації разових, незвичайних операцій або коригувань

Аудитор повинен отримати розуміння того, як суб'єкт господарювання повідомляє інформацію про ролі та відповідальність щодо фінансової звітності, та суттєві питання, пов'язані з фінансовою звітністю.

Повідомлення суб'єктом господарювання інформації про роль та повноваження у сфері складання фінансової звітності та значних питань фінансового звітування включає надання розуміння індивідуальних ролей і відповідальності, пов'язаних із внутрішнім контролем за фінансовою звітністю. Це включає такі питання, як ступінь усвідомлення персоналом того, як його діяльність в інформаційній системі фінансової звітності пов'язана з роботою інших осіб та засобами звітування про винятки перед відповідним вищим рівнем управлінського персоналу в межах суб'єкта господарювання. Повідомлення інформації може набувати таких форм, як посібники з політики та посібники з фінансової звітності. Відкриті канали повідомлення інформації допомагають забезпечити інформування про винятки та вжиття заходів у відповідь на такі винятки.

Інформаційна система складається з інфраструктури (фізичні та апаратні компоненти), програмного забезпечення, людей, процедур і даних. Багато інформаційних систем використовують інформаційні технології (ІТ).

Інформаційна система для цілей фінансової звітності, яка включає систему фінансової звітності, охоплює такі методи та записи, що:

- ідентифікують та реєструють усі чинні операції;
- своєчасно описують операції з достатнім рівнем деталізації для того, щоб забезпечити належну класифікацію операцій для фінансової звітності;
- оцінюють вартість операцій у такий спосіб, що уможлиблює реєстрацію їх належної грошової вартості у фінансовій звітності;
- визначають період часу, протягом якого відбувались операції, щоб дозволити реєстрацію операцій у відповідному обліковому періоді;
- належно подають операції та розкриття пов'язаних даних у фінансовій звітності.

Якість інформації, згенерованої системою, впливає на здатність управлінського персоналу приймати відповідні рішення при управлінні та контролі за діяльністю суб'єкта господарювання і складати достовірну фінансову звітність.

Повідомлення інформації, яке включає надання розуміння індивідуальних ролей та відповідальності, пов'язаних з внутрішнім контролем за фінансовою звітністю, може здійснюватись у формі посібників з політики, обліку та фінансової звітності, а також меморандумів. Повідомлення інформації може також здійснюватись електронними засобами зв'язку, усно або через дії управлінського персоналу.

Обсяг і характер ризиків внутрішнього контролю варіюються залежно від характеру та характеристик інформаційної системи суб'єкта господарювання. Суб'єкт господарювання діє у відповідь на ризики, які виникають із використання ІТ або ручних елементів у внутрішньому контролі, через встановлення ефективних засобів контролю з урахуванням характеристик своєї інформаційної системи.

5.2. Засоби комунікації та їх сучасні складові.

Інформаційні системи складаються з інфраструктури (фізичних компонент і компонент апаратного забезпечення), програмного забезпечення, людей, процедур і даних. У системах, здійснюваних вручну або в основному – вручну, немає інфраструктури та програмного забезпечення або вони є незначними. Більшість інформаційних систем широко використовує інформаційні технології (ІТ).

Інформаційні системи, пов'язані з цілями фінансової звітності, складаються з процедур і записів, розроблених для ініціювання, відображення, обробки та підготовки звітності за операціями суб'єкта (а також їх умов і подій), обліку активів, зобов'язань і капіталу. Операції можуть бути *ініційовані* та виконані вручну або автоматично через програмні процедури.

Відображення включає визначення та виокремлення відповідної інформації з операцій або подій, їх результуюче відбиття.

Обробка включає такі функції як: редагування, ратифікація, розрахунок, оцінка, підсумовування, звіряння та інші, поза залежністю від того, виконані вони через автоматичні або ручні процедури.

Звітність включає упорядкування інформації визначеним чином та підготовку форм *фінансової звітності* та іншої звітності в електронному або паперовому форматі, які використовуються при оцінці та огляді фінансових результатів та виконанні інших функцій.

Якість інформації, представленої системою, впливає на здатність керівництва суб'єкта приймати відповідні рішення з управління та

контролю за діяльністю підприємства, а також здатність готувати надійну фінансову звітність.

Інформаційна система охоплює методи та записи, які:

- визначають і відображають всі дійсні операції;
- вчасно та у достатньому обсязі описують операції для належної їх класифікації з метою подальшого укладання фінансової звітності;
- визначають суму операцій, щоб відобразити їх відповідну монетарну вартість у фінансовій звітності;
- визначають період часу, у якому відбулася операція, для її відображення у відповідному обліковому періоді;
- належним чином представляють операції та відповідні розкриття у фінансовій звітності.

Процес інформування включає вивчення окремих функцій і відповідальності відносно внутрішнього контролю. Включає ступінь знання персоналу про те, як їх діяльність у інформаційній системі з підготовки фінансової звітності пов'язана з роботою співробітників, про способи інформування керівництва вищого рівня щодо виникнення виняткових ситуацій. Відкриті канали інформування допомагають забезпечити підготовку відповідної звітності та вчинити необхідні дії щодо неї.

Процес інформування може бути представлений у формі: керівництв або положень з політики ведення обліку та фінансової звітності, меморандумів. Повідомлення можуть бути складені в електронній, усній формі або виражені іншими діями керівництва.

Регламентація діяльності

Регламентація діяльності являє собою систему нормативних документів, що регулюють діяльність підприємства, його підрозділів і працівників. *Нормативний документ* – це припис, виражений через правила поведінки або відправні настанови, що являється регулятором відносин у видах діяльності, які охоплює.

Документи, що регламентують діяльність, варто розділяти на:

1. *Зовнішні нормативні документи* – нормативні розробки держави. Зовнішні нормативні документи існують незалежно від волі підприємства. Підприємство, якщо того вимагають закони, зобов'язане їх виконувати.
2. *Внутрішні нормативні документи* – розробки органів управління підприємством. Внутрішні документи приймаються з метою виконання вимог законодавства та підзаконних актів,

організації робіт на підприємстві та ефективного управління персоналом.

Всі документи є взаємозалежними між собою, доповнюють один одного, саме тому вони представляють систему. Документи, що регламентують діяльність, є основою існування системи внутрішнього контролю. Вони повинні включати встановлені рівні відповідальності та розподіл обов'язків, ідентифікувати сфери потенційних конфліктів інтересів, зводити їх до мінімуму та залучати до їх моніторингу незалежну сторону. Регламентами багато в чому визначається контрольне середовище, у них зафіксовано описи контрольних процедур, виконання яких надає керівництву достатні підстави вважати, що завдання підприємства вирішуються, а цілі – досягаються. Регламенти повинні нести в собі ясний опис порядку проведення операції, яка включає контрольні процедури.

Частина контрольних процедур може обумовлюватися вимогами зовнішніх документів, при цьому їх недостатність обов'язково повинна компенсуватися наявністю внутрішніх документів, оформлених належним чином.

Внутрішня нормативна база системи внутрішнього контролю

Правила, яких має дотримуватися підприємство у своїй роботі, та права, надані виконавцям, повинні бути чітко викладені у внутрішніх нормативних актах. До них відносяться політики з різних напрямів діяльності та прийняті до виконання положення, інструкції, регламенти, накази, розпорядження тощо.

На підприємстві повинен бути визначений порядок запровадження в дію внутрішніх нормативних документів. Документи, перед їх впровадженням, мають проходити узгодження в органах управління, які забезпечуватимуть реалізацію чинного документа. Крім того, документи повинні проходити експертизу служби внутрішнього контролю на відповідність їх змісту вимогам законодавства та інших нормативних актів. Документи підприємства також повинні проходити юридичну експертизу на відповідність чинним нормам права та документам, що визначають цілі підприємства. Експертизу нормативних документів в обов'язковому порядку проводить також служба внутрішнього аудиту (контролю). На підприємствах малого і середнього бізнесу функції з написання таких документів зазвичай покладено на працівників служби внутрішнього контролю.

Порядок створення документів, що регламентують діяльність підприємства, наведено на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Порядок створення документу, що регламентує напрям діяльності підприємства

Безсумнівно, процеси контролю якості внутрішніх документів, що визначають цілі та правила, яких збирається дотримуватися підприємство, повинні бути постійними. Вони повинні переглядатися залежно від змін законодавства, технологій, змін ринкового середовища підприємства та інших впливів зовнішнього середовища. Функції

з відновлення та актуалізації (тобто, приведення у відповідність до змін у законодавчих документах) варто закріпити за певним підрозділом (працівником) – це може бути відділ методології або працівник, відповідальний за управління правовими ризиками.

Організацією роботи з формування, затвердження, зберігання документів може займатися один підрозділ підприємства. На великих підприємствах ці функції можуть виконуватися різними підрозділами. Наприклад, обов'язок з організації такої роботи може бути покладений на СВА. Дана робота складається з наступних задач: складання плану формування та відновлення документів, визначення учасників та співвиконавців написання документа. При впровадженні нових продуктів або технологій, з метою зниження операційних ризиків, є необхідним пильний контроль за змістом та своєчасним написанням документів і впровадженням їх у практику.

Ведення реєстру чинних внутрішніх нормативних документів дозволить забезпечити порядок у нормотворчості підприємства. Слід призначити підрозділ, відповідальний за зберігання бази даних регламентів (оригінали документів, електронна база даних тощо), так званого власника ресурсу. Зазвичай, таким підрозділом виступає СВА. Реєстрацію та доведення документів до виконавців може виконувати секретаріат (канцелярія) підприємства. Ведення електронної бази даних та електронне розповсюдження інформації по структурних підрозділах підприємства, його філіях та офісах може виконувати підрозділ інформаційних технологій.

Служба внутрішнього контролю повинна мати копії зареєстрованих документів для забезпечення виконання одного з основних завдань: контролю за відповідністю діяльності підприємства та працівників чинному законодавству та нормативним документам.

Внутрішня звітність

Важливою практикою корпоративного управління, яка дозволить виконавчим органам підвищити відповідальність посадовців за результати своїх дій є розробка та впровадження належної внутрішньої звітності. Внутрішня управлінська звітність є інструментом поточного оперативного управління та дозволяє підвищити рівень керованості діяльністю підприємства. Основне завдання цього інструмента – надавати об'єктивну інформацію для прийняття рішень керівникам підприємства (членам наглядової ради та менеджменту).

Закордонна практика корпоративного управління свідчить, що правлінню підприємства для виконання своїх повноважень доцільно

організувати систему збору, обробки та систематизації фінансових та операційних даних щодо діяльності підприємства з відокремленням інформаційне всіх значимих для підприємства ризиках включно. Така інформація є необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень наглядовою радою, виконавчими органами.

З ряду причин з метою прийняття рішень не можна використовувати тільки дані бухгалтерського обліку, тому на кожному підприємстві має бути сформована методологічна та технічна база, забезпечена кваліфікованими фахівцями, інформаційними засобами та технологіями. Інформація бухгалтерського обліку здійснює реєстрацію стану майна та фінансів за фактом здійснених операцій. Тобто, бухгалтерський облік надає ретроспективну інформацію, його результати виникають тільки тоді, коли вчинити коригувальні дії та втрутитись у процес вже неможливо, можливо лише узагальнити та прийняти факти, що відбулися. Приймати ж управлінське рішення необхідно на протязі дії угоди, тривання операції або навіть раніше. На базі інформації треба будувати прогнози, плани, які забезпечують необхідний рівень контролю за підприємницькими ризиками, операціями, прибутковістю.

Відзначаються наступні основні відмінності внутрішньої управлінської звітності від бухгалтерської (рис. 5.2):

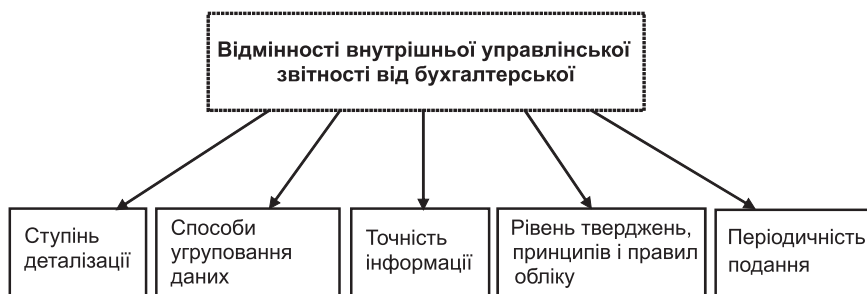


Рис. 5.2. Відмінності внутрішньої управлінської звітності від бухгалтерської

1) *Ступінь деталізації*: в управлінській звітності більш докладно представлено аналітичну інформацію;

2) *Способи угруповання даних*: управлінська звітність групує дані за принципами, відмінними від принципів бухгалтерського обліку, тобто, можна групувати та надавати дані у формі представлення, яка буде зручною для задач управління;

3) *Точність інформації*: у деяких випадках, особливо в оперативних управлінських звітах, необхідних для попереднього контролю та термінової перевірки, припускаються похибки і використання приблизних даних, що є неприпустимим в бухгалтерському обліку;

4) *Рівень тверджень, принципів і правил обліку*: для управлінського обліку принципи та правила встановлюються у внутрішньому нормативному документі (положенні про управлінський облік, про внутрішні інформаційні бази тощо), який затверджується уповноваженим органом підприємства (правлінням або наглядовою радою); правила та регламенти бухгалтерського обліку затверджуються законодавчо або відповідними органами;

5) *Періодичність подання*: управлінська звітність формується з періодичністю, необхідною для користувачів, а періодичність складання звітних форм бухгалтерського обліку регламентовано законодавчо або нормативними документами наглядових органів.

Інформаційні потоки частіше випереджають виготовлення паперових документів обліку, на базі яких тільки і має виконуватися бухгалтерський облік. У ході ж підготовки управлінської звітності використовуються не тільки дані бухгалтерського обліку, але й дані інших видів обліку: управлінського, виробничого, складського, податкового, позасистемного тощо. Перетворення та групування інформації відбувається по об'єктах, результатах або напрямках діяльності, які становлять інтерес для керівництва підприємства, вимагають прийняття рішень на рівні правління, комітетів наглядової ради. Внутрішня управлінська звітність систематизовано подає інформацію про стан підприємства, окремих операцій, напрямків діяльності. Вона є призначеною, насамперед, для внутрішнього використання та носить конфіденційний характер. Основний адресат управлінської звітності – керівництво підприємства.

Підприємства малого та середнього бізнесу спеціальну внутрішню звітність, як правило, не формують, оскільки інформаційна прозорість таких підприємств досить висока. Інформація є швидко досяжною для керівництва, обсяг операцій дозволяє тримати руку на пульсі та перебувати в курсі подій, не вдаючись до послуг додаткового персоналу або окремого підрозділу. Організаційну структуру таких підприємств розбудовано за принципом прямого директивного управління. Рішення про проведення операцій приймаються керівником підприємства, делегування повноважень є мінімальним, що забезпечує надійний поточний контроль. Вище виконавче керівництво підпри-

емства через невеликі масштаби діяльності добре інформовано про всі проведені операції.

Однак, навіть за такого ступеню прозорості наявну інформацію необхідно узагальнити, перетворити, систематизувати, зіставити з попередніми даними, тобто певним чином опрацювати. Необхідний час на її підготовку, а також – фахівці, які цим займатимуться регулярно, матимуть відповідні навички, розумітимуть кінцеву мету складання звітності, формуватимуть та зберігатимуть базу даних.

Можна відзначити наступні слабкі сторони практики формування внутрішньої звітності на вітчизняних підприємствах:

1) *Зазвичай є відсутнім єдиний центр формування управлінських звітів* – підрозділи підприємств формують свою частину звітів самостійно, без координуючого впливу. Відсутня єдина методологія, має місце суперечливість інформації, представленої у звітах різних підрозділів;

2) *Звітність формується головним чином на базі даних бухгалтерського обліку, які мають допущення, пов'язані з вимогами законодавства та нормативних документів.* Строки підготовки фінансових звітів визначено вимогами наглядових органів, через це уповільнюються можливості створення управлінської звітності;

3) *Звітність не є орієнтованою на прийняття рішень: немає зв'язку фінансових показників з показниками діяльності підрозділів.* Це утруднює процеси управління на середньому та вищому рівнях.

Тому більшість підприємств має потребу:

- у розробці внутрішніх нормативних документів – положень, методик, інструкцій з формування пакета внутрішньої звітності;
- у розробці відповідних накопичувальних та звітних форм;
- у впровадженні форм звітності в поточну діяльність для можливості прийняття рішень на базі оперативної інформації.

При розробці формату внутрішньої звітності необхідно дотримуватись основних принципів формування звітності, наведених у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Принципи формування внутрішньої звітності

Принцип	Зміст принципу
1	2
<i>Адресність</i>	Звітність повинна представлятися конкретним менеджерам відповідно до їх положення в ієрархії управління.

Продовження табл. 5.1

1	2
<i>Аналітичність</i>	Звітність повинна надавати можливість проведення аналізу з мінімальними витратами часу. Форми мають містити результати аналітичної роботи, інформація повинна подаватися з необхідним рівнем узагальнення.
<i>Достатність</i>	Інформації у звітності повинні бути досить для прийняття управлінських рішень на відповідному рівні, у той же час не має бути надлишкової інформації, яка відволікатиме увагу на несуттєві або не стосовні до справи відомості. Звітність повинна містити розумно обмежене число документів, що представляються, (форм).
<i>Достовірність</i>	Звітність повинна опиратися на облікові форми або обґрунтовані методики розрахунку прогнозів або ризиків, бути прив'язаною до конкретних угод, операцій, термінів тощо.
<i>Регулярність</i>	Звітність повинна формуватися та представлятися на регулярній основі, що дозволить підтримувати необхідний рівень керованості операцій і процесів діяльності підприємства.
<i>Своєчасність</i>	Інформація має бути досяжною на той момент, коли вона потребується.
<i>Об'єктивність і точність</i>	Внутрішні звіти не повинні містити суб'єктивної думки та упереджених оцінок; ступінь наявних помилок не має перешкоджати прийняттю обґрунтованих рішень.
<i>Порівнянність</i>	Звітність повинна давати можливість виявити подібності та розходження даних, представлених у декількох пакетах звітності, на різні дати. Досягається це за рахунок використання однакових принципів обліку щодо угод, операцій тощо. Форми звітності повинні містити порівняння з минулими або ж прогнозними показниками.
<i>Зручність сприйняття інформації</i>	Слід урахувувати психологічні особливості користувачів і представляти матеріали в зручній для сприйняття формі (одній людині зручніше користуватися таблицями, інша краще сприймає текст, третя швидше розуміє, продилюючи примхами менеджменту та враховувати індивідуальні особливості сприйняття інформації).

Продовження табл. 5.1

<i>Короткість стислість</i>	Інформація має бути чіткою, не містити зайвого.
<i>Доцільність</i>	Внутрішня управлінська звітність має бути спрямованою на прийняття конкретних управлінських рішень, а не просто інформувати про аспекти діяльності підприємства.
<i>Контроле Придатність</i>	Показники внутрішньої звітності мають бути придатні для внутрішньогосподарського контролю

Послідовність та порядок формування звітності

1. Розробити та затвердити внутрішній нормативний документ – порядок, положення або інструкцію, у якому викласти методику складання внутрішньої управлінської звітності та розроблені форми звітів. Порядок формування звітності також може бути викладений у різних документах – залежно від напрямків діяльності та контролю, які ця звітність охоплюватиме (бюджетування, керування ризиками тощо).

2. Зручніше мати типові форми звітності та єдину кодифікацію форм залежно від їх змісту та періодичності (щоденна, щомісячна тощо).

3. З метою підвищення контролю за збором і зберіганням інформації слід закріпити обов'язки щодо підготовки документів та надання інформації за відповідальним підрозділом або виконавцем.

4. У складі управлінської інформації доречно мати *форму текстового повідомлення* та готувати його з певною періодичністю. Текстове повідомлення містить не тільки кількісні, але й якісні характеристики об'єкту, дає розуміння характеру проведених операцій і визначає фінансовий стан підприємства на момент надання інформації.

5. Доцільно видати розпорядження або наказ по підприємству, у якому зазначити:

- терміни формування та подання звітності, підрозділи підприємства, які представляють звітність;
- виконавців, відповідальних за збір звітності, представлення її керівництву;
- рівні подання звітної інформації залежно від повноважень, посадових обов'язків менеджерів;
- конкретний склад звітності та терміни, у які інформація доводиться до кожного керівника, члена правління, комітету наглядової ради.

6. З огляду на обсяги роботи зі збору та формування звітності, ідеальний варіант – це автоматизація складання звітності, коли форми звітності утворюються з використанням інформаційних технологій, автоматично формуючись із загальної інформаційної системи підприємства.

Внутрішня звітність може поділятися на блоки, як це зображено на рис. 5.3.



Рис. 5.3. Напрями внутрішньої звітності

Процедури контролю щодо внутрішньої управлінської звітності мають стосуватися:

- перевірки своєчасності інформування органів управління підприємством щодо оцінки поточного стану підприємства з боку відповідального підрозділу або службовця, включаючи подання звітності, необхідної для прийняття управлінських рішень, представлення на постійній основі інформації про результати тестування, необхідні для прийняття стратегічних рішень з управління;
- постійності процесів одержання наглядовою радою інформації щодо стану ділових ризиків підприємства та іншої інформації про перешкоди у діяльності;

- перевірки за кожним з підприємницьких ризиків у частині управлінської звітності наступного:
 - наявності внутрішньої управлінської звітності про величину даного ризику;
 - своєчасності представлення органам управління підприємством управлінської звітності про величину ризику;
 - регулярності розгляду управлінської звітності.

5.3. Бухоблік: визначення облікової політики, фінансова звітність та її користувачі

Система бухгалтерського обліку

Система бухгалтерського обліку – упорядкована система збору, реєстрації та узагальнення в грошовому виразі інформації про майно та зобов’язання економічного суб’єкта та їх обіг шляхом суцільного, безперервного та документального обліку фактів діяльності підприємства. Система бухгалтерського обліку містить:

- a) бухгалтерський апарат;
- b) робочий план рахунків бухгалтерського обліку, що містить синтетичні та аналітичні рахунки;
- c) форми первинних облікових документів, застосовуваних для оформлення фактів господарської діяльності;
- d) регламенти проведення інвентаризації активів і зобов’язань підприємства;
- e) методи оцінки активів і зобов’язань;
- f) правила документообігу та технології обробки облікової інформації;
- g) регламентований порядок контролю за операціями (процедури контролю);
- h) податкове планування;
- i) інші рішення, необхідні для організації бухгалтерського обліку.

Концептуально система бухгалтерського обліку є відокремленою від процедур контролю. Проте, контрольні процедури, структурно закладені до облікової політики, забезпечують достатній ступінь упевненості у вірності обліку та збереженості активів. Систему бухгалтерського обліку чітко регламентовано зовнішніми та внутрішніми документами (законодавством, документами професійних організацій, обліковою політикою підприємства тощо).

Обрання та застосування облікових політик

Облікові політики – конкретні принципи, основи, домовленості, правила та практика, застосовані суб'єктом господарювання при складанні та поданні фінансової звітності. Суб'єкт господарювання має обирати та застосовувати свої облікові політики послідовно для подібних операцій, інших подій або умов, якщо концептуальна основа конкретно не вимагає або не дозволяє визначення категорії статей, для яких інші політики можуть бути доречними. Якщо концептуальна основа вимагає або дозволяє таке визначення категорій, слід обирати прийнятну облікову політику та послідовно застосовувати її до кожної категорії.

Суб'єкт господарювання повинен змінити облікову політику, тільки якщо зміна:

- а) вимагається концептуальною основою надання фінансової звітності, або
- б) приводить до того, що фінансова звітність надає достовірну та доречнішу інформацію про вплив операцій, інших подій або умов на фінансовий стан, фінансові результати діяльності або грошові потоки суб'єкта господарювання.

Не вважається змінами в облікових політиках:

- а) застосування облікової політики до операцій, інших подій або умов, що відрізняються за сутністю від тих, що відбувалися раніше; та
- б) застосування нової облікової політики до операцій, інших подій або умов, які не відбувалися раніше або були несуттєвими.

Концептуальна основа фінансової звітності

Концептуальна основа охоплює:

- а) мету фінансових звітів;
- б) якісні характеристики, які визначають корисність інформації, наведеної у фінансових звітах;
- в) визначення, визнання та оцінку елементів, з яких складаються фінансові звіти;
- г) концепції капіталу та збереження капіталу.

Мета фінансової звітності загального призначення

– надати фінансову інформацію про суб'єкт господарювання, що звітує, яка є корисною для нинішніх та потенційних інвесторів, позикодавців та інших кредиторів у прийнятті рішень про надання ресурсів цьому суб'єктові господарювання.

Такі рішення охоплюють придбання, продаж або утримування інструментів власного капіталу та боргових інструментів, а також надання або погашення позик та інших форм кредитів.

Майже всі користувачі приймають економічні рішення, наприклад, з метою:

- а) визначити, коли купувати, утримувати або ж продавати інвестиції в капітал;
- б) оцінити управління та підзвітність управлінського персоналу;
- в) оцінити спроможність суб'єкта господарювання сплачувати заробітну плату та надавати інші виплати своїм працівникам;
- г) оцінити забезпеченість сум, позичених суб'єктові господарювання;
- г) визначити податкову політику;
- д) визначити суми прибутку та суму дивідендів, що підлягають розподілу;
- е) підготувати та використовувати статистику національного доходу;
- є) регулювати діяльність суб'єктів господарювання.

Фінансові звіти загального призначення не призначені для того, щоб показати вартість суб'єкта господарювання, що звітує; але вони *надають інформацію з метою допомогти нинішнім та потенційним інвесторам, позикодавцям та іншим кредиторам оцінити вартість суб'єкта господарювання.*

Великою мірою фінансові звіти базуються на оцінках, судженнях та моделях, а не на точних описах. Концептуальна основа встановлює концепції, що лежать в основі таких оцінок, суджень та моделей.

Інформація звітів:

Фінансові звіти загального призначення надають інформацію про фінансовий стан суб'єкта господарювання, що звітує, а саме інформацію про економічні ресурси суб'єкта господарювання та вимоги до суб'єкта господарювання, що звітує. Фінансові звіти також надають інформацію про наслідки операцій та інших подій, що змінюють економічні ресурси суб'єкта господарювання та вимоги до нього. Інформація обох типів надає корисний матеріал для рішень про надання ресурсів суб'єктові господарювання.

Якісні характеристики корисної фінансової інформації

Якісні характеристики корисної фінансової інформації, визначають типи інформації, що, найімовірніше, є найбільш корисними для нинішніх та потенційних інвесторів, позикодавців та інших креди-

торів для прийняття рішень про суб'єкт господарювання, що звітує, на основі інформації, уміщеної у його фінансовому звіті (фінансової інформації).

Основоположні якісні характеристики

Основоположними якісними характеристиками є доречність та правдиве подання.

Доречність

Доречна фінансова інформація може спричинити відмінності у рішеннях, які приймають користувачі.

Фінансова інформація може спричинити відмінності у рішеннях, якщо вона має *передбачувальну цінність*, *підтверджувальну цінність* або і те, і те.

Фінансова інформація має передбачувальну цінність, якщо її можна використати як вхідні дані для процесів, які використовують користувачі для передбачення майбутніх доходів. Фінансова інформація має підтверджувальну цінність, якщо вона забезпечує реакцію на (підтверджує або змінює) попередні оцінки.

Суттєвість

Інформація є суттєвою, якщо її відсутність або неправильне подання може вплинути на рішення, які приймають користувачі на основі фінансової інформації про конкретний суб'єкт господарювання, що звітує.

Правдиве подання

Фінансові звіти подають економічні явища у словах та числах. Щоби бути корисною, фінансова інформація повинна не лише подавати відповідні явища, – вона повинна також правдиво подавати явища, які вона призначена подавати. Щоби бути досконало правдивим поданням, опис повинен мати три характеристики. Він має бути *повним*, *нейтральним* та *вільним від помилок*.

Посилювальні якісні характеристики

Зіставність

Зіставність це якісна характеристика, яка дає змогу користувачам ідентифікувати та зрозуміти подібності статей та відмінності між ними. На відміну від інших якісних характеристик, зіставність не стосується лише одної статті. Для порівняння необхідно щонайменше дві статті.

Можливість перевірки

Можливість перевірки допомагає запевнити користувачів у тому, що інформація правдиво подає економічні явища, які вона призначена подавати. Перевірка може бути прямою та непрямую. Пряма перевірка

означає перевірку суми або іншого подання прямим спостереженням, наприклад, перерахунком грошей. Непряма перевірка означає перевірку вхідних даних для моделі, формул та інших методів, а також перерахунок вихідних даних за допомогою тієї самої методології.

Своєчасність

Своєчасність означає можливість для осіб, які приймають рішення, мати інформацію вчасно, так щоб ця інформація могла вплинути на їхні рішення.

Зрозумілість

Класифікація, охарактеризування та подання інформації ясно і стисло робить її зрозумілою.

Вартісне обмеження на корисну фінансову звітність

Вартість є найбільш поширеним обмеженням на інформацію, яка може бути надана у фінансовій звітності. Подання фінансової інформації у звітності пов'язане з витратами, і важливо, щоб ці витрати були виправдані вигодами від подання у звітності такої інформації.

Основоположні припущення

Безперервність

Як правило, фінансові звіти складаються на основі припущення, що суб'єкт господарювання є безперервно діючим і залишатиметься діючим в осяжному майбутньому.

У відповідності до Міжнародного стандарту аудиту (МСА) 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвих викривлень через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища», аудитор повинен отримати розуміння вибору та застосування суб'єктом господарювання облікових політик може охоплювати такі питання:

- методи, які використовує суб'єкт господарювання для обліку важливих і незвичайних операцій;
- вплив важливих облікових політик у спірних або зростаючих сферах, стосовно яких немає офіційних керівництв або згоди;
- зміни в облікових політиках суб'єкта господарювання;
- стандарти фінансової звітності, закони та нормативні акти, які є новими для суб'єкта господарювання, і коли та як суб'єкт господарювання прийматиме такі вимоги.

Розділ 6.

Процедури контролю та моніторинг його заходів

6.1. Ризики суттєвого викривлення та оцінка контрольних заходів

У відповідності до Міжнародного стандарту аудиту (МСА) 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвих викривлень через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища», аудитор повинен отримати розуміння заходів контролю, доречних для аудиту, які, за його судженням, необхідно розуміти з метою оцінки аудиторських процедур у відповідь на оцінені ризики. Для аудиту не потрібно розуміння всіх заходів контролю, пов'язаних з кожним суттєвим класом операцій, залишком на рахунках та розкриттям інформації у фінансовій звітності або з кожним твердженням щодо них.

Заходи контролю – це політики та процедури, які допомагають забезпечити виконання директив управлінського персоналу.

Приклади конкретних заходів контролю включають заходи, що стосуються:

- надання дозволів;
- оглядів результатів;
- обробки інформації;
- фізичних заходів контролю;
- розподілу обов'язків.

Заходи контролю, важливі для аудиту, включають:

- заходи, які потрібно вважати такими, тобто заходи контролю, пов'язані зі значними ризиками, та ті, що пов'язані з ризиками, щодо яких процедури перевірки по суті самі по собі не забезпечують достатніх і прийнятних аудиторських доказів; або
- заходи, які вважаються важливими для судження аудитора.

На судження аудитора стосовно важливості заходу контролю для аудиту впливає ідентифікований ним ризик, який може призвести до виникнення суттєвого викривлення, а також те, чи вважає аудитор, що, певно, доцільно протестувати операційну ефективність контролю при визначенні обсягу тестування по суті.

Аудитор може приділити основну увагу ідентифікації та отриманню розуміння заходів контролю, які стосуються тих сфер, де, на його думку, ризики суттєвого викривлення, ймовірно, будуть вищими. Якщо багато заходів контролю досягають однієї й тієї самої мети, необов'язково отримувати розуміння кожного заходу контролю, пов'язаного з такою метою.

Знання аудитора про наявність або відсутність заходів контролю, які він отримує з розуміння інших компонентів внутрішнього контролю, допомагає йому при визначенні того, чи потрібно приділити додаткову увагу отриманню розуміння заходів контролю.

Отримуючи розуміння заходів контролю суб'єкта господарювання, аудитор повинен отримати розуміння того, як суб'єкт господарювання відповів на ризики, що виникають з ІТ. Застосування системи ІТ впливає на спосіб запровадження заходів контролю. З погляду аудитора, заходи контролю за системами ІТ є ефективними в тому разі, якщо вони забезпечують цілісність інформації та захист даних, які оброблюються такими системами, і включають ефективні загальні засоби контролю ІТ та засоби контролю прикладних програм.

Загальні засоби контролю ІТ – це політика і процедури, які пов'язані з багатьма прикладними програмами та забезпечують ефективну роботу засобів контролю прикладних програм. Загальні засоби контролю ІТ, які забезпечують цілісність інформації та захист даних, зазвичай включають засоби управління такими аспектами:

- центр обробки даних і робота мережі;
- придбання, зміна та обслуговування системного програмного забезпечення;
- зміна програми;

- безпека доступу;
- придбання, розвиток та обслуговування прикладної системи.

Засоби контролю прикладних програм – це ручні або автоматизовані процедури, які зазвичай працюють на рівні бізнес-процесів і застосовуються для обробки операцій окремими прикладними програмами. Засоби контролю прикладних програм можуть мати превентивний характер або використовуватися для ідентифікації певних аспектів і призначені для забезпечення цілісності облікових записів. Відповідно засоби контролю прикладних програм належать до процедур, які використовуються для ініціації, реєстрації, обробки та звітування про операції й інші фінансові дані. Такі засоби контролю допомагають забезпечити авторизацію, повноту і точність реєстрації та обробки операцій, які мають місце.

Оцінка аудитором структури заходу контролю включає розгляд того, чи здатний захід контролю окремо або у поєднанні з іншими заходами контролю ефективно запобігти або виявити та виправити суттєві викривлення. Запровадження заходу контролю означає, що контроль існує і що суб'єкт господарювання його використовує. Оцінка запровадження неефективного заходу контролю навряд чи має рацію, тому насамперед розглядається структура заходу контролю. Неналежно розроблений захід контролю може відображати суттєвий недолік у внутрішньому контролі.

Процедури оцінки ризику для отримання аудиторських доказів щодо структури і запровадження відповідних засобів контролю можуть включати:

- подання запитів до персоналу суб'єкта господарювання;
- спостереження за застосуванням певних заходів контролю;
- перевірку документів і звітів;
- відстеження операцій через інформаційну систему, що стосується фінансової звітності.

Проте лише подання запитів є недостатнім для таких цілей. Отримання розуміння заходів контролю суб'єкта господарювання є недостатнім для тестування їх операційної ефективності, якщо тільки систематична робота таких заходів контролю забезпечується автоматикою. Наприклад, отримання аудиторських доказів про запровадження ручного заходу контролю в будь-який час не надає аудиторських доказів щодо операційної ефективності заходу контролю у будь-який інший час протягом періоду аудиту. Однак у зв'язку із властивою послідовністю обробки ІТ виконання аудиторських процедур для того,

щоб визначити, чи запроваджений автоматизований захід контролю може слугувати тестом операційної ефективності такого заходу контролю залежно від оцінки аудитора та тестування заходів контролю, таких як контроль за змінами програм.

6.2. Процедури реагування на ризики з боку керівництва

Здійснення процесу контролю

Контроль – це невід’ємна частина системи регулювання, метою якої є виявлення відхилень від прийнятих стандартів і порушень принципів законності, ефективності та економії матеріальних ресурсів на ранній стадії, коли є можливість вжити коригувальних заходів, а в окремих випадках залучити винних до відповідальності, одержати компенсацію за заподіяні збитки або провести заходи щодо запобігання порушенням у майбутньому.

Система внутрішнього контролю – це сукупність організаційних заходів, методик і процедур, які використовуються керівництвом економічного суб’єкта для впорядкованого та ефективного ведення господарської діяльності, забезпечення збереженості активів, виявлення, виправлення та запобігання помилкам і перекручуванню інформації, а також для своєчасної підготовки достовірної фінансової (бухгалтерської) інформації.

Ефективно функціонуючий контроль, це контроль, який має важливі властивості: стратегічну спрямованість, орієнтацію на результат, відповідність бізнесу, своєчасність, гнучкість, простоту та економічність.

Щоб довідатися, що і як контролювати, треба насамперед з’ясувати, що саме працює не так, як заплановано, виявити джерело проблем. Вирішення цих питань приводить до трьох основних *аспектів (частин)* процесу контролю:

- 1) встановлення досяжних цілей;
- 2) порівняння результатів діяльності з наявним стандартом;
- 3) оцінка результатів з наступним внесенням коригувань до операцій або регулюванням діяльності на основі результатів вимірів.

На практиці існують десять кроків будь-якого процесу контролю, наведених на рисунку 6.1.

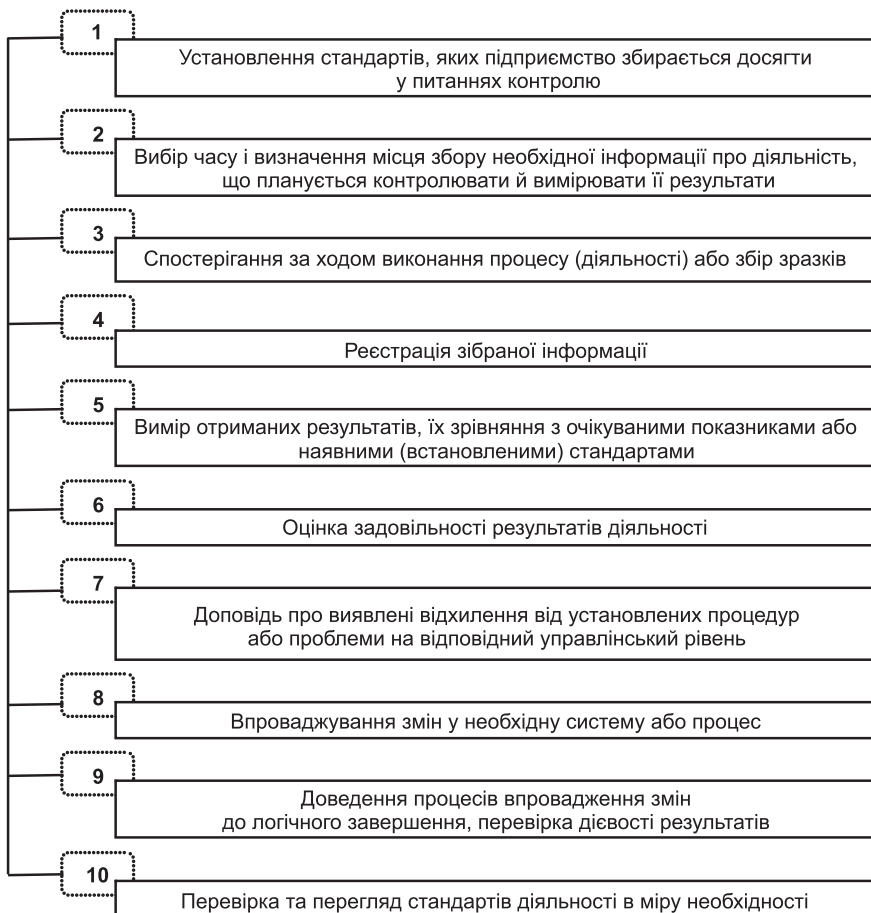


Рис. 6.1. Покроковий процес контролю

При здійсненні процесу контролю також важливо дотримуватись наступних принципів:

1. *Розуміння взаємозв'язку об'єктів контролю.* Якщо в процесі контролю об'єкта виявлено відхилення, що перевищують припустимий рівень, доцільно застосувати контрольні процедури до об'єктів, які є безпосередньо пов'язаними з таким об'єктом. Такий підхід дозволяє встановити причини відхилень і запобігти їх новим проявам. Будь-які відхилення на підставі об'єктивних причинно-наслідкових зв'язків завжди є обумовленими іншими відхиленнями.

2. *Пріоритет попереднього контролю.* Необхідно підсилювати превентивне начало контролю, щоб попереджувати виникнення відхилень, які погіршують стан або роботу об'єкта. Це дозволить виключити можливі втрати та витрати на приведення об'єкта контролю в необхідний робочий стан.

3. *Використання інформації про відхилення, отриманої в попередніх перевірках.* У кожній процедурі контролю передбачається використання інформації про відхилення, виявлені попередніми процедурами контролю цього об'єкта.

4. *Всебічний контроль робочого середовища.* Неправильне розуміння інструкцій, помилки в судженнях, недбалість персоналу, неуважність або втома відповідальних осіб, зіткнення інтересів формальних та неформальних груп в колективах, конфлікти, зловживання, неетична поведінка – все це повинне бути об'єктом пильної уваги з боку менеджменту, працівників відділу внутрішнього аудиту та відділу кадрів. Негативні тенденції необхідно вчасно нівелювати, підсилювати контроль у сферах діяльності працівників або підрозділів де існують проблеми.

Внутрішній контроль підприємства повинен охоплювати всі сторони його корпоративної діяльності. На практиці внутрішній контроль на підприємстві повинен починатися з наглядової ради, правління, вищих керівників. Крім цього на підприємствах формуються відділи, служби внутрішнього контролю, безпосередньо підлеглі керівництву. У невеликих підприємствах, що відчувають серйозні проблеми з кадрами, функції внутрішнього контролю виконують служби внутрішнього аудиту.

Оскільки на підприємствах існують широкі можливості для циркуляції між співробітниками комерційної інформації, що не підлягає розкриттю та може бути використана в корисливих цілях, центральна функція служби контролю полягає в контролі за управлінням потоками інформації, за належною поведінкою службовців, зайнятих проведенням фінансово-господарських операцій.

Виходячи з цього процес контролю, поєднуючись з процесами управління підприємством, стає невід'ємною частиною управлінських процесів, вбудовуючись до кожного з них. Схематично це представлено на рисунку 6.2.

Результати оцінки системи внутрішнього контролю дозволяють менеджменту та власникам бізнесу:

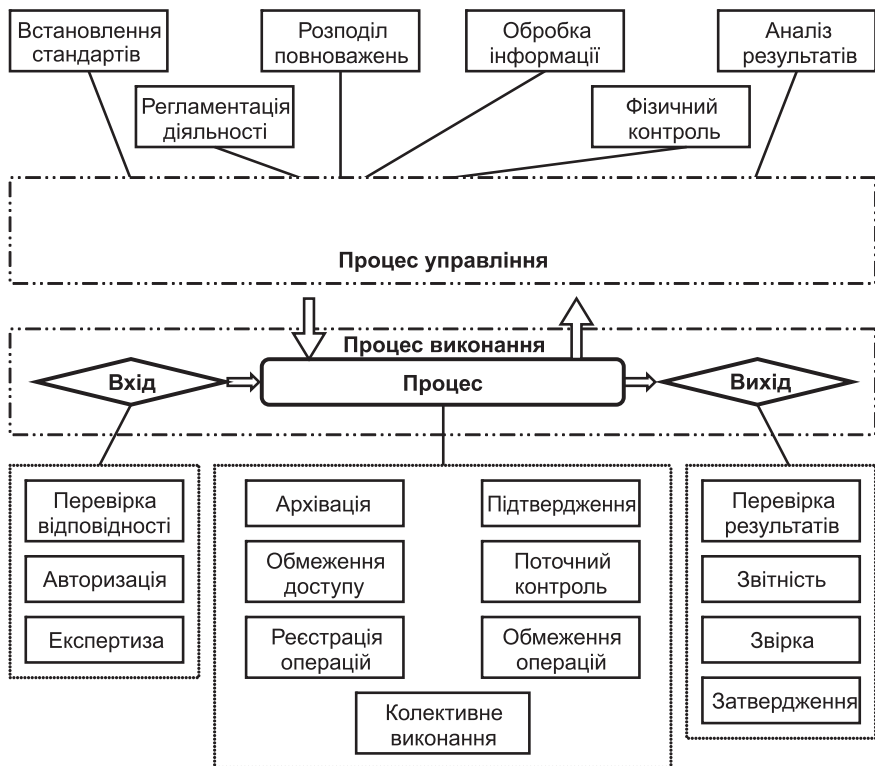


Рис. 6.2. Контрольні процедури бізнес-процесу

- одержати структуроване розуміння того, наскільки вони можуть бути впевнені в здатності підприємства;
- обґрунтовано визначити напрямки та завдання змін, необхідних у бізнес-процесах та інфраструктурі підприємства;
- створити основу для впровадження на підприємстві кращої практики внутрішнього контролю, управління ризиками та корпоративного управління.

Удосконалювання функціонування системи внутрішнього контролю, приведення її у відповідність до характеру та масштабу господарських операцій, безсумнівно, сприяє удосконалюванню бізнес-процесів. Крім того, це допоможе досягти позитивного ефекту у вигляді росту прибутковості, збереженості ресурсів, підвищення довіри, зміцнення репутації та пов'язаних з цим ділових успіхів, дозволить підвищити рівень керованості підприємства у кризових умовах.

Засоби системи внутрішнього контролю

Одним з найважливіших елементів управління підприємством є внутрішній контроль. На кожному підприємстві можливо індивідуально раціоналізувати систему внутрішнього контролю, виходячи з внутрішніх і зовнішніх умов та ступеня розвитку (ефективності) бізнесу. Проте існують загальні закономірності та методи підвищення ефективності функціонування системи внутрішнього контролю.

Розуміння внутрішнього контролю допомагає аудитору при ідентифікації типів потенційних викривлень інформації та чинників, які впливають на ризики суттєвого викривлення, а також при розробці характеру, строків і обсягу подальших аудиторських процедур.

Використання ручних або автоматизованих елементів у внутрішньому контролі також впливає на спосіб ініціації, реєстрації, обробки та обліку операцій:

- Заходи контролю у ручній системі можуть включати такі процедури, як затвердження й огляди операцій, звірка та відстеження звірених статей. У противному разі суб'єкт господарювання може використовувати автоматизовані процедури для ініціації, реєстрації, обробки та обліку операцій; при цьому записи у електронному форматі замінюють паперові документи.

- Заходи контролю в ІТ-системах складаються з комбінації автоматизованих (наприклад, засоби контролю, вбудовані в комп'ютерні програми) і ручних засобів контролю. Крім того, ручні засоби контролю можуть бути незалежними від ІТ, можуть використовувати інформацію, створену ІТ, або можуть обмежуватися моніторингом ефективного функціонування ІТ та інших автоматизованих засобів контролю і обробкою винятків. Якщо ІТ використовується для ініціації, реєстрації, обробки чи обліку операцій або інших фінансових даних для включення у фінансову звітність, системи і програми можуть містити засоби контролю, пов'язані з відповідними твердженнями щодо матеріальних рахунків, або бути критичними для ефективного функціонування ручних засобів контролю, які залежать від ІТ.

Поєднання ручних та автоматизованих елементів у внутрішньому контролі суб'єкта господарювання варіюється залежно від характеру і складності використання ІТ суб'єктами господарювання.

Загалом ІТ сприяє внутрішньому контролю суб'єкта господарювання через надання можливості суб'єкту господарювання:

- послідовно застосовувати попередньо визначені бізнес-правила та виконувати складні розрахунки при обробці великих обсягів операцій або даних;

- поліпшувати своєчасність, доступність і точність інформації;
- спрощувати додатковий аналіз інформації;
- посилювати здатність моніторингу результатів діяльності суб'єкта господарювання та його політик і процедур;
- зменшувати ризик обходу заходів контролю; та
- посилювати здатність досягати ефективного розподілу обов'язків через запровадження засобів контролю безпеки у програмах, базах.

ІТ також накладає певні ризики на внутрішній контроль суб'єкта господарювання, включаючи, наприклад:

- покладання на системи або програми, які неточно обробляють дані, обробляють неточні дані, або і те, й інше;
- неавторизований доступ до даних, що може призвести до знищення даних або їх неналежної зміни, включаючи реєстрацію неавторизованих або неіснуючих операцій, або неточну реєстрацію операцій;
- окремі ризики можуть виникати у разі доступу багатьох користувачів до спільної бази даних;
- можливість отримання ІТ персоналом прав доступу, які перевищують права, необхідні для виконання ними своїх обов'язків, що порушує розподіл обов'язків;
- неавторизоване внесення змін у дані в базових файлах;
- неавторизоване внесення змін до систем або програм;
- невнесення необхідних змін до систем або програм;
- неналежне ручне втручання;
- потенційна втрата даних або неможливість доступу до даних у разі потреби.

Ручні елементи у внутрішньому контролі можуть бути більш доцільними, якщо вимагається здійснювати судження або діяти на власний розсуд щодо таких обставин:

- великі, незвичайні або разові операції;
- обставини, за яких складно визначити, передбачити або спрогнозувати помилки;
- за змінних обставин, які вимагають дій у відповідь, що виходять за межі існуючого автоматизованого контролю;
- у разі моніторингу ефективності автоматизованих засобів контролю.

Ручні елементи у внутрішньому контролі можуть бути менш надійними, ніж автоматизовані, оскільки їх можна простіше обійти,

проігнорувати або відмінити, вони також є більш схильними до простих помилок і неточностей. Отже, послідовність застосування елементу ручного контролю не може бути передбачена. Елементи ручного контролю можуть бути менш доцільними для таких обставин:

- операції великого обсягу або постійні операції чи в ситуаціях, коли помилок, які можна передбачити або спрогнозувати, можна уникнути, виявити та виправити їх контрольними параметрами, які
- заходи контролю, якщо особливі методи виконання контролю можуть бути належно сплановані й автоматизовані.

Структура засобів системи внутрішнього контролю ґрунтується на наступних компонентах (табл. 6.1):

Таблиця 6.1

Засоби системи внутрішнього контролю

Засоби контролю	Характеристика
1	2
<i>Огляди результатів</i>	Ці заходи контролю включають огляди й аналізи фактичних результатів порівняно з бюджетами, прогнозами та результатами протягом попередніх періодів; прив'язку різних наборів даних – робочих чи фінансових – між собою, разом із аналізами відносин та діями з дослідження і виправлення недоліків; порівняння внутрішніх даних із зовнішніми джерелами інформації; огляд функціональних показників або показників діяльності. В якості прикладів можна навести: <i>Облік</i> – необхідний для прийняття ефективних рішень, ведеться за організаційними підрозділами підприємства; <i>Звітність</i> – звіти повинні бути надані своєчасно, за формою бути простими та послідовними; <i>Бюджети</i> – служать інструментом аналізу досягнення цілей, поставлених перед підрозділами, сприяють поліпшенню координації діяльності різних відділів
<i>Обробка інформації</i>	Двома великими групами засобів контролю щодо інформаційних систем є <i>засоби контролю прикладних програм</i> , які застосовуються до обробки окремих прикладних програм, та <i>загальні засоби контролю IT</i> , які є політиками і практиками, пов'язаними з багатьма прикладними програмами та які забезпечують ефективне функціонування засобів контролю прикладних програм, допомагаючи забезпечити подальшу належну роботу інформаційних систем. Приклади

Продовження табл. 6.1

1	2
	<i>засобів контролю прикладних програм</i> включають перевірку арифметичної точності записів, ведення та огляд залишків на рахунках і перевірочних балансів, автоматизовані засоби контролю, такі як вхідна перевірка вхідних даних і числової послідовності, та ручне ведення звітів про винятки. Прикладами <i>загальних засобів контролю ІТ</i> є засоби контролю зміни програм, засоби контролю, які обмежують доступ до програм або даних, засоби контролю за реалізацією нових версій пакетних прикладних програм та засоби контролю за системним програмним забезпеченням, які обмежують доступ або ведуть моніторинг використання системних прикладних програм
<i>Фізичні заходи контролю</i>	Заходи контролю, які охоплюють: – фізичний захист активів, включаючи відповідні захисні заходи, такі як захищені від доступу до активів та записів об'єкти; – надання дозволів на доступ до комп'ютерних програм і файлів даних; – періодичний підрахунок та порівняння із сумами, наведеними у контрольних записах (наприклад, порівняння результатів підрахунків грошових коштів, цінних паперів і матеріальних ресурсів із обліковими записами)
<i>Розподіл обов'язків</i>	Призначення різних людей відповідальними за надання дозволів щодо операцій, реєстрації операцій та забезпечення збереження активів. Розподіл обов'язків призначений для зменшення можливостей, які дають змогу будь-якій особі обіймати посаду, що дозволяє їй робити та приховувати помилки або шахрайські дії у звичайному ході виконання своїх обов'язків В якості прикладів можливо представити: <i>Організаційна структура</i> з чіткими напрямками підпорядкованості, відповідальність у межах повноважень, звітність перед вищим керівництвом, розмежування основних функцій, можливість швидкого реагування при зміні внутрішніх та зовнішніх факторів, чітке визначення ролі та відповідальності кожного відділу, належний рівень контролю діяльності співробітників і періодична оцінка результатів їхньої роботи; <i>Політики</i> – затверджується на рівні керівництва відповідно до цілей та завдань підприємства та фіксується в письмовому вигляді, доводиться до відома спів

Продовження табл. 6.1

1	2
	робітників, періодично переглядається, за необхідності – оновлюється; <i>Процедури</i> – забезпечують розмежування критичних функцій, є максимально простими та зрозумілими, не суперечать і не дублюють один одного, періодично переглядаються та оновлюються; <i>Персонал</i> – при прийманні на роботу здійснюється оцінка особистих якостей кандидатів, організуються професійні тренінги та курси, чітко розподіляються ролі та відповідальність
<i>Сприяння забезпеченню належної роботи інформаційної системи</i>	<i>Загальні заходи контролю за інформаційними технологіями:</i> – процедури контролю над: інформаційними центрами та мережами; придбанням, зміною та обслуговуванням системного програмного забезпечення; безпекою доступу; придбанням, розробкою та обслуговуванням прикладних систем; – процедури контролю над змінами програмного забезпечення; – процедури контролю, що обмежують доступ до програм або даних; – процедури контролю над впровадженням нових версій комплексного програмного забезпечення; – процедури контролю над системним програмним забезпеченням, що обмежує доступ, моніторинг або використання системних допоміжних програм, які можуть змінити фінансові дані або записи без можливості їх відстеження в ході аудиту

Управління підприємством і його розвиток неможливі без ефективного всебічного контролю над всіма ланками. При плануванні контрольних заходів необхідно всебічно розглядати економічні, юридичні, науково-технічні, виробничо-комерційні та соціальні блоки управління. Відзначимо, що багатьох порушень можна уникнути, якщо організувати дієву систему внутрішнього контролю та аудиту, побудовану на належних заходах контролю, що задовольняє потребам кожного підприємства незалежно від його основних завдань, організаційно-правової форми, обсягу економічних показників. Можливі варіанти контрольних процедур наведені нижче.

Контроль за рухом матеріальних виробничих запасів

Контроль за рухом матеріальних виробничих запасів може складатися з наступних заходів:

1. Визначення вимог щодо підбору кадрів на посади, де передбачено матеріальну відповідальність.
2. Затвердження списку осіб, що займають такі посади, із вказівкою видів матеріальної відповідальності (індивідуальної або колективної).
3. Передача матеріальної відповідальності за збереження матеріально-виробничих запасів особі, яка займає відповідну посаду, з обов'язковим підписанням договору про матеріальну відповідальність.
4. Контролювання доступу до облікових і складських записів щодо руху сировини та товарних запасів. Розроблення та затвердження рівнів охорони документів, які містять ці записи, а також списку осіб, що мають до них доступ.
5. Забезпечення охорони складських приміщень, обмеження доступу сторонніх осіб на територію складських приміщень.
6. Забезпечення контролю у складському господарстві:
 - a. організація контрольно-пропускної системи;
 - b. оснащення охоронно-пожежною сигналізацією, ваговимірювальними приладами, контроль за своєчасністю їх повірки, тарування;
 - c. видача товарно-матеріальних цінностей зі складу відповідно до лімітних карт.
7. Дотримання вимог з проведення інвентаризації;
8. Вірне відображення в обліку виявлених відхилень (надлишків, нестач, пересортувань), а також повне відшкодування заподіяного збитку та залучення до відповідальності винних осіб. Ретельна перевірка роботи матеріально-відповідальних осіб, які більше двох років не перебували у відпустках, тобто, за умовою індивідуальної матеріальної відповідальності не відбувалася передача матеріальних цінностей.
9. Контроль руху доручень на одержання товарно-матеріальних цінностей.

Заходи щодо запобігання несанкціонованого доступу до активів і файлів

Наступні міри перешкоджають несанкціонованому доступу до активів і файлів:

1. Організація контролю за несанкціонованим проникненням у приміщення охорона, пропускний режим, сигналізація, технічні засоби спостереження тощо.
2. Організація контролю за несанкціонованим доступом до комп'ютерної та некомп'ютерної інформаційної бази: система паролів на вхід до облікових баз, на ініціювання змін у файлах, на доступ до сейфів; блокування несанкціонованого одержання інформації за допомогою технічних засобів, захист від спостереження та фотографування, підслуховування, перехоплення тощо.
3. Організація системи контролю та допуску працівників до роботи з документами та бездокументними носіями інформації конфіденційного характеру з метою виключення можливості ознайомлення з відомостями, що не відносяться до робочих завдань, та розголошення комерційної таємниці.
4. Заходи контролю системи інформаційної безпеки повинні включати:
 - a) схему видачі дозволів на доступ працівників до відомостей, що становлять комерційну таємницю;
 - b) оформлення зобов'язань щодо нерозголошення відомостей, які становлять комерційну таємницю;
 - c) формалізований порядок роботи з документами під грифом «КТ» (комерційна таємниця);
 - d) контроль і ведення дос'є на працівників, допущених до роботи з документами та матеріалами, які становлять комерційну таємницю;
 - e) облік та аналіз порушень режиму роботи з документами, що містять комерційну таємницю, а також різного роду спроб несанкціонованого доступу до конфіденційних документів традиційного та автоматизованого виконання (баз даних тощо).
5. Встановлення лімітів повноважень при замовленні товарів (робіт, послуг).

Рішення по замовленнях, які перевищують встановлений рівень, повинні прийматися на засіданні наглядової ради або правління, або на зборах управлінських працівників верхньої ланки (заступників директорів з економічних, комерційних, фінансових, виробничих питань). За значними угодами рішення необхідно приймати на загальних зборах власників.

Заходи щодо забезпечення безпеки активів і файлів

На випадок стихійного лиха необхідно мати копії важливих документів, що зберігатимуться у вогнетривких сейфах та у інших спеціалізованих приміщеннях. Також слід мати вогнегасники, інструкції, що визначають порядок дій у випадку стихійного лиха. На випадок перебоїв електропостачання, навмисних ушкоджень або виходу з ладу апаратних засобів та програмного забезпечення, повинні бути зарезервовані копії банків даних і важливих файлів на магнітних носіях, резервне обладнання тощо.

*Регламентация діяльності**на основі спеціальних схем послідовності операцій*

Такі схеми повинні містити всю необхідну інформацію про розподіл обов'язків, санкціонування операцій, процедури контролю, а також всі правила, що визначають порядок будь-якої діяльності. Інформацію на схемах слід представляти у легкій для розуміння, наочній формі. Всі схеми необхідно завчасно довести до працівників.

Впровадження нових інформаційних технологій в облікову та контрольну діяльність

Великим підприємствам корпоративного типу, що мають стійку організаційну та фінансову структуру, резерв росту, налагоджені процеси постачання та збуту, доцільно переходити на нові програмні технології поетапно. Технології слід вибирати повнофункціональні, реалізовані на основі єдиного інформаційного простору.

Це дозволить:

- усунути проблеми неузгодженості завантаження потужностей та замовлень клієнтів;
- підвищити продуктивність контрольної діяльності;
- забезпечити режим управління підприємством в реальному масштабі часу з проявленням загальносистемного ефекту управління підприємством;
- забезпечити ефективну та погоджену взаємодію між підрозділами, яка виключає дублювання інформації;
- виключити проникнення помилкової інформації при підготовці та ручному введенні даних до комп'ютерної системи;
- виключити виробничий брак (наприклад, ввести контроль якості за допомогою технології штрихового кодування вузлів і деталей);
- оперативно контролювати за супутниковими каналами зв'язку рух вантажів на всіх ділянках маршруту (технології «безпаперового» інформаційного стеження за вантажем).

Періодичний перерозподіл обов'язків між внутрішніми контролерами: ревізорами, внутрішніми аудиторами, бухгалтерами.

З метою уникнення зловживань та для підвищення ефективності внутрішнього контролю доцільно періодично перерозподіляти обов'язки працівників, які мають необхідну кваліфікацію та допуск до певного виду робіт. Наприклад, доцільно щорічно проводити ротації працівників бухгалтерії по еквівалентних з погляду оплати праці ділянках обліку. Кваліфікаційний момент не повинен розглядатися як слабка ланка щодо даної рекомендації з огляду на високий рівень вимог до кваліфікації бухгалтера при прийомі на роботу. Періодичний перерозподіл обов'язків дозволяє:

- знизити ризик тривалих зловживань;
- зменшити ймовірність невиявлених помилок завдяки взаємному контролю фахівцями фактичного стану робіт на ділянці;
- знизити ймовірність помилок, підвищити продуктивність праці в результаті зниження стомлюваності від монотонності робіт на одній ділянці;
- більш гнучко використати персонал.

При роботі на різних ділянках у фахівців буде можливість зберегти на належному рівні кваліфікацію, отриману ними у навчальному закладі або на попередньому місці роботи. При додатковому навчанні на новій ділянці, за допомогою незначних витрат працівники стануть взаємозамінними, що дозволить більш гнучко використовувати персонал.

Покращення контролю ефективності сегментів бізнесу

Сегмент бізнесу – це будь-який елемент діяльності підприємства, що може бути розглянутий в аспекті розширення або скорочення цієї діяльності (наприклад, вид продукції, тип замовника, географічний район збуту тощо). Для оптимізації контролю ефективності різних напрямків діяльності підприємства доцільно скласти внутрішню сегментарну звітність за географічними районами збуту, типами покупців, товарними асортиментними групами тощо. Оперативний контроль показників діяльності на основі детального аналізу внутрішньої сегментарної звітності та у необхідних розрізах запобігає появі негативних тенденцій в окремих сегментах бізнесу та позитивно впливає на результати діяльності підприємства в цілому.

Формування бази даних досьє покупців

Структура досьє на покупців (замовників) розробляється керівником відділу збуту (маркетингу). Форма досьє затверджується за-

ступником директора з комерційних питань за поданням начальника відділу збуту.

Досьє – затверджена внутрішня форма обліку, певним чином структурована сукупність наявних даних про замовника (покупця). Досьє включає:

- a) реєстраційні та платіжні реквізити замовника: найменування, адресу юридичну і фактичну, телефон (факс);
- b) дані посадових осіб замовника, які приймають рішення за договорами на закупівлю;
- c) дату та результати попередніх переговорів, дані за результатами аналізу фінансового стану та надійності, ділової порядності;
- d) дані по всіх укладених із замовником договорах та їх фактичне виконання, у тому числі оперативні дані щодо повноти та своєчасності відвантажень, фактичний та критичний рівень дебіторської заборгованості, розрахунки за продукцію;
- e) дані про проведenu роботу з інкасації простроченої дебіторської заборгованості: дзвінки, повідомлення, особисті відвідування, стягнення боргів через спеціалізовані агенції, продаж боргів;
- f) дані щодо звірянь дебіторської заборгованості: за даними розрахункового бюро фінансового відділу;
- g) дані по суперечках (у частині претензійної та судової роботи);
- h) статистичні дані щодо частоти укладання та тривалості договорів, виконання замовником договірних зобов'язань (платіжна та договірна дисципліна) та інші дані щодо взаємин підприємства та замовника.

Досьє та база даних досьє мають регулярно поповнюватися відповідно до нових відомостей. Досьє слугує для контролю покупця на предмет його надійності та фінансової стабільності, дотримання договірної дисципліни, виконання договірних зобов'язань самим підприємством-продавцем. Керівник відділу збуту повинен контролювати дотримання порядку обмеженого доступу до документів, матеріалів та файлів, що складають вищевказане досьє, і забезпечувати їх схоронність.

Удосконалювання контролю за зловживаннями відповідальних осіб

Для зниження ризику втрат у результаті зловживань (змова із замовниками) з боку окремих посадових осіб, які санкціонують укладання договорів, умови комерційного кредиту, а надалі контролюють

також відвантаження за такими договорами, доцільно при розробці збутової політики віддавати перевагу укладанню великих і довгострокових договорів при детальному обговоренні ключових умов таких договорів на засіданні наглядової ради (правління). Внутрішні аудитори (ревізори) повинні контролювати виконання укладених договорів.

На менеджерів, які працюють з конкретними покупцями, варто накладати персональну матеріальну відповідальність за виконання покупцями зобов'язань по договорах. Для стимулювання збутового персоналу доцільно одночасно розробити систему заохочень за кожного знайденого покупця (замовника).

*Присвоєння групи ризику покупцеві (замовникові)
і встановлення параметрів комерційного кредиту*

З метою контролю аспектів взаємин з контрагентами за комерційними договорами (зокрема, за договорами постачання продукції на умовах комерційного кредиту) та недопущення погіршення результатів діяльності підприємства через невірний вибір контрагента, кожному покупцеві (замовникові) доцільно привласнювати категорію ризику. Ранжування замовників (покупців) за категоріями ризику (класи замовлень за ризиками – високий, середній, низький тощо) провадиться керівником департаменту збуту за розробленим алгоритмом на основі наступних умов:

а) ступеня виконання зобов'язань по розрахунках за продукцію: на основі статистичного обліку розраховується ступінь виконання договірних зобов'язань окремими покупцями, а також групами покупців, сформованими за різними ознаками – критеріями ринкового сегментування (географія, розміри організації, галузева приналежність та ін.). Якщо раніше замовник не мав господарських зв'язків з підприємством, тобто є новим контрагентом, то категорія ризику його замовлення визначається на основі ступеня виконання зобов'язань тією характерною групою замовників (покупців), до якої його віднесено відповідно до критеріїв ринкової сегментації;

б) наявності та змісту первинної інформації (матеріалів) про замовника (банківські та аудиторські довідки, відгуки інших підприємств тощо). Ранжування по категоріях ризику необхідне для проведення аналізу надійності (ділової порядності) і оцінки фінансового стану, для ухвалення рішення з надання комерційного кредиту (параметри кредитування визначаються категорією ризику). Після аналізу надійності та фінансової стабільності замовника (покупця) йому може бути привласнена інша категорія ризику.

З метою запобігання (попередження) погіршення фінансового стану підприємства внаслідок росту простроченої дебіторської заборгованості кожному замовникові (покупцеві), відповідно до категорії ризику його замовлення, доцільно встановлювати параметри комерційного кредиту, тобто ліміт суми дебіторської заборгованості та граничний строк комерційного кредитування. Встановлення параметрів кредитування слід покласти на керівників збутових та фінансових служб. Параметри кредитування за кожним класом ризику мають бути зафіксовані у відповідному розділі положення про політику збуту. Ухвалення рішення щодо перевищення параметрів кредитування за конкретними замовленнями може входити у компетенцію заступника директора з економічних або фінансових питань.

Удосконалювання контролю при плануванні продажів

У ринкових умовах господарювання необхідною умовою виживання комерційної організації є завоювання та збереження достатньої частки ринку, на що й спрямовано оптимізацію планування продажів.

Існують наступні передумови ефективності контролю при плануванні продажів:

1. Плануванням продажів на підприємстві повинен займатися не тільки планово-економічний відділ; така практика є притаманною багатьом підприємствам, позбавляючи їх можливості розвитку в конкурентних умовах.

Розробкою проектів планів продаж (відвантажень) за видами продукції (асортиментними групами) з урахуванням програм реалізації принципово нових і модифікованих продуктів, їх узгодженням з причетними службами організації має займатися персонал відділу збуту (маркетингу). Організацію та контроль такої діяльності покладено на керівника відділу, який також несе відповідальність за результати виконання планів;

2. Основним критерієм оптимальності планування продажів у ринкових умовах є облік і співвіднесення (сполучення) параметрів контролю в плануванні, а саме:

- обрана модель розвитку підприємства (у тому числі стратегія ринкової конкуренції);
- максимально можливий обсяг продажів, визначений на основі: дослідження ринкової кон'юнктури (максимально можливий обсяг продажів за даного рівня та співвідношенні різних цін та з урахуванням стану та тенденцій розвитку рин-

- ку, його факторів, тобто потенційної місткості ринку), оцінки ресурсів та потенціалу підприємства;
- найбільш оптимальний з погляду максимізації прибутку обсяг випуску продукції, можливий для підприємства, який забезпечить рівність граничного доходу та граничних витрат;
- найбільш оптимальні програми випуску продукції;
- ув'язування планів продажів з планами виробництва, з оперативно-календарними графіками випуску готової продукції для забезпечення виконання планів продажів і відвантажень у встановлений термін і за номенклатурою, а також для формування показників фінансових планів підприємства;
- розроблена система оперативного контролю виконання планів збуту (процедури підготовки, аналізу та контролю щоденних звітів виконання планів збуту);

3. Є важливим порядок розробки та контролю планів продажів. Відправним пунктом для розробки планів збуту в ринкових умовах служить комплексне дослідження ринку та прогнозування його кон'юнктури, проведене відділом маркетингу.

*Впровадження системи
бюджетного управління (бюджетування)*

Бюджетування – це система короткострокового планування, обліку та контролю коштів і результатів діяльності підприємства за центрами відповідальності та сегментами бізнесу. Бюджетування дозволяє аналізувати прогнозовані та отримані економічні показники з метою управління бізнес-процесами та їх контролю.

Бюджетування забезпечує кращу координацію господарської діяльності, підвищує керованість та адаптивність підприємства до змін у внутрішній (оргструктура, ресурси, потенціал підприємства) і зовнішньому середовищі (ринковій кон'юктурі), знижує можливість зловживань і помилок в управлінні, забезпечує взаємозв'язок різних аспектів фінансово-господарської діяльності, формує єдине бачення планів підприємства та виникаючих у процесі їхнього здійснення проблем всіма відповідальними працівниками, забезпечує більше відповідальний підхід фахівців до прийняття рішень, кращу мотивацію їхньої діяльності і її оцінку.

Бюджет підприємства (головний бюджет) являє собою систему взаємозалежних бюджетів і виражає в структурованій формі очікування менеджерів щодо продажів, витрат та інших господарських операцій у плановому періоді. Він включає два основних блоки:

- систему операційних бюджетів (планові кошториси основних бізнес-процесів)
- систему фінансових бюджетів.

Система операційних бюджетів включає: бюджет продажів, бюджет запасів готової продукції, бюджет виробництва, бюджет прямих матеріальних витрат (бюджет закупівель матеріалів і бюджет виробничих запасів), бюджет прямих виробничих (операційних) витрат, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет собівартості реалізованої продукції, бюджет витрат на збут, бюджет управлінських витрат.

Операційні бюджети консоліднуються та складають систему фінансових бюджетів (ці бюджети іноді називають основними бюджетами). Вони включають прогноз звіту про прибутки та збитки (бюджет доходів і витрат), бюджет руху грошових коштів (касовий кошторис), прогнозний бухгалтерський баланс.

Крім операційних і фінансових бюджетів на підприємстві можуть використовуватися допоміжні та спеціальні бюджети. Серед допоміжних бюджетів найбільше значення мають план капітальних (первісних) витрат (інвестиційний бюджет) і кредитний план (план залучення фінансових ресурсів). Їх призначення полягає в ретельнішому плануванні динаміки активів бізнесу, визначенні умов та обмежень, що можуть бути встановлені для даного бізнесу.

Процес бюджетування повинен бути стандартизованим за допомогою бюджетних форм, інструкцій і процедур. У підготовці бюджетів беруть участь усі підрозділи підприємства. Всі бюджети ураховують прогноз обсягу продажів.

Поряд з бюджетами на майбутній період у процес бюджетування передбачає укладання звітів про виконання бюджетів минулих періодів. Бюджетні звіти зводять воедино інформацію з планування, обліку, контролю та аналізу бізнес-процесів. Менеджери повинні відслідковувати виконання бюджетів і виявляти так звані «вузькі місця» у діяльності підприємства.

Звіти по бюджетах можуть готуватися щомісяця (найчастіше), поквартально, раз на півріччя або на рік. За певними даними звітують щодня (наприклад, відвантаження продукції), за іншими – щотижнево (наприклад, виробництво та продажі). Періодичність звітів визначається за допомогою аналізу «витрати/вигоди».

У періодичних звітах зіставляються заплановані та звітні дані. За результатами зіставлення проводиться аналіз відхилень фактичних

показників від планових. При цьому відхилення можуть вимірятися в абсолютних (наприклад, у гривнях) і у відносних (наприклад, у відсотках) одиницях виміру.

Відхилення можуть розраховуватися між показниками певного періоду по відношенню до базового періоду. Відхилення, що перевищують гранично припустимий рівень, оцінюються на предмет ступеня їх впливу на аспекти функціонування підприємства, виявляються причини таких відхилень.

Аналіз відхилень планових показників від фактичних дозволяє визначити області господарської діяльності, що потребують першочергової уваги, виявити можливості, не передбачені в процесі розробки бюджетів, а також оцінити діяльність кожного центра відповідальності та його керівника.

Аналіз виконання бюджетів дозволяє менеджерам застосовувати систему управління по відхиленнях: метод управління, коли увага менеджера концентрується на діяльності, показники якої мають значні відхилення від планових. Бюджети, фінансово-економічні показники, відхилення між фактичними та запланованими значеннями можуть аналізуватися на будь-якому рівні управління. Аналізу також піддаються розходження між бюджетними даними та даними інших підрозділів або підприємств, середньогалузевими даними. Не менш важливим є аналіз тенденцій показників у часі.

Таким чином, бюджети представляються кількісним вираженням цілей, стратегій і намічених заходів щодо їх реалізації, кількісним вираженням планів. Бюджети підприємства забезпечують інформаційну базу для аналізу включених до них економічних показників. Бюджетний аналіз забезпечує інформаційну прозорість бізнес-процесів, необхідну для оперативного та стратегічного менеджменту. Бюджетний аналіз доходів і витрат дозволяє зіставляти динаміку доходів і витрат за періодами часу, визначати та зіставляти рентабельність напрямків бізнесу, установлювати нормативи та ліміти витрат тощо.

Начальники виробничих підрозділів, менеджери відділів матеріально-технічного постачання, продажів, маркетингу та інших мають можливість аналізувати роботу підрозділів. Менеджмент підприємства може побачити картину в руху грошових коштів та ресурсів в цілому. Більше того, досліджуючи відхилення, можливо визначити, хто саме несе відповідальність за порушення графіка виконання робіт, перевищення бюджету, який підрозділ домігся економії коштів та яким чином.

Організація та контроль бюджетного управління складають:

- a) визначення складу бюджетів;
- b) послідовність їх розробки відповідно до бізнес-процесів підприємства;
- c) контроль за вірністю заповнення бюджетних форм;
- d) відповідність витрат затвердженим плановим лімітам;
- e) виконанням бюджетного регламенту;
- f) групування даних бюджетів підрозділів до основного бюджету підприємства, що містить бюджет руху грошових коштів, бюджет доходів і витрат, бюджет за балансом.

Відповідальність за організацію бюджетування доцільно покласти на спеціально створений відділ бюджетного управління, укомплектований з кваліфікованими працівниками фінансового та економічного відділів, що мають аналітичні здібності.

З метою вдосконалення та підвищення ефективності системи внутрішнього контролю доцільно сполучати тверді (прив'язані до конкретних планових періодів) і гнучкі (не прив'язані до певних термінів та достатньо мінливі по відношенню до змін внутрішніх і зовнішніх умов функціонування) системи планування діяльності підприємства. Сполучення двох систем планування дозволяє вдосконалювати розробку стратегічних і річних планів. При такому сполученні довгострокові плани визначають базові цільові настанови за напрямками діяльності, а короткострокові – конкретизують ці цілі.

Маючи чіткі базові орієнтири, можна вносити пропозиції з коректування довгострокових і короткострокових планів. У цілому це дозволяє підвищити ефективність контролю та знизити ймовірність виникнення високовартісних наслідків помилок, викликаних невдалим прогнозуванням продажів, асортименту, неякісною інформацією, застосованою при плануванні тощо.

Важливо відзначити, що метою підприємства є не створення системи контролю, яка б повністю гарантувала відсутність відхилень, помилок та неефективної роботи, а системи, що допомагала б вчасно виявляти та усувати їх, сприяючи підвищенню продуктивності роботи. Адже ресурси, спрямовані підприємством на створення надлишкового контролю, могли б бути використані для досягнення інших цілей і завдань.

6.3. Організація моніторингу контрольних заходів

У відповідності до Міжнародного стандарту аудиту (МСА) 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвих викривлень через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища» аудитор повинен отримати розуміння основних заходів, які суб'єкт господарювання використовує для моніторингу внутрішнього контролю за фінансовою звітністю, включаючи ті, що стосуються доречних для аудиту заходів контролю, а також те, як суб'єкт господарювання ініціює заходи з виправлення недоліків у своїх заходах контролю.

Моніторинг заходів контролю – це процес оцінки ефективності функціонування внутрішнього контролю у часі. Він включає своєчасну оцінку ефективності заходів контролю та виконання необхідних виправних дій. Управлінський персонал здійснює моніторинг заходів контролю через постійні дії, окремі оцінки або поєднання того та іншого. Постійні дії з моніторингу часто є частиною звичайної поточної діяльності суб'єкта господарювання і включають регулярні дії з управління та нагляду (рис. 6.3).

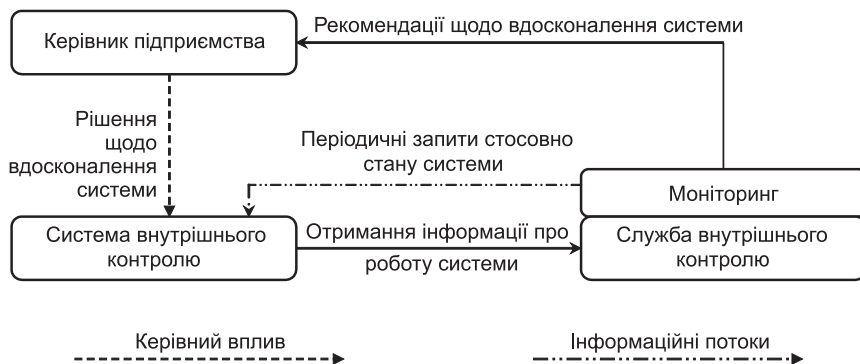


Рис. 6.3. Моніторинг та вдосконалювання системи внутрішнього контролю

Аудитор повинен отримати розуміння джерел інформації, яка застосовується у моніторинговій діяльності суб'єкта господарювання, та основу, на підставі якої управлінський персонал вважає цю інформацію достатньо достовірною для цієї мети.

Важливою функцією відповідальності управлінського персоналу є встановлення та ведення внутрішнього контролю на постійній основі. Моніторинг заходів контролю управлінським персоналом включає аналіз того, чи працюють вони відповідно до очікувань і чи модифікуються вони відповідно до наявних умов. Моніторинг заходів контролю може включати такі дії, як перевірка управлінським персоналом того, чи готується своєчасно звірка банківських виписок, оцінка внутрішніми аудиторами дотримання персоналом з продажу політики суб'єкта господарювання в частині положень про договори купівлі-продажу, а також нагляд юридичного відділу за дотриманням етичних або бізнес-норм суб'єкта господарювання. Моніторинг також здійснюється для забезпечення збереження ефективності роботи заходів контролю з плином часу.

Внутрішні аудитори або персонал, який виконує аналогічні функції, можуть сприяти моніторингу заходів контролю суб'єкта господарювання, здійснюючи індивідуальні оцінки. Зазвичай вони регулярно надають інформацію щодо функціонування внутрішнього контролю, приділяючи значну увагу оцінці ефективності внутрішнього контролю, а також інформацію про переваги й недоліки внутрішнього контролю і рекомендації щодо його поліпшення.

Дії з моніторингу можуть включати використання інформації з повідомлень зовнішніх сторін, які можуть вказувати на проблеми або виділяти сфери, які потребують поліпшення. Клієнти опосередковано підтверджують розрахункові дані, оплачуючи свої рахунки або висуваючи претензії щодо виставлених рахунків. Крім того, регуляторні органи можуть спілкуватися із суб'єктом господарювання стосовно питань, які впливають на функціонування внутрішнього контролю, наприклад обговорення перевірок органами регулювання. Управлінський персонал також може враховувати повідомлення, пов'язані із внутрішнім контролем, що надходять від зовнішніх аудиторів при виконанні дій з моніторингу.

*Оцінка адекватності процесів контролю
з використанням самооцінки контролю*

Внутрішній контроль може тільки надати розумні гарантії (забезпечити розумну впевненість) того, що встановлені й заявлені підприємством цілі й завдання будуть досягнуті й виконані. Але не існує абсолютних гарантій цього навіть при наявності найдужчої й ефективної системи внутрішнього контролю. Нарешті, сила будь-якої

системи залежить від порядності й чесності людей, що здійснюють внутрішній контроль.

Одним з методів, що використовується для оцінки надійності й адекватності процесу внутрішнього контролю, є *самооцінка контролю* (*control self-assessment, CSA*).

Самооцінка контролю – це внутріфірмовий процес аналізу й оцінки ефективності системи контролю на підприємстві. У цьому процесі беруть участь всі співробітники, так що границі відповідальності за виконання контролю розширені до масштабів, що дозволяють охопити всіх працівників:

- *Роль вищого керівництва* (топ-менеджменту) – здійснювати нагляд за формуванням, адмініструванням й оцінкою системи управління ризиками й процесами контролю;
- *В обов'язку лінійних керівників підприємства* крім інших входить оцінка процесів контролю в областях їхньої компетенції;
- *Внутрішні й зовнішні аудитори* надають різні гарантії відносно ефективності управління ризиками й процесів контролю в певних сферах діяльності й функціях підприємства.

В загальних інтересах керівників підприємства й аудиторів використати методи й засоби, що допомагають загострювати увагу й підсилювати роботу, спрямовану на оцінку ефективності управління ризиками й процесів контролю й знаходити шляхи підвищення їхньої ефективності.

Головною метою внутрішньої оцінки процесів контролю (самооцінки) є забезпечення розумних гарантій, що підприємство зможе домогтися поставлених цілей і завдань ефективними й доцільними методами. Це вирішується шляхом комплексного аналізу цілей діяльності підприємства й властивих їй ризиків з використанням процесів внутрішнього контролю.

Процедури самооцінки контролю включають:

- виявлення потенційних ризиків і ступінь схильності ризику;
- оцінку процесів контролю, спрямованих на зниження або управління такими ризиками;
- розробку плану заходів щодо зниження ризиків до прийнятного рівня;
- визначення ймовірності досягнення запланованих бізнес-цілей.

Основними вигодами для підприємства від реалізації програми самооцінки контролю є те, що самооцінка:

- сприяє розумінню співробітниками ризиків підприємства й використовуваних у ній засобів і процесів контролю;
- сприяє усвідомленню й розумінню співробітниками необхідності контролю;
- є механізмом, що забезпечує розпізнавання ризику на ранній стадії;
- сприяє більше відкритому обміну інформацією, спрямованому на взаємодію й постійне вдосконалювання;
- дозволяє наділяти співробітників повноваженнями й удосконалювати систему підзвітності.

Існує три основних програми участі, які використовуються в практиці самооцінки контролю. Ці програми наступні:

- 1) робочі групи сприяння;
- 2) опитування;
- 3) аналіз керівників.

Нижче наведено основні характеристики цих програм.

1) *Робочі групи сприяння*. Робочі групи сприяння персоніфікують процес збору інформації від робочих груп, що представляють різні рівні в структурних або функціональних підрозділах. Формат таких робочих груп залежить від поставлених цілей, специфіки ризиків, контролю або застосовуваних процесів:

- *Формат, заснований на досягненні цілей*, зосереджує увагу на тим, як найкраще досягти певної бізнес-цілі. Ціль такої групи полягає у визначенні того, чи функціонують установлені процедури контролю ефективно й чи знижують вони в результаті залишкові ризики до прийнятного рівня.
- *Формат, заснований на оцінці ризиків*, зосереджує увагу на перерахуванні ризиків, пов'язаних з досягненням поставленої мети. Метою такої групи є визначення істотних залишкових ризиків.
- *Формат, заснований на оцінці контролю*, зосереджує увагу на оцінці роботи існуючих процесів контролю. Основною метою даної робочої групи є аналіз «розриву очікувань» тим часом, як процеси контролю функціонують фактично, і рівнем очікувань керівництва підприємства відносно функціонування цих процесів.

- *Формат, заснований на оцінці процесів*, зосереджує увагу на вивченні окремих функцій й операцій, які є елементами в ланцюжку бізнес-процесів. Основне завдання такої робочої групи полягає в оцінці, модернізації, підтвердженні правильності, поліпшенні або навіть оптимізації всього бізнес-процесу й його окремих компонентів.

2) *Опитування (анкетування)*. Проведення опитувань або анкетування звичайно має на меті одержати прості відповіді: «так/ні», «має-мо/ні» на питання анкет. Використовують ці методи в тих випадках, коли чисельність підрозділів велика, або вони географічно розкидані й не можуть працювати в складі однієї робочої групи.

3) *Аналіз керівників*. Це поняття включає більшу частину підходів, які використовуються групами управління для вироблення інформації про окремі бізнес-процеси, діяльність по управлінню ризиками й процедурах контролю.

Такі самооцінки можуть здійснюватися самими працівниками або керівниками підрозділів, а також в даному процесі можуть приймати участь внутрішні аудитори підприємства. Внесок внутрішнього аудита в програму самооцінки контролю не є чимсь незмінним і може варіюватися на різних підприємствах.

В одному підприємстві внесок внутрішнього аудитора може бути досить значним, при цьому внутрішній аудит може займатися організацією, розробкою, здійсненням процесу самооцінки, і фактично контролювати його, проводячи тренінги й залучаючи організаторів. В іншому участь внутрішнього аудитора може бути мінімальним; він виступає тільки як зацікавлена сторона й консультанта по процесах контролю в цілому, а також як останній контролер, що перевіряє оцінки, зроблені робочими групами.

Прагматика роботи внутрішнього аудиту

7.1. Ризик-орієнтована форма внутрішнього аудиту

Основною метою підприємств є: через виконання місії досягти поставлених цілей, для досягнення яких керівництво обирає стратегію діяльності та встановлює відповідні тактичні шляхи, створює необхідну організаційну структуру та культуру. Однак, у повсякденній діяльності підприємства постійно стикаються з зовнішніми та внутрішніми факторами, які у різній мірі впливають на можливість підприємства та його керівництва досягти мети. На рис. 7.1. та рис. 7.2. показано деякі фактори впливу на діяльність підприємств.

Таким чином, фактори впливу призводять до появи ризиків. Ризик – це можливість того, що відбудеться подія, яка вчинить негативний вплив на досягнення цілей підприємства. Ризик-апетит – це ступінь ризику, який підприємство вважає для себе прийнятним у процесі досягнення своїх цілей.

Для запобігання значному впливу ризиків на підприємство, необхідно створювати систему управління ризиками.

Управління ризиками підприємства – це управлінські процедури, систематизовані та організовані у певний порядок, які здійснюються наглядовою радою, виконавчими менеджерами та іншими працівниками. Управління ризиками є спрямованим на:

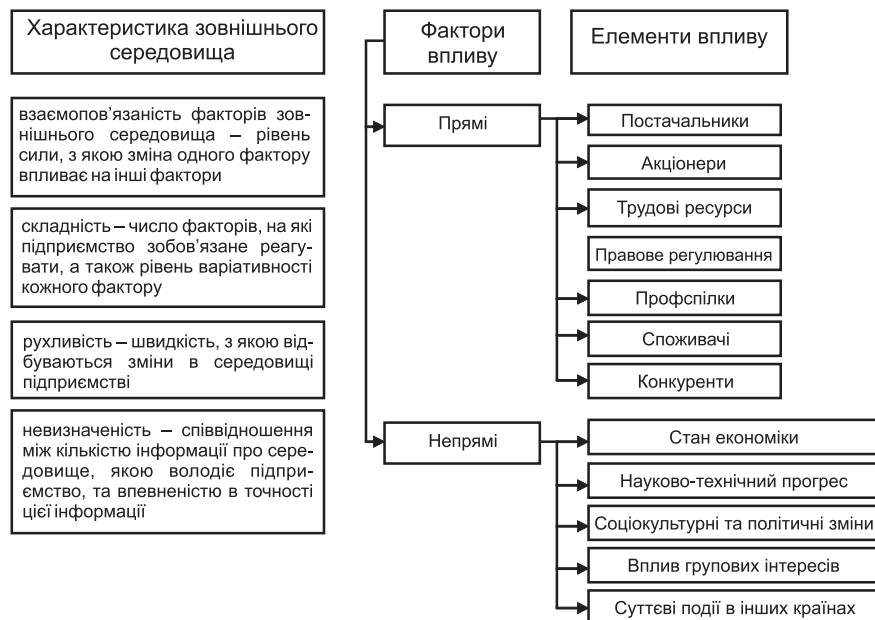


Рис. 7.1. Вплив факторів зовнішнього середовища

- виявлення потенційних подій, які можуть впливати на підприємство;
- управління чинниками, що пов'язані з цими подіями;
- здійснення контролю за неперевищенням ризик-апетиту підприємства;
- надання розумної впевненості щодо прийнятного стану потенційних ризиків у ході досягненні цілей підприємства.

Ефективно налагоджена система внутрішнього контролю сприяє досягненню підприємством наступних цілей:

- операційної ефективності (у тому числі – високим показникам прибутку);
- зниженню ризиків втрати активів;
- забезпеченню достовірності фінансової звітності;
- дотриманню вимог законодавства;
- досягненню інших цілей, поставлених перед підприємством власниками та акціонерами.

Процедури та засоби внутрішнього контролю, які застосовуються на підприємстві визначаються в залежності від впливу зовнішніх та

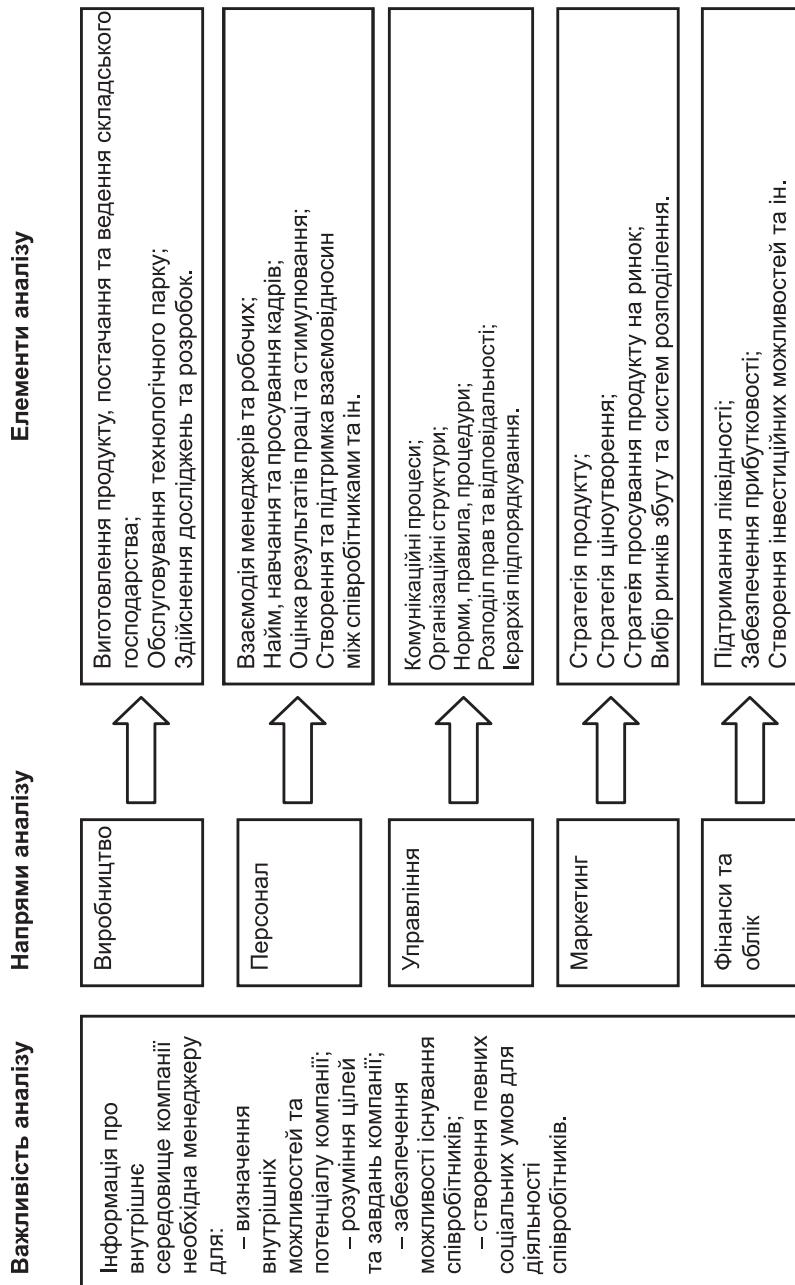


Рис. 7.2. Внутрішні фактори впливу на діяльність підприємства

внутрішніх факторів ризику, галузі функціонування та цілій підприємства. Необов'язково доручати здійснення всіх видів контролю окремому підрозділу. Можна розподілити відповідальність між різними підрозділами, вбудовуючи процедури контролю у їхню поточну діяльність, і знати, де і які процедури встановлено. Однак треба пам'ятати, що відповідальність за створення та відповідне функціонування системи внутрішнього контролю несе керівництво підприємства. Власники та акціонери підприємства в цьому процесі зацікавлені у ефективності системи внутрішнього контролю, яка сприяє зниженню ризикованості їхніх вкладень.

Незалежно від його формальної назви, повинен бути створений суверенний підрозділ, що здійснює моніторинг стану системи внутрішнього контролю та його адекватності ризикам у ході діяльності.

Виходячи з таких функцій, *Міжнародний Інститут внутрішніх аудиторів* дає наступне визначення внутрішнього аудиту: внутрішнім аудитом є діяльність з надання незалежних та об'єктивних гарантій і консультацій, спрямованих на вдосконалення діяльності компанії. Внутрішній аудит допомагає компанії досягти поставлених цілей, використовуючи систематизовані та послідовні підходи до оцінки та підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю та корпоративного управління.

Для оцінки адекватності та ефективності діючих систем управління ризиками та систем внутрішнього контролю, сучасні підприємства можуть впроваджувати ризик-орієнтовану модель внутрішнього аудиту (рис. 7.3).

Основними етапами впровадження та проведення ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту можуть бути:

1 етап. Оцінка зрілості (розвитку) системи внутрішнього контролю (системи управління ризиками).

2 етап. Визначення стратегії внутрішнього аудиту залежно від рівня зрілості. Пряме впровадження та використання моделі ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту є неможливим якщо система внутрішнього контролю знаходиться на низькому рівні. Впровадження елементів ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту відбувається з одночасним створенням відповідного рівня системи внутрішнього контролю. У ході підвищення зрілості системи підвищується консультативна роль внутрішнього аудиту.

3 етап. Ризик-орієнтоване планування діяльності служби внутрішнього аудиту.



Рис. 7.3. Модель концепції ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту

З метою планування ризик-орієнтованої діяльності служби внутрішнього аудиту повинні використовуватися спеціальні робочі документи з ідентифікації, класифікації та узагальнення інформації про потенційні ризики підприємства (ризик-реєстри).

4 етап. Розробка індивідуальних аудиторських планів перевірок.

Визначення, на підставі ризик-регістрів та додаткової інформації, обсягів вибірки, областей перевірок, контрольних процедур для тестування, необхідних ресурсів.

5етап. Підготовка і проведення аудиторських процедур. Формування результатів проведеного аудиту відповідно до нових вимог ризик-орієнтованої концепції внутрішнього аудиту.

У Міжнародних Стандартах внутрішнього аудиту (далі – Стандарти) описано сутність роботи внутрішнього аудиту, відповідно до якого, внутрішній аудит являє собою проведення оцінки та сприяння вдосконаленню процесів управління ризиками, контролю та корпоративного управління. Іншими словами, названі Стандарти поділяють діяльність внутрішнього аудиту на наступні три складові: оцінка ефективності системи управління ризиками, оцінка системи внутрішнього контролю та оцінка корпоративного управління (табл. 7.1).

Отже, внутрішні аудитори виконують основну мету – допомагають керівництву підприємства досягти визначених цілей, розширити можливості бізнесу, удосконалити його операційні процеси та знизити ризики в ході виконання аудиторських завдань з надання впевненості та консультативних послуг.

Правильно, відповідно до ризик-орієнтованої моделі організована служба внутрішнього аудиту допоможе виконувати основні завдання системи внутрішнього контролю. Однак, впровадження моделі ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту має як переваги так і недоліки (табл. 7.2).

Беручи до уваги сказане, роль та обов'язки внутрішнього аудитора у відповідності до ризик-орієнтованої концепції, складаються з спостереження, оцінки та прогнозу діяльності системи внутрішнього контролю. При цьому внутрішній аудит здатен і повинен виконувати різноманітні та масштабні завдання, які включають один або кілька наступних елементів:

- 1) моніторинг ефективності процедур внутрішнього контролю (постановка необхідних систем бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю входить у обов'язок керівництва, цьому напрямку слід постійно приділяти відповідну увагу; на службу внутрішнього аудиту звичайно покладають обов'язки з перевірки таких систем, моніторингу ефективності їхнього функціонування та надання рекомендацій із вдосконалення);
- 2) дослідження фінансової та управлінської інформації (включає оглядову перевірку засобів і способів, які використовуються

Таблиця 7.1

Напрями роботи внутрішнього аудиту

Система управління ризиками	Система внутрішнього контролю	Корпоративне управління
1	2	3
Відслідковувати та оцінювати ефективність системи управління ризиками	Встановлювати наявність чітко сформульованих оперативних і довгострокових цілей та завдань, оцінювати ступінь їхньої відповідності цілям і завданням підприємства.	Оцінювати структуру, якість впровадження і ефективність програм та заходів, що відносяться до питань етики, у частині підтвердження етичних стандартів і цінностей у рамках підприємства.
Оцінювати ризики, фінансово-господарської діяльності, корпоративного управління, та інформаційних систем.	Оцінювати достатність та ефективність системи внутрішнього контролю у сфері корпоративного управління, фінансово-господарської діяльності та її інформаційних систем	Забезпечувати ефективний процес управління діяльністю підприємства щодо впровадження корпоративного управління та його оцінки
Звертати увагу у ході консультування на ризики, відповідні до мети завдання, бути готовими до наявності інших ризиків.	Проводити аналіз фінансово-господарської діяльності та планів на предмет відповідності фактичних результатів поставленим цілям і завданням, щоб визначити, чи ведеться діяльність відповідно до намечених планів.	Забезпечувати відповідні служби підприємства інформацією з питань ризиків і контролю.

Продовження табл. 7.1

1	2	3
Використовувати знання про ризики, отримані у ході консультування в процесі виявлення та оцінки суттєвих ризиків, що виникають у підприємства.	Встановлювати ступінь адекватності сформульованих менеджментом критеріїв, які мають надати можливість визначити, виконані поставлені цілі та завдання чи ні. У випадку неадекватності критеріїв розробити прийнятні.	Ефективно координувати діяльність та обмін інформацією між наглядовою радою, зовнішніми аудиторами та менеджментом.
	Використовувати знання про контроль, отримані у ході надання послуг з консультування, в процесі виявлення та оцінки ризиків, які виникають перед підприємством.	

Таблиця 7.2

Переваги та недоліки моделі ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту

Переваги		Недоліки	
1		2	
Простота	Не потребується комплексне тестування та опис системи внутрішнього контролю, всієї організації та всіх її процесів, достатньо зосередитися на ризикових зонах.	Ефект «зрощування з бізнесом»	Тісне співробітництво та взаємодія з підрозділом, що перевіряється, можуть вплинути на незалежність та об'єктивність фахівців внутрішнього аудиту.
Універсальність	Є можливість простежити чіткий взаємозв'язок між процесами, ризиками, контролем, можливостями та рекомендаціями, користуючись базами даних проведеного аудиту. Легко продемонструвати, які види ризиків було піддано контролю, а також отримати результати з метою формування впевненості вищого керівництва про стан та ефективність систем внутрішнього контролю.	Новизна підходів	Це складна робота, а тому потрібен час на вивчення та впровадження підходів ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту, на збір даних та необхідної інформації, а також на здійснення їхнього аналізу.
Поліпшення взаємодії з підрозділами	Підрозділ, що перевіряється, безпосередньо включається у процес аудиту, тому ясніше розуміє переваги результатів роботи внутрішнього аудиту.	Відеутність у штаті підготовлених фахівців	Ймовірно, буде потрібен час на застосування працівниками нових принципів та підходів ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту.
Підвищення ефективності внутрішнього	Ризик-орієнтований внутрішній аудит зосереджує вплив на найбільш ризикових областях, які здатні вчи-	Ризик втрати контролю	Концентрація на зонах з високим рівнем «властивих ризиків» (до проведення контрольних проце-

Продовження табл. 7.2

1		2	
аудиту та рекомендацій аудиторів	нити критичний вплив на діяльність підприємства, ґрунтуючись на аналізі можливого впливу ризиків на досягнення поставлених цілей. Рекомендації дозволяють більш ефективно впливати на рівень «за-лишкового ризику». Виявляються області, не охоплені контрольними процедурами, підвищується подальша ефективність процесів управління ризиками.	над деякими областями діяльності	дур) може потребувати відмови від проведення перевірок у інших областях, які раніше регулярно контролювалися у інтересах керівництва середньої ланки.
Допомога у обґрунтуванні залучення ресурсів	Через те, що план аудиту розробляється з урахуванням необхідності перевірок істотних ризиків, легше обґрунтувати для керівництва необхідність залучення людських ресурсів.		
Більш творчий і цікавий підхід для персоналу внутрішнього аудиту	Знижується обсяг «рутинної» роботи з виявлення недотримання вимог законодавства, фокус робиться на виявленні та оцінці ризиків і процесу контролю.		

для збору, виміру, класифікації вказаної інформації та складання звітності на її основі, а також специфічні запити у відношенні її окремих складових частин, у тому числі – детальне тестування операцій, залишків по рахунках бухгалтерського обліку та інших процедур);

- 3) контроль ефективності та результативності, включаючи нефінансові засоби контролю об'єкту, що піддається аудиту;
- 4) контроль за дотриманням законодавства України, нормативних актів та інших зовнішніх вимог, а також політик, директив та інших внутрішніх вимог керівництва.

З перерахованих функцій випливає, що в основному діяльність внутрішнього аудиту є пов'язаною з моніторингом системи внутрішнього контролю. Внутрішній аудит являє собою оцінку надійності та ефективності існуючої системи внутрішнього контролю, а внутрішні аудитори – фахівцями, покликаними неупереджено та професійно провести таку оцінку. Тобто, внутрішній аудит виконує завдання незалежного аналізу та оцінювання різних аспектів діяльності підприємства, та надає керівництву підприємства впевненості у тому, що створена ними система контролю працює надійно та ефективно.

Інший напрямок розвитку внутрішнього аудиту полягає у розширенні аудиту областей, які у колишні роки були поза зоною уваги: менеджмент та, особливо, відповідний стиль управління, питання стратегії, включаючи розширення бізнесу, угоди злиття та поглинання, продаж активів або брендів, розслідування випадків шахрайств та інших порушень законодавства, а також така нова область як внутрішній аудит якості продукту, що продається споживачам і його сервісної підтримки. Список, звичайно ж, неповний, оскільки кожне підприємство самостійно може визначити область ризиків і розробити власну програму їх внутрішнього контролю, включаючи періодичний аудит (табл. 7.3).

Головним завданням внутрішнього аудиту є організація виконання аудиторського завдання відповідно до існуючих Стандартів, розробка необхідних рекомендацій, щодо удосконалення діяльності підприємства і подальший моніторинг їхнього виконання. Внутрішній аудит вважається завершеним тоді, коли остаточно впроваджені аудиторські рекомендації та усунуті виявлені відхилення. При цьому всім учасникам процесу внутрішнього аудиту, як самим аудиторам так і тим кого вони перевіряють потрібно пам'ятати, що перевіріці підлягає не працівник, або виконавець, а окремий бізнес-процес, підрозділ тощо.

Таблиця 7.3

Сучасні завдання внутрішнього аудиту

Об'єкт аудиту	Характеристика завдання
1	2
<i>Шахрайство та порушення законодавства</i>	Однією з цілей аудиту (відповідно до видання SOX) стає виявлення та запобігання шахрайства всередині підприємства. Аудит може виявити випадки шахрайства та інших порушень закону, однак, у першу чергу функцією аудиту залишається оцінка ризиків і системи захисту від шахрайств, починаючи від потенційних конфліктів інтересів і закінчуючи загальною атмосферою у підрозділах підприємства. У фокусі внутрішнього аудиту – контроль за розподілом обов'язків, горизонтальний і вертикальний фінансовий аналіз, контроль дебіторської заборгованості та списання безнадійних боргів. Особливий увазі повинні піддаватися родинні та міжособистісні зв'язки співробітників. Все більше значення у сучасному світі одержує інформаційна безпека та захист персональних даних співробітників або клієнтів.
<i>Угоди злиття та поглинання</i>	Традиційно в угодах злиття та поглинання на заключному етапі беруть участь представники зовнішніх аудиторських та юридичних компаній, які проводять стандартний due diligence. Тобто, внутрішній аудит проводиться у придбаній компанії вже після завершення угоди, і нерідко виявляється, що навіть у випадку позитивного висновку due diligence, проведеного за формальними критеріями, компанія, що поглинається, могла використовувати, наприклад, облікові принципи, що не збігаються зі стандартами компанії покупця. Тобто, планована синергія може не відбутися або бути відкладеною у часі через принципово несумісні бізнес-принципи, клієнтські бази можуть не мати ресурсів або стимулів для об'єднання, а бренди або продукти можуть взаємно конкурувати. Таким чином, тенденція наступних років – це, безумовно, участь внутрішнього аудиту в процесі укладання угод злиття та поглинання, а не залучення аудиту після їхнього здійснення.
<i>Гарантія якості та взаємини зі споживачами</i>	Аудит взаємин зі споживачем (Customer Satisfaction Audit, CSA) – досить нова та складна область роботи внутрішнього аудиту. Складність полягає в тому, що, на відміну від SOX або будь-якого фінансово або

Продовження табл. 7.3

1	2
	операційно орієнтованого аудиту, цей аудит оперує досить невизначеними не кількісними категоріями. Проте, ключем до успіху є акцент на свідченнях, фактах і доказах присутності проблеми, а не на рівні взаємин або ступеня задоволеності споживача. Аудит повинен концентруватися на тому, як організовано систему контролю якості в цілому. У даному контексті обов'язково аналізуються інформаційні канали взаємодії зі споживачем, «послання», що містяться в них, і наступне їхнє виконання.
<i>Етична поведінка менеджменту</i>	Серйозна жорсткість регулювання, викликана в першу чергу американськими корпоративними скандалами, зазнала масової критики. Сторона, що критикує, цілком резонно зазначила, що тверда регламентація скоріше захищає від наслідків, ніж усуває причину хвороби. Внутрішній аудит, використовуючи свою незалежність від менеджменту, здатний об'єктивно оцінити, наскільки стиль управління і поведінки менеджменту на всіх рівнях відповідають місії та цілям підприємства.

Мета аудиторів не покарання за недоліки, а допомога підприємству та працівникам досягти кращих результатів.

Для налагодження ефективної взаємодії наглядової ради і внутрішніх аудиторів у питанні управління ризиками, у тому числі і стратегічними, є необхідним виконання ряду передумов:

- включення до наглядової ради незалежних членів, незалежних «де факто»;
- бажання наглядової ради використати потенціал служби внутрішнього аудиту;
- розуміння з боку членів наглядової ради, що ризики є первинними, у той час як аудиторський контроль є відповіддю на ризики, інструментом реагування на ризики.

Тому стає зрозуміло, що внутрішній аудит, поряд зі своєю традиційною роллю у оцінці надійності та ефективності системи внутрішнього контролю, відіграє більш активну роль у питаннях управління ризиками, у тому числі – стратегічними ризиками. При цьому, безумовно, не підмінюючи менеджмент підприємства.

7.2. Положення про службу внутрішнього аудиту. Незалежність та об'єктивність внутрішнього аудиту

Внутрішній аудит – це організований економічним суб'єктом, регламентований внутрішніми документами аналітичний підрозділ, покликаний оцінювати та контролювати дотримання встановленого порядку та надійність функціонування системи управління підприємством та операційні процеси, який діє в інтересах керівництва та власників такого підприємства.

Створення на підприємстві СВА вимагає вирішення ряду методологічних та організаційно-технічних проблем. Концептуальна модель впровадження внутрішнього аудиту в систему управління підприємством надана на рис. 7.4.

Відповідно до визначення ризик-орієнтованого характеру внутрішнього аудиту, *основна мета внутрішнього аудиту* – допомогти менеджменту ефективно виконувати покладені на нього обов'язки, надати власникам підприємства достатню впевненість у тому, що їх активи використовуються найбільш ефективним чином для досягнення цілей і завдань, що стоять перед підприємством в цілому та його окремими підрозділами.

Формування внутрішнього аудиту як підрозділу контролю – досить складний процес, що вимагає вирішення ряду методологічних та організаційно-технічних проблем. На підприємствах можуть існувати кілька служб і підрозділів, що спеціалізуються на різних видах контролю, і всі вони здійснюватимуть внутрішній контроль на різних операційних напрямках та рівнях, на різних етапах контрольних процесів тих або інших видів операцій.

Інтегрування служби внутрішнього аудиту в корпоративну організаційну структуру, безсумнівно, є перевагою, яка використовується з метою більш глибокого проникнення внутрішнього аудиту в усі сфери діяльності.

Підрозділ внутрішнього аудиту – одна з ланок системи управління. Тому, при його інтегруванні з іншими управлінськими структурами підприємства, необхідно досить чітко та логічно обґрунтовано визначити належний ієрархічний ранг.

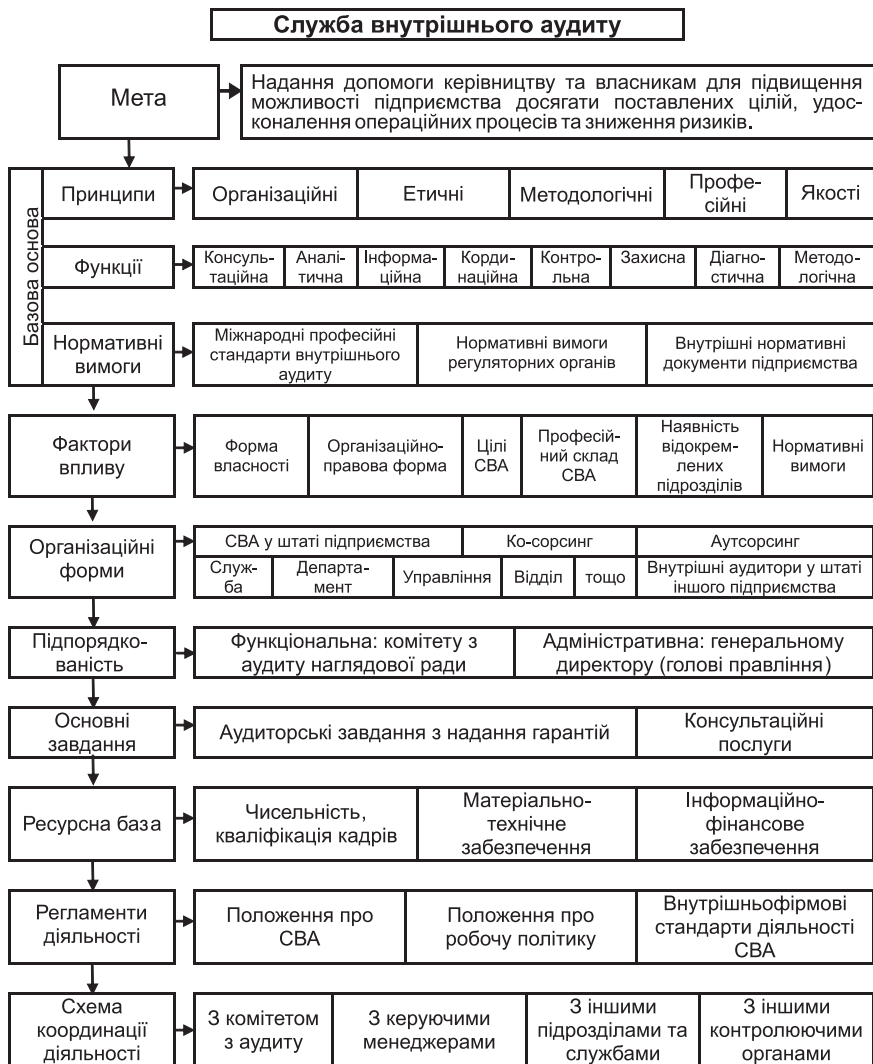


Рис. 7.4. Концептуальна модель функціонування СВА в системі управління підприємством

У географічно розгалуженому або холдинговому підприємстві оптимальним представляється варіант організації централізованої служби внутрішнього аудиту. Працівники служби територіально

перебувають у головному/керуючому підприємстві. У рамках децентралізованої структури працівники служб внутрішнього аудиту територіально перебувають у філіях або дочірніх підприємствах, але підпорядковуються керівникові служб внутрішнього аудиту головного/керуючого підприємства.

Однак, за децентралізованої організації зростає ризик зниження керованості, а також втрати незалежності та об'єктивності служб внутрішнього аудиту. Крім цього, з урахуванням територіальної відстані структурного підрозділу, є вірогідність, що його керівництво буде вживати вплив на «свого» внутрішнього аудитора, що, безумовно, негативним чином відіб'ється на ефективності діяльності внутрішнього аудиту.

Оскільки формування контрольного апарату – процес трудомісткий та тривалий, то підприємства, які не мають розгалуженої структури, географічної розрізненості та розвинутого контрольного середовища, на певному етапі можуть впроваджувати окремі елементи внутрішнього аудиту або мати у штаті посаду внутрішнього аудитора. У цьому випадку служба внутрішнього аудиту організується, насамперед, у інтересах вищого менеджменту, але на невеликих підприємствах власник і керуючий – одна особа. Щоб уникнути ситуацій, коли контролю будуть піддані лише окремі підрозділи та процеси, слід розробити схему взаємин між підрозділом внутрішнього аудиту та ланками управління, визначити права та відповідальність кожної структурної одиниці.

Для того, щоб СВА мала можливість виконувати свої обов'язки, їй необхідно мати відповідний організаційний статус всередині підприємства. Це означає, що служба повинна мати адекватні повноваження та можливості для успішного виконання дорученої роботи. Повноваження служб внутрішнього аудиту необхідно відобразити у спеціальному внутрішньому документі Положенні про службу.

Положення про службу внутрішнього аудиту є формальним документом, що визначає цілі, повноваження і відповідальність СВА. Положення встановлює статус внутрішнього аудиту на підприємстві, визначає права доступу до документації, персоналу та фізичних активів у рамках виконання завдань і визначає обсяг і зміст діяльності внутрішнього аудиту. Положення повинно корелювати з кодексом етики, стандартами та визначенням внутрішнього аудиту. Керівник служб внутрішнього аудиту зобов'язаний періодично переглядати

положення про внутрішній аудит і представляти його та зміни до нього на схвалення та затвердження керівному органу.

У Положенні мають бути відображені наступні аспекти служби внутрішнього аудиту:

- цілі служби внутрішнього аудиту;
- обов'язки служби внутрішнього аудиту;
- повноваження, якими володіє служба внутрішнього аудиту щодо доступу до документів, у приміщення та можливості здійснення опитувань та запитів до персоналу компанії;
- обсяги послуг і виконуваних робіт, що має надавати СВА;
- підзвітність служби внутрішнього аудиту.

Після визначення цілей та функцій підрозділу СВА, утвореного в складі підприємства, необхідно належним чином вписати його в існуючу організаційну структуру. Місце внутрішнього аудиту в управлінській ієрархії залежатиме від багатьох факторів: від організаційно-правової форми підприємства та його організаційної структури, розмірів та розгалуженості відособлених підрозділів чи дочірніх підприємств, масштабів та видів діяльності, регіональної кадрової неоднорідності тощо.

Місце, яке СВА буде займати в організаційній структурі підприємства, його функціональна спрямованість, у свою чергу, вплинуть на:

- чисельність і кваліфікаційні характеристики кадрового складу СВА;
- матеріально-технічне, фінансове та інформаційне забезпечення служби;
- внутрішню функціональну та адміністративну підпорядкованість самої СВА, у тому числі, у відділеннях СВА філій, дочірніх підприємств;
- особливості взаємин та взаємодії СВА з іншими підрозділами підприємства.

Незалежність внутрішнього аудиту

Головне питання при створенні відділу внутрішнього аудиту, яке менеджмент повинен визначити з самого початку, це питання його незалежності. З одного боку, досягти повної незалежності внутрішніх аудиторів не представляється можливим, тому що вони є працівниками підприємства і їх професійний, кар'єрний ріст та умови оплати залежать від керівництва підприємства. З іншого боку, від того, наскільки незалежними будуть внутрішні аудитори, залежатиме рівень їх об'єктивності. Крім цього, рівень підпорядкованості СВА (Голові

правління, фінансовому директору, головному бухгалтеру тощо) впливатиме на відношення до його рекомендацій керівників різних рівнів.

У Стандартах внутрішнього аудиту сказано, що незалежність внутрішнього аудитора – це можливість вільно та об’єктивно виконувати покладені на нього обов’язки та неупереджено виражати свою думку. *Незалежність* – це свобода від обставин, які створюють загрозу здатності внутрішнього аудиту або керівника служби внутрішнього аудиту неупереджено виконувати обов’язки в межах власної відповідальності.

Загроза незалежності аудитора має розглядатися на функціональному та організаційному рівнях, на рівні персони аудитора, аудиторського завдання. Як сказано вище, незалежність досягається за допомогою відповідного організаційного статусу відділу внутрішнього аудиту.

Для того, щоб досягти ступеня незалежності, необхідного для ефективного виконання обов’язків, керівник служби внутрішнього аудиту повинен мати прямий і нічим не обмежений доступ до вищого керівництва (наглядової ради, ради директорів тощо). Цього можливо досягти шляхом встановлення подвійної підзвітності. При цьому, керівник служби внутрішнього аудиту повинен підпорядковуватися особі, яка є здатною забезпечити незалежність дій аудиторів (включаючи доступ до інформації) і вжити адекватні заходи з виконання аудиторських рекомендацій.

Створення СВА та вдале інтегрування її в корпоративну структуру, безсумнівно, є перевагою, що повинна бути використана для глибокого проникнення аудиту в усі сфери діяльності підприємства. Сьогодні ж на українських підприємствах внутрішній аудит значною мірою продовжує аудит зовнішній, є, головним чином, спрямованим на підтвердження достовірності фінансової звітності підприємства та правильності нарахування і сплати податків, своєчасне проведення інвентаризації активів. На жаль, у деяких випадках внутрішній аудит використовується як інструмент впливу на окремих керівників. Є чимало прикладів, коли на факти, що стали відомими в результаті проведення внутрішнього аудиту, або взагалі не реагують, або використовують їх для внутрішніх інтриг чи звільнення керівників.

У вітчизняній практиці підпорядкованість СВА генеральному директорові підприємства не дає йому можливостей для реалізації основних принципів аудиту – незалежності та об’єктивності. Саме

через це однією з центральних ідей закону Сарбейнса-Окслі в США та загальної світової реформи внутрішнього аудиту і корпоративного управління є ідея підпорядкування СВА не менеджменту, а комітету з аудиту ради директорів.

Згідно з Законом України № 514-VI від 17.09.2008 р. «Про акціонерні товариства» в акціонерному товаристві можуть утворюватися комітети з питань аудиту та з питань інформаційної політики товариства. Очолюють комітети члени наглядової ради товариства, обрані за пропозицією акціонера, який не контролює діяльність товариства. З метою забезпечення діяльності комітету з питань аудиту наглядова рада може прийняти рішення щодо запровадження в товаристві посади внутрішнього аудитора (створення служби внутрішнього аудиту). Внутрішній аудитор (служба внутрішнього аудиту) призначається наглядовою радою і є підпорядкованим та підзвітним безпосередньо члену наглядової ради – голові комітету з питань аудиту. Висновки комітетів розглядаються наглядовою радою в порядку, передбаченому цим Законом для прийняття наглядовою радою рішень.

Отже, щоб мати належний статус, служба внутрішнього аудиту повинна підпорядковуватися наглядовій раді (раді директорів) підприємства через комітет з аудиту. Крім того, внутрішні аудитори мають відчувати постійну підтримку з боку цих органів (як з боку наглядової ради, так і комітету з аудиту), щоб мати можливість забезпечити співробітництво з об'єктами аудиторських перевірок (рис. 7.5).

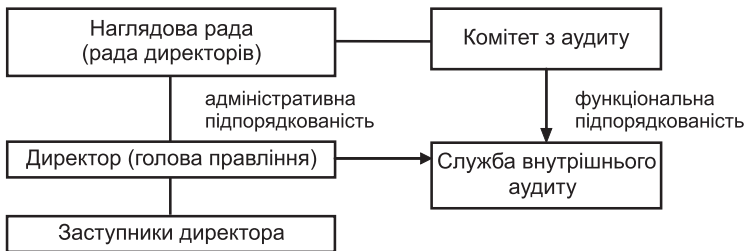


Рис. 7.5. Підпорядкування СВА

Однак, чи є підпорядкування СВА наглядовій раді гарантією її незалежності, чи сприяє воно максимізації її корисності залежить від ролі, складу та професійного рівня членів наглядової ради. Підпорядкування внутрішнього аудиту наглядовій раді має сенс в тому випадку, якщо:

- наглядова рада є самостійним органом, а не номінальним провідником ідей і пропозицій виконавчого керівництва підприємства;
- до складу ради входять незалежні члени;
- члени наглядової ради усвідомлюють роль і значення внутрішнього аудиту на підприємстві.

Комітет з аудиту

В більшості країн світу орган управління, який має функції, схожі з функціями наглядової ради, законодавчо прописаними в Україні, формує з членів ради комітет з аудиту (аудиторський комітет). Комітет здійснює нагляд за достовірністю та повнотою фінансової звітності, надійністю та ефективністю системи внутрішнього контролю, незалежністю внутрішнього та зовнішнього аудиту. Крім цього, комітет з аудиту також покликаний на роль гаранта дотримання менеджментом обов'язків із забезпечення достовірності звітності, наявності працездатної системи внутрішнього контролю тощо. Роль, мета, завдання та повноваження комітету з аудиту відображаються в положенні про комітет з аудиту, затверджений наглядовою радою підприємства. Комітет з аудиту не проводить перевірок безпосередньо, але має право вимагати у всіх джерел об'єктивної інформації про стан справ на підприємстві.

Відповідно до передової практики корпоративного управління комітет з аудиту:

- складається з незалежних і не виконавчих директорів,
- проводить засідання не рідше одного разу на квартал,
- регулярно звітує перед наглядовою радою (радою директорів),
- кожен з членів має базові знання в області фінансів,
- як мінімум один з членів є фахівцем в області бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Функції комітету з аудиту:

- а) затверджує Положення про СВА та забезпечує незалежність СВА від виконавчого керівництва підприємства;
- б) ухвалює рішення щодо призначення (припинення повноважень) керівника СВА, а також про розмір його винагороди;
- в) затверджує щорічний план діяльності, структуру та бюджет СВА;
- г) аналізує періодичні звіти внутрішнього аудиту;

- д) проводить не рідше одного разу в півроку зустрічі з керівником СВА без участі представників менеджменту підприємства;
- е) здійснює нагляд за процесом і процедурами підготовки фінансової звітності;
- ж) здійснює нагляд за надійністю та ефективністю систем внутрішнього контролю та управління ризиками;
- з) готує рекомендації для наглядової ради (ради директорів) з питання обрання зовнішнього аудитора підприємства;
- и) створює умови, необхідні для ефективного функціонування служби внутрішнього аудиту.

На комітет з аудиту також покладають наступні функції:

- одержання копій звітів, документів, листування зовнішніх і внутрішніх аудиторів, а також відповідей керівництва підприємства в межах такого листування;
- перевірка фінансових комунікацій і документів підприємства, призначених для широкої аудиторії;
- аналіз стратегії розвитку, напрямків поточної діяльності та робочих планів служби внутрішнього аудиту, забезпечення достатнього штату і ресурсів СВА для її нормального функціонування;
- перевірка зроблених аудиторами оцінок стану систем управління ризиками, контролю та корпоративного управління підприємством;
- за необхідності – взаємодія з головним менеджером (генеральним директором) в рамках особистих зустрічей або іншим, передбаченим для цих цілей, способом;
- розгляд встановлених на підприємстві правил з метою припинення незаконної або неетичної поведінки.

Може виникнути питання навіщо в умовах нашої країни створювати комітет з аудиту, якщо згідно законодавства існує обов'язковий контролюючий орган у вигляді ревізійної комісії акціонерних товариств. Для наочності наведемо відмінності між вказаними організаційними утвореннями (табл. 7.4).

Як видно з таблиці, плюси ревізійної комісії – в її статусі. Однак, така перевага комітету з аудиту, як його можливість впливати на ведення поточної діяльності, представляється більш вагомою порівняно з перевагами ревізійної комісії.

У кожному разі, саме власники повинні визначити, скільки і які саме органи контролю їм необхідні. Якщо на підприємстві немає

Таблиця 7.4

**Відмінності між двома контрольно-наглядовими
органами підприємства**

Ревізійна комісія	Комітет з аудиту
Необхідність створення закріплено законодавчо	Необхідність створення закріплено законодавчо, крім того, наявність комітету є однією з вимог внесення цінних паперів підприємства до лістингу фондових бірж
Інструмент власників	Інструмент наглядової ради, а не власників
Відсутність законодавчої вимоги незалежності від менеджменту	Незалежність від менеджменту
Надано право скликати загальні збори, обмежено можливості оперативного впливу на діяльність компанії	Не має права скликати збори, але має можливість оперативного впливу на діяльність підприємства (через наглядову раду)
Законодавчо закріплене право доступу до інформації про стан справ на підприємстві	Не здійснює перевірки безпосередньо, що обумовлює необхідність існування об'єктивного джерела інформації про стан справ на підприємстві
Не визначено поточну підзвітність	Визначено поточну підзвітність
Велика ймовірність дублювання роботи із зовнішнім аудитором	Функції деталізовано
Не має вимог до кваліфікації	Сформульовано вимоги до кваліфікації

наглядової ради або аналогічного органу, СВА варто підпорядкувати і функціонально, і адміністративно вищому виконавчому органу підприємства. Або якщо, наприклад, власник підприємства фактично управляє нею, поєднуючи функції власника та менеджера, тоді наглядова рада відіграє лише консультативну роль. Оптимальною в цьому випадку представляється підзвітність СВА власникові підприємства, а не наглядової раді. Таким чином, СВА повинна бути підзвітна виключно рівню організаційної структури, який є досить високим та має належні повноваження.

Однак, у процесі функціонування відділ внутрішнього аудиту взаємодіє практично з усіма відділами та службами підприємства. Внутрішній аудит є досить тісно пов'язаним з обліково-аналітичними,

виробничими та управлінськими процесами. Так відбувається тому, що до внутрішнього аудиту пред'являються більш жорсткі вимоги порівню з вимогами до зовнішнього аудиту (рис. 7.6).

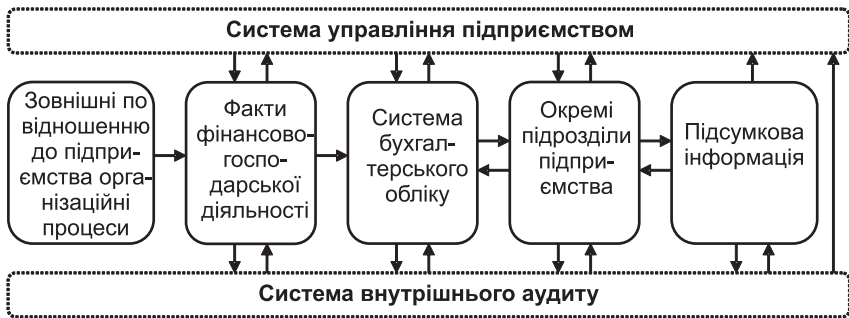


Рис. 7.6. Місце внутрішнього аудиту в системі управління підприємством

Однак, на прийняття управлінських рішень та на їх результат впливає не тільки достовірність, але й форма представлення інформації. Важливим наслідком цього є той факт, що інформаційний обмін СВА та інших служб підприємства, у тому числі й підрозділу з бухгалтерського обліку, повинен будуватися на взаємно-зворотних потоках інформації, які служать базою для здійснення контрольних, аналітичних, консалтингових функцій внутрішнього аудиту. Це стосується первинної та агрегованої інформації, а також оперативних, планових, нормативно-довідкових даних, класифікаторів техніко-економічної інформації, систем документації (уніфікованих і спеціальних) тощо. Схематично систему потоків інформації зображено на рисунку 7.7.

Структурні підрозділи підприємства зобов'язані створювати внутрішнім аудиторам умови для своєчасного та повного проведення перевірки, представляти документи відповідно до запитаного переліку, давати на запит СВА роз'яснення та тлумачення в усній та письмовій формі. Фахівці підрозділів, що підлягають перевірці, зобов'язані сприяти в здійсненні аудиту, оперативно усувати виявлені порушення, не допускати обмеження кола питань, що піддаються аудиторській перевірці.

Взаємодію служби внутрішнього аудиту з іншими структурними підрозділами підприємства наведено в таблиці 7.5. Фіксується, яку інформацію і від кого одержує служба внутрішнього аудиту, та кому її передає.

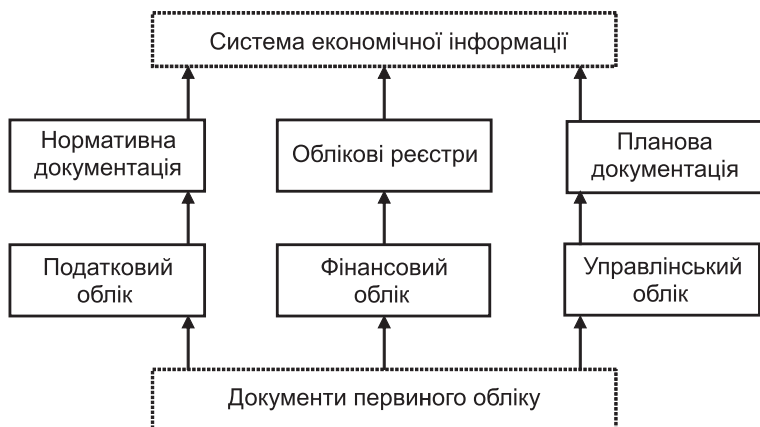


Рис. 7.7. Блок-схема системи економічної інформації підприємства

Крім адекватного статусу, СВА повинна також володіти організаційною незалежністю, тобто у рамках підприємства не повинна бути зв'язана функціонально з жодним із підрозділів, які є об'єктами аудиту. Це означає, що в ідеальному випадку головний бухгалтер або фінансовий директор чи інший посадовець другого рівня у звичайних обставинах не може розглядатися в якості представника належного організаційного рівня, якому буде підпорядковуватися СВА.

Щодо питань адміністративного характеру, то працівники СВА повинні підпорядковуватися генеральному директорові або іншій посадовій особі, яка виконує функції генерального директора.

Таким чином, на питання «кому повинен підпорядковуватися внутрішній аудит, щоб бути максимально ефективним?» немає універсальної відповіді. Відповідь визначається поєднанням багатьох факторів, серед яких можна виділяти професіоналізм наглядової ради і компетентність менеджменту, характер взаємовідносин і ступінь взаємодії наглядової ради і виконавчих органів підприємства, рівень розвитку корпоративної культури. Немаловажним є, які саме завдання вирішує на підприємстві внутрішній аудит.

Якщо його основне завдання полягає в здійсненні контрольно-ревізійної діяльності, то логічним представляється підпорядкування вищому виконавчому керівництву підприємства, оскільки в цьому випадку СВА є інструментом контролю над діяльністю менеджменту з боку вищого виконавчого керівництва.

Таблиця 7.5

Комунікаційні зв'язки служби внутрішнього аудиту

Структурний підрозділ	Інформація, яку одержує внутрішній аудитор, об'єкти контролю	Інформація, яку готує внутрішній аудитор
1	2	3
Керівництво підприємства	Аудитори одержують для виконання накази, розпорядження, вказівки та плани	Видають звіти за результатами перевірок, аналізів, оцінку діяльності, рекомендації та висновки
Бухгалтерія	Аудитори перевіряють документи, що підтверджують достовірність системи обліку та фінансову (бухгалтерську) звітність, обґрунтованість розрахунків з бюджетними та позабюджетними фондами, дебіторами, кредиторами тощо	Представляють матеріали перевірок, інвентаризацій, здійснених аналізів, а також інформують про зміни у податковому законодавстві, правилах ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової (бухгалтерської) звітності
Планово-економічний відділ	Аудитори перевіряють впровадження встановлених норм та нормативів, роботу з їхнього перегляду, звіти з виконання планових завдань, обґрунтованість планових відпускних цін на продукцію підприємства, надані послуги, проведені роботи, штатний розклад	Інформують про можливості економії ресурсів, необхідність та напрямки удосконалення планової роботи, консультують з питань ціноутворення, форм оплати праці
Юридичний відділ	Аудитори одержують матеріали за результатами судового розгляду позовів до підприємства і позовів підприємства, проекти наказів, інструкцій, договорів	Представляють матеріали по фактах розкрадань, нестач, стягнень дебіторської заборгованості, довідки та акти для юридичної оцінки виявлених порушень і зловживань
Відділ праці та заробітної плати	Аудитори одержують штатний розклад і зміни до нього, положення про оплату праці	Представляють пропозиції з удосконалення оплати праці, звіти за результатами перевірок підрозділів у

Продовження табл. 7.5

1	2	3
		частині оплати праці та ефективності використання робочого часу
Відділ постачання та збуту	Аудитори контролюють стан матеріально-технічного забезпечення, ефективність укладених угод з придбання товарно-матеріальних цінностей, звіти витрат матеріалів на виробництво, відпуск матеріалів на сторону, акти приймання та списання ТМЦ	Підтверджують обґрунтованість прибуткування та списання ТМЦ, консультують з питань укладання угод, заповнення бланків обліку та звітності, проведення та оформлення інвентаризацій
Матеріальний склад	Аудитори контролюють рух ТМЦ, обґрунтованість і своєчасність оприбуткування та списання, наявність карток складського обліку, матеріальних звітів, товарно-транспортних накладних, рахунків-фактур, вимог на відпуск сировини, наявність договорів матеріальної відповідальності, відповідність умов зберігання ТМЦ, забезпечення збереження цінностей, справність вагового та вимірювального устаткування	Консультують з питань раціонального ведення складського господарства та оформлення первинних документів. Інформують про зміни у порядку обліку і звітності
Виробничі підрозділи	Аудитори контролюють виробничі звіти, накладні на відпуск сировини у виробництво, відповідність фактичного виходу продукції плановим нормативам, обґрунтованість застосування норм природних витрат. Перевіряють обґрунтованість віднесення витрат на виробництво продукції, заповнення журналів технічного нагляду і якості	Здійснюють оцінку виробничої діяльності підприємства, дотримання технологічної дисципліни, своєчасності та правильності відображення виробничих операцій у первинних документах. Інформують про зміни норм, нормативів і методів розрахунку собівартості продукції

У випадку, якщо внутрішній аудит розглядається як компонент системи корпоративного управління, що дозволяє наглядовій раді (комітету з аудиту) ефективно виконувати свої обов'язки, виправданим буде підпорядкування СВА саме наглядовій раді (комітету з аудиту). У цій ситуації наглядова рада сприяє забезпеченню максимального ступеня незалежності СВА від менеджменту підприємства.

Зі свого боку СВА (поряд із зовнішнім аудитом) дає можливість наглядовій раді зберігати достатній ступінь незалежності від менеджменту в питаннях одержання інформації про діяльність підприємства. Очевидно, що ці питання взаємозалежні, оскільки роль об'єктивного джерела інформації внутрішній аудит зможе виконувати лише за умови максимальної незалежності від виконавчого керівництва, включаючи питання призначень на посаду, винагород, оцінки роботи керівників та працівників служби внутрішнього аудиту тощо.

Об'єктивність внутрішнього аудитора

Варто враховувати, що незалежність внутрішнього аудиту важлива не сама по собі, а як першочергова передумова об'єктивності, оскільки рівень організаційної незалежності відділу внутрішнього аудиту безпосередньо впливає на об'єктивність внутрішніх аудиторів.

Незалежність та об'єктивність – якості, що відрізняють службу внутрішнього аудиту від інших підрозділів. Як вже відзначалося, під незалежністю розуміється організаційна незалежність, що у значній мірі визначається рівнем підпорядкованості служби внутрішнього аудиту на підприємстві. Об'єктивність передбачає таку особистісну якість внутрішнього аудитора, як неупередженість в оцінках і висновках.

Внутрішній аудитор може бути об'єктивним, не будучи формально незалежним, оскільки об'єктивність є персональною якістю. Однак, існує ризик того, що, не будучи незалежним, аудитор не зможе висловлювати об'єктивні судження в зв'язку з можливістю несприятливих персональних наслідків. У той час, як не існує єдиної думки про те, наскільки досяжна організаційна незалежність внутрішнього аудиту, більшість керівників визнає, що об'єктивність внутрішнього аудитора не тільки можлива, але й вкрай важлива і здатна приносити реальну користь підприємству.

Об'єктивність – це внутрішній стан, що дозволяє внутрішнім аудиторам неупереджено виконувати завдання таким чином, щоб особистість сама мала довіру до результатів своєї діяльності та не до-

пускала компромісів відносно їх якості. Об'єктивність вимагає, щоб внутрішній аудитор не підкорював свою думку з питань аудиту думкам інших осіб. Загрози об'єктивності повинні розглядатися на рівнях: персони аудитора, аудиторського завдання, функціональному, організаційному рівнях.

Індивідуальна об'єктивність означає, що внутрішні аудитори зобов'язані бути безсторонніми та неупередженими у роботі та уникали будь-якого конфлікту інтересів. *Конфлікт інтересів* – це ситуація, коли внутрішній аудитор, що є особою, якій довіряють, має особистий або професійний інтерес, конкуруючий з адекватністю виконання завдання. Наявність таких конкуруючих інтересів створює складнощі при виконанні аудитором своїх обов'язків. Конфлікт інтересів може обмежити здатність аудитора об'єктивно виконувати свої функції та обов'язки. Конфлікт інтересів є таким навіть у тих випадках, коли його результатом не є неетичні або неправильні дії. Конфлікт інтересів здатен створювати видимість неналежної поведінки, що може підірвати довіру до внутрішнього аудитора, діяльності внутрішнього аудиту та до професії в цілому.

Внутрішні аудитори, що дотримуються найвищих стандартів об'єктивності, неминуче зіштовхуються з ситуаціями, коли їм потрібно бути особливо обережними: це розробка та впровадження систем контролю, консультаційна підтримка, виконання інших посадових обов'язків крім внутрішнього аудиту.

Міжнародні Стандарти внутрішнього аудиту містять окремі стандарти щодо об'єктивності внутрішніх аудиторів:

- Внутрішні аудитори зобов'язані утримуватися від проведення оцінки тих областей, за які вони раніше несли відповідальність. Вважається, що об'єктивність піддається негативному впливу, якщо внутрішній аудитор надає гарантії в тій області, за яку він відповідав протягом попереднього календарного року.
- Виконання аудиторських завдань з надання гарантій у тих областях, за які відповідає керівник внутрішнього аудиту, повинно здійснюватися під наглядом сторони, незалежної відносно внутрішнього аудиту.
- Внутрішні аудитори можуть надавати консультаційні послуги в тих областях, за які вони раніше відповідали.
- Якщо незалежність та об'єктивність внутрішніх аудиторів

можуть піддаватися негативному впливу, пов'язаному з майбутнім завданням з консультування, інформація про це повинна бути розкрита замовникові до прийняття завдання до виконання.

Участь внутрішнього аудитора в операційній діяльності підприємства впливає не тільки на його об'єктивність, але й на об'єктивність усього відділу внутрішнього аудиту. Наприклад, керівництво може попросити внутрішнього аудитора розробити нову структуру контролю при скороченні штатів або перетворенні підприємства. Вирішуючи це завдання, внутрішній аудитор глибше усвідомлює бізнес-процеси та з самого початку визначає можливі ризики. Однак, існує імовірність того, що, будучи безпосередньо залученим у процес створення та впровадження системи контролю, відділ внутрішнього аудиту не зможе об'єктивно провести аудит цієї системи в майбутньому. Керівник внутрішнього аудиту може зменшити подібний ризик, призначивши до аудиторської команди співробітників, що не брали участь у створенні даної системи контролю.

Внутрішньому аудитору слід бути обачним при наданні будь-якого роду консультаційних послуг, крім безпосередньо пов'язаних із внутрішнім аудитом. В цьому випадку також виникає питання про об'єктивність внутрішнього аудитора та можливий конфлікт інтересів. Невипадково в деяких країнах внутрішнім аудиторам компанії заборонено законом займатися будь-якою діяльністю (включаючи консультаційну) у рамках підприємства, крім внутрішнього аудиту.

Внутрішньому аудитору варто уникати особистої участі в різного роду комітетах і комісіях, що приймають управлінські рішення (наприклад, вибір постачальника або купівля нової комп'ютерної системи). Внутрішні аудитори можуть стати членами комітетів і комісій тільки тоді, коли це дійсно необхідно і тільки в якості консультантів. При цьому вони повинні з самого початку заявити, що їхні поради не є обов'язковими для виконання. Якщо цього не зробити, внутрішній аудитор може опинитися в ситуації, коли він сам приймає рішення, тобто стає керівником, а не консультантом. Це, безумовно, суперечить ролі внутрішнього аудиту на підприємстві.

Керівництво підприємства може доручити внутрішнім аудиторам виконання тимчасових або постійних обов'язків, не пов'язаних з внутрішнім аудитом: наприклад, підтримку бухгалтерського відділу в період відпусток, аналіз інвестиційного проекту, проведення

звірок. Якщо внутрішній аудитор буде згодом проводити аудит даної області, то його об'єктивність піддається ризику. Керівникові внутрішнього аудиту варто не допускати подібного конфлікту інтересів. Якщо обмеженість штатів відділу внутрішнього аудиту не дозволяє уникнути цього, стандарти внутрішнього аудиту рекомендують вказувати в аудиторському звіті на можливий конфлікт інтересів і його причини.

Хоча багато внутрішніх аудиторів вважають, що саме об'єктивність є важливою передумовою кінцевого успіху, ступінь її значимості сприймається по-різному: одні аудитори вважають об'єктивність абсолютною цінністю, інші вважають можливим використати рухому шкалу в кожній конкретній ситуації. Незалежно від підходу, внутрішнім аудиторам варто завжди оцінювати, як їхні дії можуть вплинути на об'єктивність а, отже, ефективність внутрішнього аудиту.

Керівники підприємства та керівник служби внутрішнього аудиту повинні пам'ятати, що на об'єктивність внутрішнього аудитора значною мірою впливає внутрішня культура та обстановка на самому підприємстві. Якщо керівництво є нетерпимим до помилок і недоліків, то є ризик, що робота внутрішнього аудитора зведеться в остаточному підсумку до виявлення осіб, що допустили помилку, а не до виявлення та вирішення самої проблеми.

Якщо незалежність або об'єктивність піддаються або можуть бути сприйняті як такі, що піддаються негативному впливу, інформація про це в обов'язковому порядку має бути розкрита відповідним особам. Метод розкриття інформації залежить від характеру негативного впливу.

Негативний вплив на організаційну незалежність та персональну об'єктивність може бути викликаний особистим конфліктом інтересів, обмеженням повноважень доступу до документації, до спілкування з персоналом, до активів та ресурсів, у тому числі фінансових, але не обмежуватися цим. Визначення сторін, яким слід розкрити інформацію про негативний вплив на організаційну незалежність та персональну об'єктивність, залежить від очікувань керівництва та наглядової ради відносно обов'язків внутрішнього аудиту і рамок відповідальності керівника СВА, окреслених у положенні про внутрішній аудит, а також від характеру самих загроз.

7.3. Управління службою внутрішнього аудиту

Для організації ефективної роботи служба внутрішнього аудиту повинна мати відповідну форму управління. Система управління служби внутрішнього аудиту повинна включати основні елементи, що їх подано у вигляді управлінської моделі, представленій на рисунку 7.8.

Керівник служби внутрішнього аудиту зобов'язаний управляти нею ефективно для того, щоб забезпечити корисність служби для підприємства.

Управління внутрішнім аудитом вважається ефективним коли:

- результати, досягнуті в ході роботи внутрішнього аудиту, відповідають цілям та обов'язкам положення про внутрішній аудит, затвердженого керівником відповідного наглядового органу або керівником підприємства;
- діяльність СВА відповідає визначенню внутрішнього аудиту та Стандартам МСВА;
- ресурси підприємства використовуються ефективно та раціонально;
- у разі потреби залучаються сторонні експерти;
- внутрішні аудитори при організації роботи та проведенні аудиторських завдань демонструють відповідність вимогам кодексу етики та Стандартів МСВА.

Система управління службою внутрішнього аудиту включає до себе наступні основні елементи:

1. Планування діяльності СВА.
2. Управління ресурсами.
3. Правила та процедури.
4. Координація діяльності з іншими контролюючими органами.
5. Звітність СВА.
6. Контроль якості та оцінка діяльності СВА.

Планування діяльності служби внутрішнього аудиту

Відповідно до МСВА 2010 – *Планування* – керівник внутрішнього аудиту зобов'язаний скласти ризик-орієнтований план, який би визначав пріоритети внутрішнього аудиту відповідно до мети підприємства. План роботи внутрішнього аудиту повинен ґрунтува-



Рис. 7.8. Модель управління діяльністю СВА

тися на формалізованій оцінці ризиків, проведеній принаймні один раз на рік. При складанні плану необхідно має враховуватися думка вищого керівництва та відповідного наглядового органу (наглядової ради, комітету з аудиту).

Керівникові служби внутрішнього аудиту, розглядаючи доцільність прийняття завдання з консультування, слід оцінювати вплив за-

вдання на поліпшення процесу управління ризиками та удосконалення діяльності підприємства. Прийняті до виконання завдання необхідно включати до поточного плану діяльності.

Виходячи зі Стандартів, саме КСВА відповідає за розробку ризик-орієнтовного плану. При цьому він бере до уваги концепцію управління ризиками, прийняту на підприємстві, включаючи використання встановлених рівнів максимального ризику для окремих видів діяльності або одиниць підприємства. Якщо на підприємстві формалізована оцінка ризиків відсутня, керівник служби внутрішнього аудиту використовує власне судження про ризики, сформоване колегіально з вищим керівництвом і наглядовою радою.

МСВА 2020 – *Розгляд і затвердження планів*: керівник внутрішнього аудиту зобов'язаний подавати на розгляд та затвердження вищому керівництву та наглядовому органу плани робіт СВА із зазначення ресурсів, необхідних для їх виконання, у тому числі повідомляти про суттєві зміни планів, що відбулися протягом звітного періоду. Керівник внутрішнього аудиту зобов'язаний також повідомляти про наслідки обмежень у ресурсах.

Загальний процес планування можна розділити на чотири категорії, за які відповідає керівник СВА і які припускають підготовку та реалізацію наступного:

- перелік аудиторських завдань,
- графік аудиторських завдань,
- штатні розклади та витратні бюджети,
- звітування про виконану роботу.

Цілі внутрішнього аудиту повинні встановлюватися досяжними в рамках існуючої організаційної структури підприємства та піддаватися кількісному виміру. Не маючи можливості здійснювати кількісний вимір проміжних результатів роботи на шляху до досягнення поставлених цілей, керівник СВА (так само як і наглядова рада або комітет з аудиту) не зможуть адекватно оцінити хід виконання роботи і, отже, її цінність для підприємства.

Складання графіку виконання аудиторських завдань є одним з ключових обов'язків керівник СВА, як на рівні служби внутрішнього аудиту в цілому, так і на рівні окремого аудиторського завдання. Процес визначення строків проведення конкретних аудиторських завдань повинен включати наступні елементи:

- визначати, які саме аудиторські завдання мають бути проведені;

- терміни, коли вони повинні бути проведені: визначається скільки часу знадобитися на виконання кожного процесу в межах завдання з огляду на досвід виконання подібних робіт та штатний розклад СВА, з урахуванням особливостей та обсягів робіт інших учасників та інших аудиторських завдань;
- визначення аудиторських завдань, яким слід приділити першорядну увагу.

Необхідно пам'ятати що планування здійснюється як у цілому для служби, так і для конкретних аудиторських завдань, як на тривалий відтинок часу, так і короткочасне.

Визначення переліку аудиторських завдань.

Якщо організація служби внутрішнього аудиту на підприємстві перебуває на належному рівні, і СВА працює незалежно та об'єктивно, то КСВА може приймати остаточне рішення щодо переліку аудиторських завдань за мінімальної участі та втручання з боку комітету з аудиту та наглядової ради.

При цьому керівник СВА зобов'язаний враховувати безліч факторів. Одним з найбільш важливих елементів при визначенні пріоритетів у плануванні аудиторських завдань є ризик. У даному контексті під ризиком розуміється ймовірність того, що мета та завдання, які поставлені перед підприємством, не будуть виконані. Саме міркування, які стосуються ризиків підприємства, звичайно лежать в основі визначення пріоритетів у плануванні аудиторських завдань.

Крім ризиків є й інші фактори, які повинен враховувати керівник СВА а саме:

- тривалість періоду часу, що пройшов з моменту виконання аудиторського завдання в даній області (підрозділі, напрямку діяльності);
- наявність запитів щодо перевірки даного об'єкту з боку старших менеджерів, комітету з аудиту або інших керівних органів підприємства;
- зв'язок аудиторських завдань із зовнішнім аудитом;
- зміни обставин в бізнесі підприємства, операціях, системах або окремих елементах контролю;
- зміни ситуації в області ризиків або в процедурах контролю підрозділів;
- потенційні вигоди, що можуть бути отримані за допомогою виконання аудиторського завдання;
- зміни в характері та структурі навичок працівників служби

внутрішнього аудиту, оскільки зміни в навичках можуть дозволити проводити нові типи аудиторських завдань.

Найважливішим з факторів є оцінка ризиків і тому саме по питаннях або підрозділах, які піддаються найбільшому ризику, аудиторські завдання мають бути проведені в першу чергу. Ризик у цьому випадку може оцінюватися як з кількісної (вартість активів, що перебувають під погрозою, відсоток імовірності настання ризику тощо), так і з якісної (аналіз характеристик) сторони.

Довгострокове планування

Керівник СВА, на додаток до питань поточного або короткострокового планування робіт служби внутрішнього аудиту, слід розробляти стратегічний довгостроковий план аудиторських завдань. Довгостроковий план повинен забезпечити проведення аудиторських робіт (принаймні, на періодичній основі) у всіх областях і напрямках бізнесу. В тих, областях, де спостерігаються високі рівні ризиків, встановлюється необхідність проведення аудиторських перевірок раз на рік або навіть частіше. В інших підрозділах або областях бізнесу буде достатньо проводити аудит один раз на два-три роки. Приклад стратегічного плану аудиторських завдань наведено у таблиці 7.6.

Без існування довгострокового плану з'являється небезпека, що яка-небудь область бізнесу або якийсь напрямок діяльності підприємства залишиться неохопленим аудиторськими перевітками, оскільки для цих областей або напрямків відсутні зафіксовані умови, при яких виникає необхідність проведення поточних аудиторських завдань.

Крім того, у стратегічному плані повинні бути відображені питання, плани та цілі, що відповідають рівню підприємства в цілому. КСВА має заздалегідь передбачати зміни потреб у ресурсах, необхідних для реалізації майбутніх ініціатив.

Управління ресурсами

Відповідно до МСВА 2030 – *Управління ресурсами*, керівник служби внутрішнього аудиту зобов'язаний забезпечувати наявність належних ресурсів, достатніх для роботи СВА, та їх ефективне використання для роботи за затвердженим планом. Термін «належний» має на увазі поєднання навичок, знань та інших компетенцій у кадровому складі СВА, необхідних для виконання плану. Термін «достатній» означає наявність ресурсів, необхідних для виконання плану. Припускається, що ресурси використовуються ефективно, якщо вони використовуються таким чином, щоб оптимізувати виконання затвердженого плану.

Таблиця 7.6

Стратегічний план проведення аудиторських завдань

Напрямки	Мета	Рівень ризику	Термін
Аудит визначень основних цілей та стратегій підприємства	Перевірка наявності чітко сформульованих оперативних і довгострокових цілей і завдань, оцінка ступеню їх відповідності цілям і завданням підприємства	середній	1 раз на рік
Аудит фінансової звітності	Підтвердження достовірності складання звітності	високий	1 раз на квартал, до 15 числа опісля звітного періоду
Аудит підрозділу управління кадрами підприємства	Перевірка відповідності штатного розкладу наказам та розпорядженням керівництва, своєчасності оформлення необхідних документів	Низький	1 раз на 2 роки
Аудит складського господарства	Підтвердження ефективності системи внутрішнього контролю за збереженням активів	високий	1 раз на рік
Аудит юридичного підрозділу	Перевірка дотримання загальних законів, нормативних актів і договорних зобов'язань	середній	1 раз на 2 роки
Аудит виробничого відділу	Підтвердження ефективності та результативності господарської діяльності	середній	1 раз на рік
Аудит інформаційних систем	Підтвердження ефективності системи внутрішнього контролю за збереженням інформації	високий	1 раз на півроку

Розподіл аудиторських завдань

Обов'язком керівника СВА є добір для укомплектування штату служби внутрішнього аудиту відповідних професійних кадрів. Керівник СВА також зобов'язаний здійснювати нагляд за доцільним розподілом індивідуальних аудиторських завдань між штатними працівниками служби внутрішнього аудиту. Така робота здійснюється як на короткострокову, так і довгострокову перспективу.

У короткостроковій перспективі необхідно забезпечити укомплектування кожного з аудиторських завдань належною кількістю кваліфікованих і здатних виконувати роботу внутрішніх аудиторів для того, щоб роботу було здійснено на найвищому рівні.

У довгостроковому плані підхід має бути інший: розподіл робіт між працівниками провадиться таким чином, щоб працівники мали перспективу професійного росту та прагнули набувати компетенцій старших аудиторів. Такий довгостроковий підхід вимагає від КСВА періодично давати нові аудиторські завдання тим фахівцям служби внутрішнього аудиту, які поки не мають необхідних навичок та досвіду для повністю успішного виконання завдань. У кожному з таких випадків керівник СВА повинен переконатися, що керування завданням здійснюється досвідченим куратором, який, за необхідності, забезпечить молодшому працівнику та команді аудиторів достатню підтримку, дасть їм вірні вказівки.

Крім того, працівникові СВА, який займає нижчу посаду, може бути запропоновано пройти додаткове навчання або йому можуть бути надані додаткові ресурси з метою забезпечення допомоги в процесі виконання аудиторського завдання.

При розподілі аудиторських завдань між працівниками служби внутрішнього аудиту, керівник СВА повинен враховувати ряд факторів, а саме:

- складність завдання;
- обсяги ресурсів, наявних у розпорядженні служби внутрішнього аудиту;
- досвід (рівень майстерності) штатних працівників;
- потребу в додатковому навчанні для виконання конкретного завдання;
- прагнення до кар'єрного росту працівників, які є відомими керівнику.

Набір і просування працівників

Коли йдеться про найом працівника до штату, найважливішими критеріями є рівень освіти та досвіду кандидата. У працівника по-

винні бути певні технічні навички та відповідний рівень підготовки (кваліфікації), які дозволять йому успішно справлятися з дорученою роботою. Це не означає, що всі прийняті працівники повинні мати диплом внутрішнього аудитора, проте, процес добору є покликаним виявити, чи має кандидат персональні здібності, які дозволять йому виконувати аудиторську роботу. Такі ознаки можуть проявитися поряд з певним рівнем освіти або як наслідок досвіду кандидата на попередньому робочому місці, яке було пов'язане з виконанням обов'язків внутрішнього аудитора чи аналогічних. Не всім працівникам служби внутрішнього аудиту необхідно бути висококваліфікованими та досвідченими бухгалтерами, оскільки існує безліч аудиторських завдань, які не є пов'язаними з бухгалтерською або фінансовою звітністю.

При прийомі на роботу варто враховувати такі здібності кандидата, як уміння відтворювати (формулювати, систематизувати, викладати усно та письмово) інформацію, а також його навички міжособистісного спілкування в цілому. Обидві ці характеристики є критично важливими елементами функції внутрішнього аудиту, оскільки працівник, що має технічні навички, але не володіє здатністю працювати з людьми в одній команді та передавати наявні в нього знання, не матиме високої ефективності на посаді внутрішнього аудитора.

У тому випадку, коли у відділі внутрішнього аудиту виникає вакантна посада, є, як мінімум, два варіанти її заповнення:

1. Підбір працівників з числа робітників підприємства. У цьому випадку найом кандидата може бути зроблений швидше, працівник швидше адаптується в новому колективі, тому що він знайомий з правилами внутрішнього розпорядку та корпоративними бізнес-процесами; працівник швидше починає виконувати свої функції, тому що йому відомі галузеві особливості; крім того, підшукування кадрів усередині – добрий мотивуючий фактор для інших молодших працівників, які знатимуть, що якісна робота на даному підприємстві відкриває можливість для кар'єрного зростання.

2. Підбір працівників з числа сторонніх кандидатів. З однієї сторони, такий спосіб найму є пов'язаним з більшим ризиком, але також він має і переваги. Насамперед, те, що прийшлий фахівець може приносити нові ідеї, нове бачення перспектив розвитку, може мати досвід і знання, яких не було в співробітників СВА. Таким чином підприємство може знизити витрати на одержання відповідної кваліфікації працюючих співробітників.

Посадові інструкції

Важливим елементом процесів добору кадрів і просування фахівців є посадові інструкції. Посадові інструкції повинні бути написані та затверджені для всіх робочих місць служби внутрішнього аудиту.

Існує питання про те, що є первісним – посадова інструкція робочого місця, під яку підбирається працівник, або ж працюючому аудитору складають посадову інструкцію, виходячи з його досвіду та можливостей. На це питання можливо відповісти по-різному в кожному конкретному випадку. Будемо виходити з позиції, що спочатку формується необхідність в працівниках, з визначеним набором властивостей, потім складаються посадові інструкції, а вже потім підбираються працівники, які відповідають більшості з необхідних якостей.

Для кожного робочого місця, описаного в інструкції, повинні бути зазначені вимоги та необхідні навички. Наявність посадових інструкцій, прийняття їх в якості установчих приписів робить процес наймання потрібного працівника більш простим, оскільки кожен з кандидатів на вакантну посаду знає, що саме від нього вимагатиметься. Вже працюючий фахівець має уяву, що саме необхідно для просування по службових сходах та який вимагається рівень кваліфікації для отримання певної роботи.

Наявність повністю описаних кваліфікаційних потреб, що вимагаються, у докладних посадових інструкціях дозволяють КСВА визначати ступінь укомплектованості кадрами та передбачати напрямки власної роботи з підбору кадрів.

Професійна підготовка, просування співробітників та оцінка результатів їхньої праці.

Керівник СВА також відповідає за професійну підготовку штатних співробітників служби внутрішнього аудиту. Професійна підготовка включає короткострокові (швидке отримання певних навичок з виконання аудиторських завдань) та довгострокові (тривале поглиблення та розширення існуючих навичок та одержання нових систематичних знань) заходи.

Серед варіантів професійної підготовки, крім спеціальних навчальних курсів, можуть використовуватися методи наставництва (передача знань від досвідчених працівників молодим), щотижневі особисті навчання керівника СВА для працівників служби, платні тренінги тощо.

В якості оціночних заходів щодо результатів праці співробітників СВА може використовуватись, наприклад, атестація. Оцінка резуль-

татів праці повинна розглядатися як засіб, що дає можливість виявити слабкі сторони конкретних посадовців та вдосконалити їх роботу.

Для проведення атестації повинні бути прописані відповідні процедури, розроблені необхідні оціночні аркуші, співробітники повинні бути сповіщені заздалегідь та оцінка повинна бути проведена неупереджено.

Професіоналізм

МСВА 1210 – *Професіоналізм*: внутрішні аудитори зобов'язані мати знання та навички, необхідні для виконання своїх персональних обов'язків. Колектив СВА повинен бути компетентним і мати необхідні для виконання обов'язків знання та навички або при потребі – одержати їх.

Знання, навички та інші компетенції – це загальний термін, що відноситься до професійної грамотності, необхідної внутрішнім аудиторам для ефективного виконання своїх професійних обов'язків. Внутрішнім аудиторам рекомендується демонструвати свій професіоналізм шляхом одержання належних професійних сертифікатів і кваліфікацій, таких як «Сертифікований внутрішній аудитор» (Certified Internal Auditor, CIA) або інші сертифікати, що пропонуються міжнародним Інститутом внутрішніх аудиторів та відповідними професійними організаціями.

Внутрішні аудитори України, на превеликий жаль, на сьогодні можуть отримати дані сертифікати лише в тому випадку, якщо володіють знаннями англійської мови, тому для них підтвердженням кваліфікації може бути сертифікат аудитора України.

Залучення послуг сторонніх експертів

Якщо штатні працівники служби внутрішнього аудиту не володіють необхідними навичками, знаннями або вміннями для успішного виконання аудиторського завдання, керівник СВА зобов'язаний або відмовитися від виконання такого завдання, або залучити зовнішніх фахівців, що володіють необхідною кваліфікацією.

МСВА визначають, у яких випадках є необхідним залучення експертів:

- керівник СВА зобов'язаний звернутися по консультації та допомогу у випадку, якщо співробітники служби внутрішнього аудиту не мають достатніх знань або навичок для виконання аудиторського завдання або його частини;
- внутрішній аудитор зобов'язаний мати достатні знання для того, щоб оцінити ризик шахрайства та якість управління

цим ризиком на підприємстві. При цьому не передбачається, що внутрішній аудитор повинен мати компетенцію фахівця з виявлення та розслідуванні фактів шахрайств;

- внутрішні аудитори зобов'язані мати достатні знання щодо ключових ризиків та процедур контролю, пов'язаних з інформаційними технологіями, та вміти використовувати автоматизовані методи аудиту в обсязі, достатньому для виконання доручених завдань. У той же час не передбачається, що всі внутрішні аудитори мають компетенцію аудитора, чия основна функція складається в аудиті інформаційних технологій.

Ці завдання можуть бути виконані із залученням зовнішніх аудиторів або незалежних фахівців з інших областей, наприклад актуаріїв, оцінювачів, фахівців в області охорони навколишнього середовища, слідчих, що займаються питаннями шахрайства, працівників статистики, юристів тощо.

Перелік можливих аудиторських завдань, для яких підприємство повинно запросити допомоги в зовнішніх підрядників, настільки ж великий, як і перелік спеціальностей таких людей. Перелік типів аудиторських завдань, виконання яких вимагає вузькоспеціальних знань включає (але не обмежується ними):

- оцінку активів (матеріальних і нематеріальних),
- визначення розмірів матеріальних запасів,
- викриття та доведення фактів підозрюваних шахрайств,
- інтерпретація правових питань або питань оподаткування,
- проведення актуарних розрахунків,
- злиття та поглинання.

У всіх випадках залучення зовнішніх консультантів та провайдерів послуг керівник СВА повинен забезпечити адекватну оцінку навичок і репутацію компаній або фахівців, які запрошуються для виконання аудиторського завдання. Таку оцінку керівник СВА повинен проводити особисто, навіть якщо наймання зовнішнього експерта не здійснюється безпосередньо через нього. Якщо існує ймовірність того, що керівник СВА не буде впевнений у кваліфікації зовнішнього провайдера послуг, який запрошується, він повинен представити свої міркування до колегіального керівного органу підприємства та повідомити про них посадову особу підприємства, яка наймає такого експерта для участі в аудиторському завданні.

У процесі оцінки кваліфікації та репутації сторони, яку запрошуюють для участі в аудиторському завданні, керівник СВА серед іншого повинен перевірити та враховувати наступні фактори:

- наявність відповідних сертифікатів професійної кваліфікації консультантів;
- наявність у консультантів досвіду виконання робіт в аналогічних або схожих ситуаціях;
- репутацію консультантів;
- рівень освіти та професійної підготовки фахівців, що залучаються, в областях і напрямках діяльності, які є об'єктом аудиторського завдання;
- знання консультантами специфіки бізнесу підприємства і базових технологій галузі.

Керівник СВА також зобов'язаний оцінити незалежність та об'єктивність зовнішніх експертів стосовно конкретного аудиторського завдання. Недостатня об'єктивність або незалежність може й не бути перешкодою для залучення зовнішніх консультантів, однак керівник СВА повинен буде враховувати такі фактори при оцінці результатів роботи та висновків, зроблених даними фахівцями.

Якщо консультант є зовнішнім аудитором, то керівник СВА повинен бути впевнений, що його аудиторське завдання не буде включати перевірку фінансової звітності підприємства, щоб недостатня незалежність консультанта не позначилася на об'єктивності його оцінки фінансової звітності підприємства.

У цілому, будь-які послуги, надані зовнішнім підрядником, повинні оцінюватися або керівник СВА, або іншою посадовою особою підприємства, яка має достатній досвід і розуміння у царині проведення аудиту. Від керівника СВА не вимагається, щоб він мав спеціальні навички в певній області такої ж глибини, що й запрошений експерт. Однак керівник СВА повинен бути в змозі визначити ступінь завершеності роботи експерта, розумність зроблених їм аудиторських висновків і повноту охоплення питань, які підлягали розгляду в рамках аудиторського завдання.

Правила та процедури внутрішнього аудиту

МСВА 2040 – *Політики та процедури*: керівник служби внутрішнього аудиту зобов'язаний розробити та впровадити внутрішні політики та процедури, що регулюють діяльність внутрішнього аудиту.

Обов'язком керівника СВА є розробка правил і визначення процедур, якими слід керуватися у своїй роботі службі внутрішнього аудиту

та її окремим працівникам для того, щоб їх діяльність на загал відповідала вимогам професійних стандартів діяльності. Форма та зміст, кількість правил і процедур, ступінь їх деталізації та формалізації залежатимуть від розмірів і структури служби внутрішнього аудиту та від ступеня складності роботи, що виконується.

Чим більшою є служба, тим більш формальною та детально розробленою повинна бути система правил і процедур для керування діяльністю служби.

Для підвищення практичної значимості стандартів внутрішнього аудиту в господарюючому суб'єкті необхідно, як показує досвід, дотримуватись при їхній розробці наступних системних вимог:

1. Доцільність;
2. Спадкоємність і несуперечність (кожен наступний розроблювальний стандарт повинен опиратися на попередній, відповідати діючим нормативним документам і бути пов'язаний з іншими, уже діючими стандартами);
3. Логічна стрункість (чіткість формулювань й ясність викладу);
4. Повнота й деталізація (повнота охоплення всіх значимих питань досліджуваного об'єкта);
5. Єдність термінологічної бази.

На додаток до стандартів внутрішнього аудиту доцільно розробляти додатки, а також методики перевірок різних об'єктів, робочі таблиці, шаблони уніфікованих документів і т.д., які дозволять забезпечити комплексний підхід до перевірок. Додатки, наприклад, можуть містити наступні розділи;

1. Алгоритм застосування стандарту внутрішнього аудиту;
2. Опис технологій виконання кожного етапу роботи;
3. Перелік питань анкетування й аудиторських процедур;
4. Таблиці, схеми, робочі документи із цифровими прикладами по використанню методик й аудиторських процедур;
5. Систематизований перелік використовуваних при перевірці нормативних документів.

Звітність, яка надається керівному органу та виконавчим директорам підприємства

МСВА 2060 – *Звітність перед Радою та вищим керівництвом*: керівник служби внутрішнього аудиту зобов'язаний періодично звітувати перед радою та вищим керівництвом щодо цілей, повноважень та обов'язків внутрішнього аудиту, а також про хід виконання планів

роботи. Звіт повинен містити інформацію про суттєві ризики, включаючи ризики шахрайства, проблеми контролю та корпоративного управління, інші відомості, необхідні раді та вищому керівництву. Регулярність подання та зміст звітності визначаються в ході обговорень з вищим керівництвом і наглядовою радою та залежать від важливості інформації, що повинна повідомлятися, терміновості відповідних дій, необхідних з боку вищого керівництва та наглядової ради.

Таким чином, керівник СВА повинен представляти виконавчим директорам і колегіальному керівному органу звіти не рідше одного разу на рік. За обсягом звіти повинні бути максимально короткими, але містити щонайбільше інформації про підсумки діяльності служби внутрішнього аудиту. Процедура звітування повинна відбуватися частіше, ніж раз на рік, якщо обсяг роботи або зміст виконуваних завдань вимагають участі колегіального керівного органу. Така ситуація може мати місце, коли аудит проводиться в областях бізнесу з високим ступенем ризику і колегіальний керівний орган воліє мати оперативні відомості про хід виконання таких завдань.

Звіти внутрішніх аудиторів складаються за формою, розробленою безпосередньо на підприємстві. У найбільш загальному випадку такі звіти, крім оформлення необхідних реквізитів, повинні:

- акцентувати увагу на найбільш істотних спостереженнях, зроблених у ході виконання аудиторських завдань, зокрема, на спостереженнях, які можуть впливати на діяльність підприємства в цілому;
- містити рекомендації, які з'являються за результатами виконання аудиторських завдань;
- містити зіставлення запланованих аудиторських завдань з фактично виконаними. З приводу запланованих, але не виконаних завдань у звітах повинні бути зазначені причини невиконання;
- містити порівняння фактичних результатів роботи служби внутрішнього аудиту з наміченими цілями та планами робіт;
- містити порівняльний аналіз фактичних витрат і наявного бюджету. У звітах повинні бути надані пояснення значних розбіжностей між фактичними і запланованими витратами і визначено необхідні міри щодо запобігання перевитратам або обґрунтовано необхідність інших заходів;
- передаватися на відповідний рівень управління підприємством, переважно в письмовій формі.

Крім цього звіти також повинні містити наступну інформацію, яка стосується безпосередньо результатів аудиторських завдань:

- перелік виявлених відхилень, що перевищують допущені розрахункові відхилення;
- перелік обставин, за яких було виявлено такі відхилення;
- оцінку виявлених відхилень з погляду їх впливу на підприємство;
- рекомендації з можливого усунення даних відхилень;
- оцінку даних рекомендацій у плані їхнього можливого впливу на підприємство;
- конструктивні пропозиції (за наявності) з удосконалення аспектів функціонування підприємства, що мають відношення до проведеної роботи.

Суттєві спостереження

в ході виконання аудиторських завдань.

Суттєвими спостереженнями, отриманими в ході виконання аудиторського завдання, вважаються такі, які відповідно до професійного судження керівника СВА можуть впливати на стан справ на підприємстві. До таких *спостережень (зауважень)* відносяться випадки невідповідності наявної практики правилам і процедурам, встановленим на підприємстві, незаконні дії працівників, помилки, випадки неефективного використання ресурсів, високий відсоток браку, конфлікти інтересів та недоліки в системі внутрішнього контролю. Відразу ж після виявлення таких фактів керівник СВА повинен погодити такі спостереження з виконавчими менеджерами та представити інформацію з даного питання, власні висновки і рекомендації до вищого органу управління незалежно від того, чи були усунуті на даний момент зазначені недоліки та помилки чи ні.

Відповідальність менеджменту

*за прийняття рішень відносно суттєвих спостережень
у ході виконання аудиторських завдань*

МСВА 2600 – *Розгляд ризику, прийнятого вищим керівництвом*: якщо на думку керівника служби внутрішнього аудиту рівень залишкового ризику, прийнятого вищим керівництвом, може бути неприйнятним для підприємства, керівник служби внутрішнього аудиту зобов'язаний погодити це питання з вищим керівництвом. Якщо проблема, пов'язана із залишковим ризиком, як і раніше залишилася невирішеною, керівник служби внутрішнього аудиту зобов'язаний передати питання на розгляд наглядової ради.

Менеджмент підприємства несе відповідальність за прийняття рішень щодо доцільності тих або інших дій відносно суттєвих спостережень у ході виконання аудиторських завдань і отриманих рекомендацій. Вище керівництво може прийняти на себе ризики, пов'язані з рішенням про недоцільність виправлення ситуації, про яку було повідомлено внутрішніми аудиторами, внаслідок високих витрат або з інших міркувань. Колегіальний керівний орган повинен бути поінформований вищим керівництвом про рішення, ухвалені з приводу суттєвих спостережень і рекомендацій внутрішніх аудиторів.

Внутрішньому аудиторові слід тільки забезпечити передачу інформації та повідомити про можливі альтернативні дії. Внутрішній аудитор може також надати свої рекомендації, однак йому не слід приймати рішення з приводу того, з якої саме дії варто почати.

Керівник СВА повинен розглянути питання про доцільність інформування вищих керівників підприємства з приводу суттєвих спостережень і рекомендацій, підготовлених у відповідних звітах за попередні періоди, якщо за підсумками таких звітів вище керівництво та наглядова рада прийняли на себе ризик не виправляти ситуацію. Якщо ризики були менеджментом прийняті та керівництво було своєчасно проінформоване про можливі наслідки, керівник СВА може не повертатися до цього питання. Однак, у тому випадку, коли в складі колегіального органу управління та менеджменту відбулися зміни, питання може бути знову винесене на засідання органів управління для прийняття доцільних рішень (рис. 7.9).

Організація роботи з комітетом з аудиту

Комунікації між керівником СВА та комітетом з аудиту, організовані належним чином, сприяють ефективності роботи служби внутрішнього аудиту і своєчасності прийняття ефективних управлінських рішень. Внутрішній аудит має можливість надавати допомогу комітету з аудиту у виконанні поставлених завдань за рахунок забезпечення системного та регламентованого підходу до діяльності.

Для організації ефективних комунікацій повинні виконуватися наступні умови:

- регулярні зустрічі зі складом комітетом з аудиту для обговорення робочих питань та питань конфіденційного характеру;
- подання звітів про результати роботи СВА за підсумками звітного періоду з урахуванням ступеня виконання місії служби та обсягів аудиторських завдань;

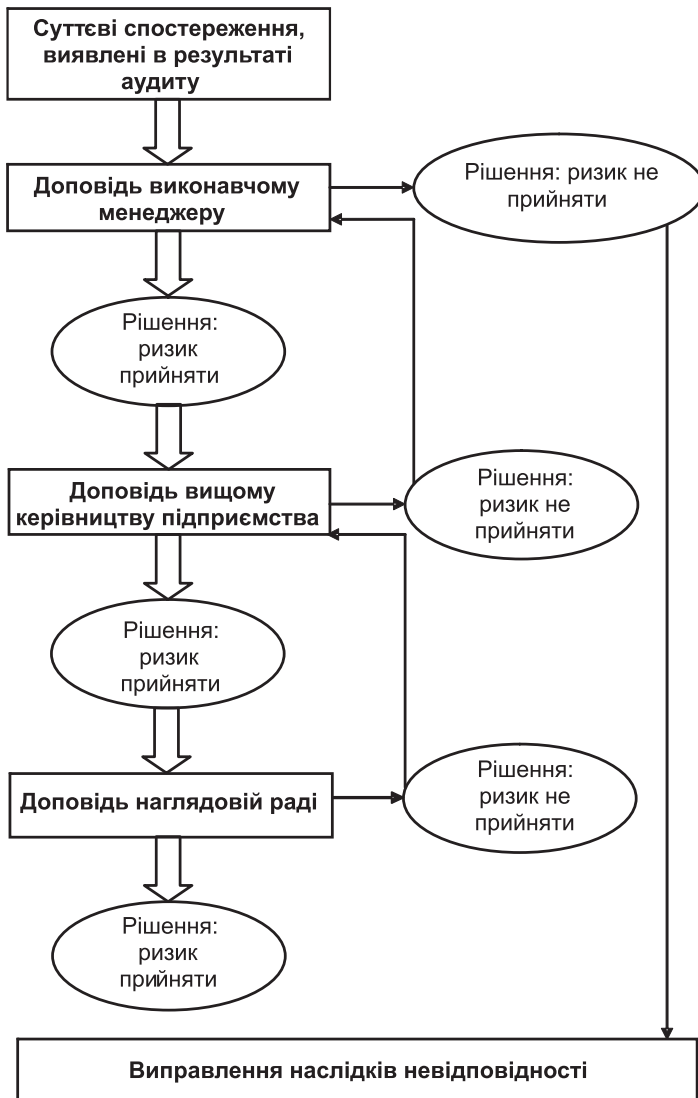


Рис. 7.9. Прийняття ризику керівництвом за результатами суттєвих спостережень

- підготовка періодичних звітів про результати роботи служби внутрішнього аудиту;

- здійснення оперативних аудиторських перевірок інформації, яка надходить до комітету з аудиту, по суті та на предмет повноти та точності;
- підтвердження наявності діючої та ефективної координації роботи внутрішніх і зовнішніх аудиторів;
- інформування членів комітету з аудиту щодо нових тенденцій та зразків передової практики в області внутрішнього аудиту.

Оцінка та підвищення якості внутрішнього аудиту

На керівника служби внутрішнього аудиту також покладаються обов'язки розробки та втілення програми забезпечення роботи напрямів внутрішнього аудиту, підвищення її якості, постійного нагляду за її ефективністю відповідно до МСВА 1300 – *Програма гарантії та підвищення якості внутрішнього аудиту*. Програма гарантії та підвищення якості розробляється для того, щоб забезпечити оцінку відповідності діяльності СВА визначенню внутрішнього аудиту та прийнятим стандартам та оцінку ступеню дотримання внутрішніми аудиторами кодексу етики. Програма також спрямовується на оцінку ефективності та економічності внутрішнього аудиту, виявлення можливостей для поліпшення бізнес-процесів.

Програма має містити графік періодичних тестувань, що будуть проведені внутрішніми аудиторами методом самооцінки або здійснені іншими працівниками підприємства, які володіють достатніми знаннями в області внутрішнього аудиту. Також у програмі передбачаються заходи щодо оцінки якості внутрішнього аудиту зовнішніми силами та постійний внутрішній моніторинг.

Кожен компонент програми має сприяти:

- удосконаленню операцій, здійснюваних СВА;
- забезпеченню впевненості відповідності внутрішнього аудиту стандартам та кодексу професійної етики;
- забезпеченню додаткової користі для підприємства.

Оцінка ефективності програми з забезпечення якості внутрішнього аудиту

Програму внутрішніх і зовнішніх оцінок призначено для того, щоб акціонери підприємства, а також, вищий менеджмент, комітет з аудиту, зовнішні аудитори почували себе впевнено, отримуючи послуги, які надаються підприємству внутрішнім аудитом.

Оцінка програми якості внутрішнього аудиту повинна включати оцінки:

- відповідності стандартам та кодексу етики, включаючи своєчасні коригувальні дії з усунення суттєвих випадків невідповідності;
- адекватності положення про службу внутрішнього аудиту цілям, завданням, політиці та процедурам служби;
- внеску СВА в упорядкування бізнесу: в управління підприємством та ризиками, в покращання процесів контролю тощо;
- відповідності методів, застосованих СВА, законам, регуляторним, державним або галузевим стандартам, іншим нормативним документам;
- ефективності та постійності роботи з підвищення якості аудиту та впровадження його передової практики.

Програма включає (табл. 7.7):

Висновок щодо оцінки компетентності зовнішніх експертів ґрунтується на фаховому судженні, яке враховує професійний досвід у області внутрішнього аудиту та підтверджену професійну кваліфікацію осіб, обраних для проведення перевірки. Оцінка кваліфікації визначає компетентність оцінюваних фахівців з урахуванням розміру і складності підприємства, що перевіряється, а також знань експертів про конкретний виробничий сектор, галузь або їх технічні, технологічні знання. Незалежність експерта або групи експертів припускає принципову відсутність фактичного або можливого конфлікту інтересів. Незалежні експерти не можуть бути працівниками або перебувати під контролем підприємства, функцію внутрішнього аудиту якого вони перевіряють.

Якщо оцінка проводиться зовнішньою стороною, головна користь такої роботи полягає в тому, що аналіз носить незалежний і неупереджений характер. Зрозуміло, ця перевага досягається за рахунок більш високих витрат на проведення зовнішньої оцінки (у порівнянні з витратами на внутрішню оцінку). Проте, зовнішня оцінка навряд чи зможе повною мірою врахувати всі фактори, що впливають на співвідношення витрат і вигід при аналізі прибутковості та корисності служби внутрішнього аудиту та синергетичного ефекту від її наявності. Таке обмеження є пов'язаним з тим, що певна фінансова та інша інформація, необхідна для забезпечення повноти висновків, може виявитися конфіденційною, недоступною зовнішнім оцінювачам. З огляду на рівень витрат, рішення щодо необхідності зовнішньої оцінки повинне прийматися керівником СВА.

Таблиця 7.7

Програма внутрішніх і зовнішніх оцінок якості внутрішнього аудиту

Внутрішні оцінки		Зовнішні оцінки
1		2
Оцінювання здійснюється на підґрунті аналітичної роботи – постійного та періодичного аналізу діяльності СВА		Зовнішні оцінки, такі як перевірка якості внутрішнього аудиту, повинні проводитися як мінімум один раз на п'ять років кваліфікованим та незалежним експертом або групою експертів, які не є співробітниками підприємства
<i>Постійний аналіз</i>	<i>Періодичний аналіз</i>	<i>Кваліфікований незалежний зовнішній експерт або група експертів –</i>
складається з висновків та наступних дій, необхідних для реалізації необхідного поліпшення.	проводиться з метою визначення відповідності діяльності СВА положенню про аудиторську службу, стандартам, кодексу професійної етики, а також з метою дослідження загальної ефективності та дієвості СВА у процесі задоволення запитів і потреб груп користувачів.	це люди, що є компетентними у питаннях професійної практики внутрішнього аудиту та зовнішньої оцінки діяльності СВА
Здійснюється за допомогою: – нагляду за роботою внутрішнього аудиту в ході виконання ним аудиторського завдання;	Періодичний аналіз може: – включати додаткові інтерв'ю та опитування серед представників груп замовників та користувачів; – здійснюватися самими працівни-	У ході зовнішньої оцінки провідний її фахівець звичайно приділяє особливу увагу наступним аспектам: – адекватність діяльності СВА прийнятому на підприємстві поло-

Продовження табл. 7.7

1		2
– аналізу контрольного списку заходів та аналогічних інструментів контролю виконання процедур, які були запропоновані внутрішніми аудиторами; – зворотного зв'язку від споживачів аудиторських послуг; представників власників та зацікавлених сторін; – аналізу основних кількісних показників операційної діяльності СВА; – вивчення проектних бюджетів, даних обліку і контролю робочого часу та виконання аудиторських планів, рівнів відшкодування виробничих витрат тощо.	ками служби внутрішнього аудиту підприємства (внутрішня оцінка); – здійснюватися керівником СВА або іншими професіоналами у сфері аудиту, які на момент проведення аналізу є працівниками будь-якого підрозділу підприємства; – являти собою синтез внутрішньої оцінки та підготовки внутрішніми аудиторами матеріалів для наступного аналізу керівника СВА або іншими професіоналами у сфері аудиту; – включати бенчмаркінг поточної діяльності внутрішнього аудиту та її основних результатів, у якості зразків для порівняння з прикладами передової практики професії внутрішнього аудитора.	женню про службу внутрішнього аудиту та відповідним професійним стандартам; – цілі, завдання, політика та процедури, прийняті у практиці внутрішнього аудиту підприємства; – робочі програми та методи, що використовуються службою внутрішнього аудиту; – навички та персональні результати працівників служби внутрішнього аудиту; – внесок служби внутрішнього аудиту у поліпшення систем управління ризиками, корпоративного управління та внутрішнього контролю підприємства.

На завершення проведення оцінки зовнішній експерт повинен підготувати офіційний письмовий звіт, який має містити висновки про ступінь відповідності організації діяльності СВА діючим стандартам, а також, якщо буде потреба, надані рекомендації з удосконалення процесів і процедур.

Згідно МСВА 1320 – *Звітність за програмою гарантії та підвищення якості*, керівник служби внутрішнього аудиту зобов'язаний поінформувати вище керівництво та наглядову раду про результати програми гарантії та підвищення якості.

Форма, зміст і частота інформування про результати програми гарантії та підвищення якості встановлюється в ході обговорень з вищим керівництвом і наглядовою радою з урахуванням обов'язків СВА та керівник СВА, описаних в положенні про службу внутрішнього аудиту. Для того, щоб продемонструвати відповідність діяльності СВА визначенню внутрішнього аудиту, стандартам та засвідчити дотримання кодексу етики, результати зовнішніх і періодичних внутрішніх оцінок повідомляються по завершенні таких оцінок. Результати ж безперервного моніторингу повідомляються принаймні щорічно.

7.4. Організаційно-методологічні аспекти здійснення заходів внутрішнього аудиту

Метою аудиторського завдання внутрішнього аудитора є зменшення ризику певних дій до прийнятно низького рівня у обставинах завдання, як можливої основи для здійснення висновків внутрішнім аудитором. У ході виконання аудиторських завдань внутрішній аудитор підготовлює висновки, що викладаються у аудиторському звіті та призначаються для підвищення ступеню довіри майбутніх користувачів інформації (наглядової ради, керівництва підприємства), щодо результатів контролю, аналізу, оцінки або порівняння предмета завдання з відповідними критеріями.

Для успішного управління процесом підготовки до проведення завдань внутрішнього аудиту є необхідним розуміння:

- важливості управління процесом аудиту;
- напрямів внутрішнього аудиту на підприємстві та його функцій;
- важливості ефективного планування та підготовки до аудиту, з необхідністю точного визначення обсягів аудиту включно;

- мети та корисності попередніх зустрічей з посадовцями до початку аудиту;
- системного підходу до аудиту та, зокрема, значення системи менеджменту якості, послідовності та взаємодії відповідних процесів – для планування ефективного аудиту;
- принципів та важливості добору компетентної та незалежної групи;
- мети та важливості консультаційних послуг у ході аудиту.

Для того, щоб підготувати аудиторський звіт, внутрішній аудитор повинен зібрати достатні та належні докази. Збирання доказів є частиною ітеративного систематичного процесу виконання завдання. Завдання містить вимоги щодо необхідності:

- одержання розуміння предмету та інших обставин завдання, що включає також, залежно від предмету, розуміння стану внутрішнього контролю;
- справедливої оцінки ризику, сформованої на основі розуміння, що інформація з предмету завдання може бути істотно перекрученою;
- оціночної відповіді щодо існуючих ризиків, яка б містила у собі розробку загальних підходів до ризиків, визначення природи, часу та обсягу подальших процедур з їх нівелювання;
- рекомендацій з виконання подальших процедур, чітко пов'язаних з певними ризиками, з використанням: перевірок, спостережень, підтверджень, перерахунків, повторного виконання запитів, аналітичних та інших процедур;
- оцінки достатності та відповідності доказів.

Основні етапи проведення завдання внутрішнього аудитора представимо у вигляді моделі, зображеної на рисунку 7.10.

Етап 1. Визначення предметної області.

Аудиторське завдання відкривається (ініціюється), як на основі річного плану внутрішнього аудиту, затверджуваного наглядовою радою, так і за узгодженням з вищим керівництвом підприємства.

Важливий етап аудиторського завдання – зустріч з представником підрозділу, об'єкт якого перевіряється. Аудитори повинні виходити з того, що зустріч з керівником підрозділу має бути ретельно підготовленою та проведеною у конструктивній атмосфері.

Ключовий фактор тут – всебічна підготовка зустрічі та професіоналізм аудитора. Аудитор повинен бути впевнений, що робота, яку він виконує, приносить користь підприємству і його акціонерам. Він

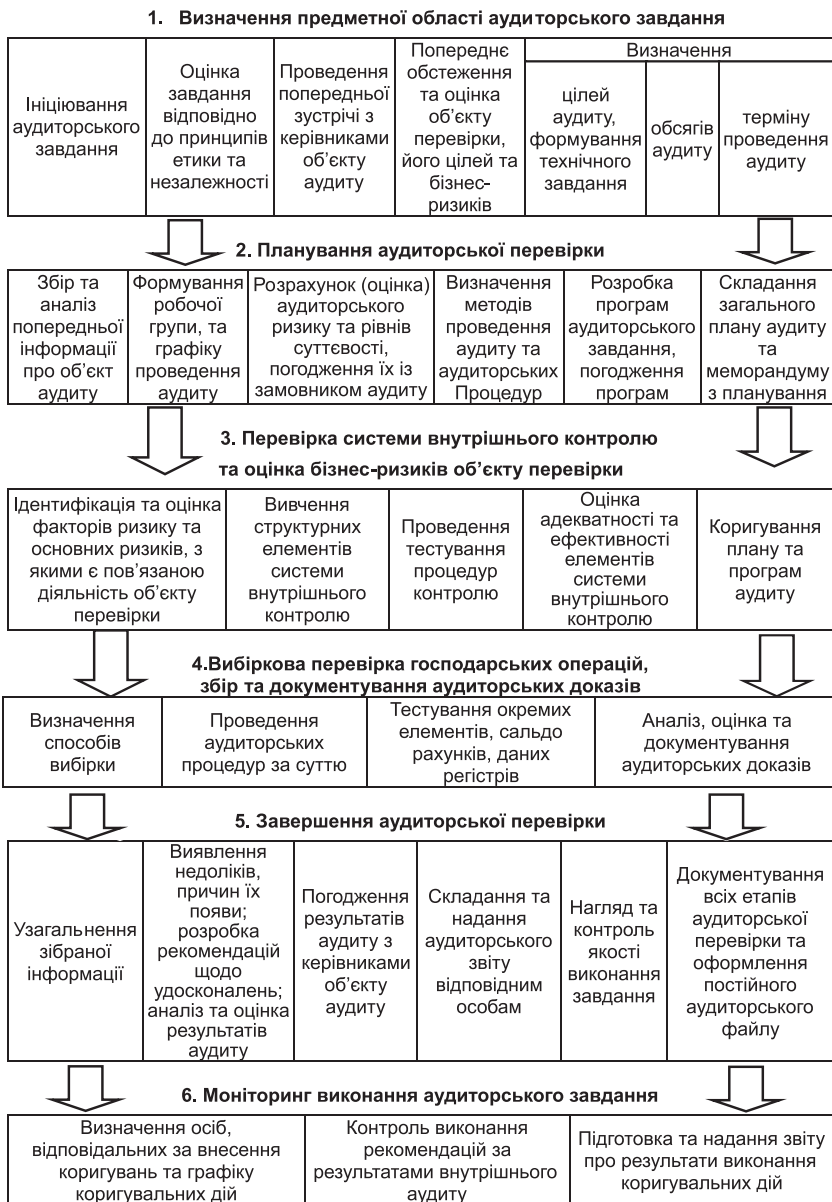


Рис. 7.10. Процес внутрішнього аудиту у відповідності до ризик-орієнтованої концепції

повинен розуміти та бути спроможним пояснити керівникові підрозділу, який підлягає перевірці, у чому користь внутрішнього аудиту, що основна мета аудиту – це допомога менеджменту в досягненні цілей підприємства.

На цьому ж етапі, разом з керівником підрозділу або процесу, що перевіряється, виконується наступне:

- розглядається схема бізнес-процесів;
- визначаються та оцінюються на реалістичність, своєчасність та актуальність бізнес-цілі;
- обговорюється список бізнес-ризиків, оцінюється їх ймовірність та значимість.

На цьому етапі здійснюється збір та аналіз інформації з різних джерел, у тому числі – шляхом проведення інтерв'ю, складання анкет та тестів, організації виїздів на об'єкти. Приклади інформації, що є необхідною на початковому етапі аудиторського завдання надана на рис. 7.11.

Таким чином, складається карта або матриця бізнес-ризиків. На основі обговорень, зустрічей, аналізу інформації формується технічне завдання, необхідне для визначення предметної області та обсягів робіт.

Діяльність з проведення аудиторських перевірок є високовартісною з погляду витрат робочого часу, як виконавців, так і працівників контрольованого об'єкту: вона вимагає часу на планування, виконання та формування звітності. Крім того, проведення аудиторських процедур може перешкодити виробничому процесу, тому що аудитор займає робочий час працівників питаннями та дослідженням процесів, а вступна, заключна та усі інші наради і колегіальні заходи віднімають дорогий час працівників управління.

Тому є дуже важливим провести перевірку належним чином від початку до кінця. Терміни повинні бути зручними та погодженими заздалегідь. Немає ніякої користі від раптового аудиту, який може мати тільки негативні наслідки. Дійсно, неоголошений аудит може перервати або утруднити діяльність об'єкту у критичний момент та принести суттєві фінансові втрати.

Етап 2. Планування окремого аудиторського завдання

Аудитори, з метою ефективного проведення внутрішнього аудиту, повинні розробляти та документально оформлювати процес планування кожного аудиторського завдання. Планування дозволяє ефективно розподілити роботу між фахівцями та скоординувати діяльність. Ретельно проведене планування оптимізує витрати праці, оскільки

- 1 мета й завдання певного виду діяльності, що є об'єктом аудиторського завдання
- 2 плани, правила, процедури, закони та умови контрактів, які можуть впливати на підрозділ або діяльність, що перевіряється
- 3 наявна інформація про організаційну структуру напряму діяльності, що перевіряється, про ключових найманих робітників, описання виконуваних робіт (посадові обов'язки), деталі недавніх організаційних змін, включаючи зміни в системах
- 4 бюджетна інформація, операційні й фінансові дані
- 5 робочі документи попередніх аудиторських завдань, пов'язаних з даним напрямом (видом) діяльності
- 6 основні результати інших аудиторських завдань (включаючи завдання, виконані зовнішніми аудиторами)
- 7 кореспонденція, що дає можливість виявити потенційно найбільш суттєві аспекти аудиторського завдання
- 8 офіційні документи й технічна література, що мають відношення до наряду діяльності, що перевіряється

Рис. 7.11. Інформація, що отримує внутрішній аудитор на попередньому етапі виконання аудиторського завдання

дозволяє заздалегідь визначити, які питання повинні перевірятимуть кращі фахівці, а де можна залучити асистентів.

Процес планування аудиторського завдання включає наступні етапи:

- 1) визначення цілей аудиторського завдання;
- 2) попереднє планування аудиторського завдання, у тому числі – розробка аудиторської програми та розрахунок витрат часу на проведення внутрішнього аудиту;

- 3) визначення ресурсів, необхідних для виконання аудиторського завдання;
- 4) складання меморандуму про планування аудиторського завдання;
- 5) складання аудиторського завдання.

Планування здійснюється керівником аудиторського завдання із залученням внутрішніх аудиторів. Відповідальність за якість, повноту та своєчасність планування аудиторського завдання та подання керівникові СВА матеріалів планування покладається на керівника аудиторського завдання.

Служба внутрішнього аудиту має право виконувати позапланове аудиторське завдання або інвентаризацію майна та зобов'язань без здійснення процедур планування, на підставі розпорядження щодо аудиторського завдання (за умови терміновості або стислих строків виконання).

Найважливішим моментом планування вважається обґрунтований вибір та оцінка об'єктів для проведення внутрішнього аудиту. До них можуть відноситися:

- дотримання законів та підзаконних актів, внутрішніх правил, інструкцій, процедур, застосовуваних методик та технологій;
- діяльність структурних підрозділів підприємства, його філій;
- бухгалтерські, управлінські та інші звіти й реєстри інформації;
- системи економічної інформації;
- плани, програми та основні договори;
- цикли роботи підприємства та його підрозділів;
- основні системи та бізнес-процеси підприємства;
- групи операцій.

Для кожного аудиторського завдання мають бути визначеними цілі. Звичайно їх визначає вид проваджуваного аудиту: операційний або фінансовий аудит, аудит відповідності встановленим вимогам (комплаєнс-аудит), аудит інформаційних систем (інформаційних технологій) або інший. Цілі аудиторського завдання становлять основу процесу планування, від якого залежить ефективність внутрішнього аудиту. Вони повинні бути чітко визначеними та зрозумілими як внутрішнім аудиторам, так і адресатам аудиторського звіту. На рисунку 7.12. наведено приклади різних видів внутрішнього аудиту та їх основних цілей:

Операційний аудит	→	підтвердження ступеню впевненості у ефективності управління об'єктом аудиту, у тому числі, – з оцінкою надійності роботи систем внутрішнього контролю
Фінансовий аудит	→	підтвердження думки про те, що облікові записи об'єкту аудиту є точними та своєчасними, а складена на їхній основі звітність є достовірною
Аудит на відповідність	→	оцінка дотримання вимог законодавства, внутрішніх документів підприємства й адекватності систем та процедур, що застосовуються для забезпечення відповідності цим вимогам
Аудит прийняття управлінських рішень	→	оцінка діяльності посадових осіб підприємства щодо доцільності, обґрунтованості та ефективності ухвалених управлінських рішень

Рис. 7.12. Цілі основних видів внутрішнього аудиту

Цілі аудиторського завдання мають корелювати з оцінкою ризиків, що відносяться до об'єкта аудиту (підприємства), з оцінкою процесів корпоративного управління на об'єкті та підприємстві в цілому. На попередньому етапі планування аудиторського завдання внутрішні аудитори проводять наступну роботу:

- 1) збір, аналіз інформації та документів, що стосуються об'єкта аудиту;
- 2) визначення цілей діяльності об'єкта аудиту, а також – використання ним засобів контролю їх досягнення;
- 3) вивчення організаційної структури, бізнес-процесів об'єкта аудиту з уточненням змін його функцій та структури за час, що пройшов від моменту завершення попереднього аудиту (якщо такий мав місце); визначення ключових систем управління та внутрішнього контролю об'єкта аудиту, їх попередня оцінка з метою виявлення слабких і сильних сторін;
- 4) ознайомлення зі звітами про використання кошторису витрат (бюджету) об'єкта аудиту та про виконання робіт;
- 5) визначення проблемних питань, про наявність яких стало відомо у період планування аудиторського завдання;
- 6) ознайомлення із заходами, здійсненими за результатами попереднього аудиту, перевірок регулюючих і наглядових органів (якщо такі мали місце), з метою оцінки відповідності вжитих заходів;
- 7) вивчення результатів оцінки ризиків, що відносяться до

- об'єкта аудиту та самостійне проведення оцінки областей ризиків та адекватності системи внутрішнього контролю;
- 8) дослідження можливостей вдосконалення систем контролю та управління ризиками об'єкта аудиту;
 - 9) дослідження можливостей забезпечення більш ефективного процесу управління діяльністю об'єкту.

Під наглядом керівника СВА та керівника аудиторського завдання внутрішні аудитори повинні скласти та документально оформити аудиторську програму (рекомендовану форму наведено у табл. 7.8.), що визначала б характер, терміни та обсяги запланованих аудиторських процедур, необхідних для досягнення цілей завдання. Аудиторська програма повинна містити низку інструкцій для внутрішнього аудитора щодо здійснення конкретного завдання внутрішнього аудиту, засоби контролю та перевірки належного виконання роботи, а також – забезпечувати ефективність внутрішнього аудиту.

Таблиця 7.8

Аудиторська програма

Найменування аудиторського завдання _____

Найменування бізнес процесу (об'єкту аудиту) _____

Цілі аудиторського завдання _____

Період аудиту _____

Кількість людино-годин _____

Рейтинг ризику (за результатами аналізу оцінки ризиків) _____

Внутрішній аудитор (ІПБ, посада, підпис) _____

Дата _____

№ з/п	Питання, що підлягають перевірці	Перелік аудиторських процедур	Метод аудиторської Перевірки	Строк виконання (кількість людино-годин)	Робоча Документація	Примітки
1.						
2.						

Аудиторська програма повинна співвідноситися з розрахунком витрат часу на проведення внутрішнього аудиту, який представляє собою приблизну оцінку ресурсу часу, необхідного для виконання завдання. Зазначені витрати, в основному, включають час, затрачуваний на підготовку етапів аудиторського процесу: планування, виконання

аудиторського завдання, підготовку звіту, консультування та завершальні процедури. Керівником завдання здійснюється розрахунок витрат на проведення аудиторського завдання (рекомендовану форму наведено у табл. 7.9.)

Таблиця 7.9

Розрахунок витрат на проведення аудиторського завдання

№	Вид аудиторських робіт	Управління службою	Процедури планування аудиторського завдання	Виконання аудиторського завдання	Підготовка аудиторського звіту	Формування робочої документації	Разом
1	Керівник		X	X	X	X	
2	Керівник аудиторського завдання	X					
3	Внутрішній аудитор	X					
Загалом людино-годин							

Керівник аудиторського завдання повинен виконати та/або забезпечити виконання наступних процедур при складанні аудиторської програми:

- 1) визначити характер аудиторських доказів, необхідних для одержання висновків за результатами аудиту;
- 2) визначити процедури, необхідні для збору аудиторської інформації;
- 3) позначити пріоритетні дії та процедури з метою забезпечення першочергового проведення істотних та найважливіших з них.

Аудиторська програма, у міру необхідності, може уточнюватися та переглядатися у ході виконання завдання та припускає використання неозначених аудиторських процедур, тому що коригування планів роботи аудиторів здійснюється перманентно, протягом усього часу виконання завдання. Адже через об'єктивну мінливість обставин або несподівані результати, отримані у ході виконання аудиторських процедур, спланований хід завдання може та повинен коригуватися. Причини внесення значних змін до аудиторської програми повинні бути документально зафіксованими.

Аудиторська програма, складена внутрішнім аудитором, повинна бути узгодженою з керівником аудиторського завдання та затвердженою керівником служби внутрішнього аудиту.

Складання меморандуму

про планування аудиторського завдання

Керівник аудиторського завдання, за результатами попередньої розробки плану, складає меморандум про планування аудиторського завдання. Меморандум містить загальний і скорочений опис характеру ризиків, процедур тестування та обробки їх результатів, способів виявлених істотних помилок, перекручувань, фактів недотримання процедур та інших чинників ризику, види операцій чи процедур, що підлягають аудиту, обсяги вибірки, результати огляду попередніх аудиторських звітів і перевірок регулюючих та наглядових органів (зі вказівкою стану виконання рекомендацій).

Також, у меморандумі про планування аудиторського завдання повинні бути зазначеними результати розрахунку витрат часу на проведення аудиту (загальна кількість людино-годин), розраховані на основі аудиторських програм, тобто, у загальному підсумку – строки виконання аудиторського завдання.

Складання аудиторського завдання

Аудиторське завдання складається керівником аудиторського завдання на підставі меморандуму з планування аудиторського завдання та затверджується керівником СВА.

Аудиторське завдання містить наступну інформацію:

- 1) найменування об'єкта аудиту;
- 2) мету аудиторського завдання;
- 3) період діяльності об'єкту, охоплений аудитом;
- 4) перелік операцій, процедур, питань та інших предметів внутрішнього аудиту;
- 5) строки виконання аудиторського завдання;
- 6) склад аудиторської групи;
- 7) перелік інформації та інших матеріалів, необхідних аудиторській групі, що підготує на запит персонал об'єкта аудиту до початку здійснення аудиторського завдання.

Зміст та мета аудиторського завдання доводяться до керівників об'єкту до початку аудиту. Тобто, повідомлення про майбутній аудит робиться завчасно, щоб надати працівникам об'єкту достатньо часу для підготовки.

Таким чином, повідомлення щодо проведення внутрішнього аудиту носить попереджувальний характер. Це означає, що кожне аудиторське завдання планується, а персонал об'єкта дізнається про час, процеси, процедури та критерії аудиторського завдання завчасно для того, щоб забезпечити внутрішнім аудиторам необхідний рівень довіри та виключити можливість відхилень щодо надання та демонстрації необхідних даних з боку персоналу об'єкта аудиту.

Етап 3. Виконання

Після розробки та затвердження програми перевірки стартує фаза виконання. Деякі аудиторські завдання можуть охоплювати все підприємство, адже бізнес стає все більш інтегрованим, тягнучи зміни у системах внутрішнього контролю, управління ризиками тощо. У таких випадках усередині етапу виконання, як правило, організуються перевірки окремих підрозділів. Особливо це стосується областей діяльності, де необхідно зрозуміти, як відбудовано систему контролю на рівні бізнес-підрозділів та бізнес-процесів.

Фаза виконання поділяється на два етапи:

- дві частини оцінки системи внутрішнього контролю: оцінка розбудови системи (дизайну) контролю і тестування засобів контролю. Мета оцінки дизайну контролю – зрозуміти, наскільки менеджмент врахував необхідні критерії та цілі при розбудові системи внутрішнього контролю;
- виконання процедур за суттю, на якому відбувається збір аудиторських доказів щодо предмету перевірки.

Метою виконання аудиторського завдання є проведення аудиторських процедур, визначених на етапі планування, для підтвердження аудиторських висновків. Разом з тим, внутрішні аудитори повинні звертати увагу й на ті сторони діяльності об'єкта аудиту, які не були відображеними у аудиторській програмі. Можуть траплятися випадки або виявлятися інформація, які вказують на наявність неправомірних дій відносно власності підприємства, – вони негайно повинні доводитись до відома керівника аудиторського завдання та керівника служби внутрішнього аудиту.

З метою підвищення ефективності роботи внутрішніх аудиторів, рекомендується побудова блок-схем, відомих також як «карти процесів». Такі схеми-посібники допомагають з'ясувати, які етапи процесу є зайвими або непослідовними. Схеми є багатofункціональним та зручними:

- 1) дають можливість наочно представити процес, уможливлючи його обговорення та аналіз;
- 2) полегшують розуміння процесу в цілому, послідовності дій у процесі;
- 3) полегшують розуміння взаємозв'язків, місце та роль етапів процесу, де виникли проблеми;
- 4) допомагають діагностувати проблеми;
- 5) допомагають висувати ідеї щодо причин проблем;
- 6) уточнені карти процесів є частиною документування процедури.

Внутрішні аудитори повинні проводити оцінку адекватності заходів, застосовуваних об'єктами аудиту (підрозділами підприємства) для досягнення поставленої перед ними мети у рамках стратегічних цілей підприємства. При цьому внутрішній аудит відповідності окремих бізнес процесів (видів діяльності) вимогам менеджменту якості має бути більш деталізованим, ніж внутрішній аудит відповідності діяльності окремого підрозділу в цілому, оскільки оглядає діяльність на стиках процесів, підрозділів та посадових осіб, які беруть участь у виконанні вимог щодо об'єкта аудиту. Крім того, заглиблення у процеси сприяє заохоченню учасників систем менеджменту (підрозділів і посадових осіб) до якісної взаємодії.

Всі узагальнення щодо виявлених внутрішнім аудитом фактів невідповідностей повинні ґрунтуватися на аудиторських доказах, які являють собою основу для формулювання висновків внутрішнього аудиту та надання рекомендацій. Таким чином, внутрішні аудитори збирають, аналізують, інтерпретують та документують інформацію для підтвердження висновків аудиту. Така інформація має назву аудиторських доказів.

Аудиторський доказ – це інформація, отримана внутрішнім аудитором у ході роботи на підтвердження висловленої думки. На аудиторських доказах базується підготовка аудиторського звіту. Зазвичай терміни «аудиторські докази» та «аудиторські свідчення» використовуються як рівнозначні.

Аудиторський доказ повинен бути компетентним та достатнім. Для забезпечення цього елементи доказів, зібрані з різних джерел (зовнішніх і внутрішніх), повинні бути послідовними, доречними, значимими. І так само – вони мають бути відповідно опрацьованими та проаналізованими: у історичній послідовності (але не виключно), у співставленні, з урахуванням ступеню авторитетності джерела, з додержанням принципу повторності аналізу при зміні даних тощо.

Під компетентністю аудиторського доказу розуміється його надійність, яку можна одержати з використанням адекватних аудиторських процедур.

Під достатністю аудиторського доказу розуміється його адекватність і переконливість, за допомогою яких обізнана, поінформована особа може прийти до того ж висновку, що його дійшов внутрішній аудитор.

Узагальнення щодо надійності доказів, відповідно до Міжнародних стандартів аудиту подано на рис. 7.13.

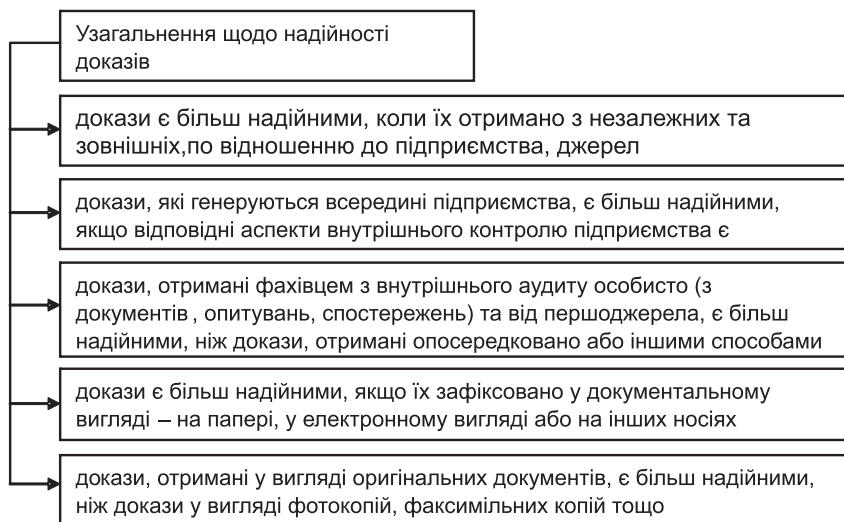


Рис. 7.13. Характеристика надійності доказів

Концептуальні основи виконання завдань з надання впевненості наводять систематизацію чинників, які впливають на достовірність та надійність аудиторських доказів (табл. 7.10).

Найбільш цінними аудиторськими доказами вважаються докази, отримані аудитором в ході безпосереднього дослідження господарських операцій. Інформацію, що збирається в ході виконання аудиторського завдання, слід класифікувати залежно від джерела її отримання (табл. 7.11).

На основі вищевикладеного за ступенем вірогідності ієрархія аудиторських доказів та переконливості буде наступною (опісля інформації, отриманої особисто аудитором):

Таблиця 7.10

Фактори впливу на докази

Фактори	Характеристика факторів	
	1	2
Джерело доказів	Аудитор одержує більше впевненості від несутеречливих доказів, які були отримані з різних джерел або мають різну природу, ніж від окремих доказів, які розглядаються індивідуально.	
Витрати на збір доказів	Аудитор порівнює витрати на одержання доказів з корисністю отриманої інформації. Однак, складність та високі витрати не мають розглядатися, як достатня підстава для відмови від процедури збору доказів, якщо перевірка не має альтернативи.	
Достатність та відповідність	Аудитор використовує професійне судження та професійний скептицизм, під час оцінки кількості та якості доказів, і таким чином робить висновок щодо їх достатності, відповідності та можливості вчасної підготовки висновку з надання впевненості.	
Суттєвість	Суттєвість є важливою, коли аудитор визначає природу, час та обсяги процедур збору доказів, а також оцінює, чи немає перекручувань в інформації з предмета завдання.	
Ризик завдання	Ризик завдання з надання впевненості – це ризик того, що фахівець зробить невідповідний висновок в умовах, коли інформацію з предмета завдання істотно перекручено. Ризик завдання з надання впевненості може бути представлений наступними компонентами: а) ризик того, що інформацію з предмета завдання істотно перекручено, котрий у свою чергу складається з: – внутрішнього ризику: чутливості інформації про предмет завдання до істотних перекручувань, якщо припустити, що немає відповідних процедур контролю; – ризику контролю: ризику, що істотне перекручування, якого можливо уникнути, не буде вчасно попередженням, виявленням та виправленням за допомогою системи внутрішнього контролю. б) ризик невиявлення: ризик того, що практик не виявить істотні істотні перекручування.	

Продовження табл. 7.10

1	2
Природа, час та обсяг процедур збору доказів	Природа, час та обсяги процедур збору доказів залежать від самого завдання. Теоретично є можливими необмежені варіації процедур збору доказів. Практично ж ці варіації дуже складно вказати чітко та однозначно, використовуючи при цьому форму, прийнятну для завдання з надання обґрунтованої впевненості або завдання з надання обмеженої впевненості.
Обмеження доказів	Більшість доказів не дає повних гарантій, а лише – обґрунтовану впевненість, що є меншим від абсолютної впевненості. Зменшення ризиків завдання з надання впевненості до нуля є майже неможливим або дуже витратним через вплив таких факторів: – використання вибіркового, а не суцільного тестування; – обмежень, властивих внутрішньому контролю; – того факту, що більшість доказів, доступних для практика, є скоріше переконливими, ніж однозначними; – використання під час збору та оцінки доказів суб'єктивних тверджень посадовців та формулювання висновків на основі таких доказів; – трапляються випадки, коли характеристики предмета завдання, їх оцінка або вимір можуть провадитися лише за невідповідними або приблизними критеріями.
Інші	На кількість та якість існуючих доказів впливають: – характеристики предмета завдання та інформація про предмет завдання; – інші, ніж характеристики предмета, обставини завдання, коли докази, існування яких очікувалося, є відсутніми.

Таблиця 7.11

Джерела інформації

Тип джерела	Характеристика джерела	Приклади
<i>Внутрішня інформація</i>	Це інформація, створена об'єктом аудиторського завдання, яка залишилась в нього після завершення завдання. Оскільки така інформація генерується об'єктом аудиторського завдання, вона не може вважатися достатньою переконливою та достовірною.	Прикладами внутрішньої інформації є: платіжні відомості, документи про приймання товару, картки обліку відпрацьованого часу тощо.
<i>Внутрішня - зовнішня інформація</i>	Це інформація, що першопочатково була створена об'єктом аудиторського завдання, однак після цього є обробленою зовнішньою (третьою) стороною. Інформація цього типу є більш переконливою та достовірною, оскільки вона пройшла обробку зовнішньою стороною.	Прикладами такої інформації є: платіжні доручення підприємства, виписані банки за продані товари тощо. Прийняття банком платіжного доручення до виконання, а замовником – рахунку до сплати виступає доказом дійсності (вірності) документів, підготовлених підприємством.
<i>Зовнішня-внутрішня інформація</i>	Це інформація, спочатку створена третьою стороною, а потім піддана обробці об'єктом аудиторського завдання. Такого роду інформація більш є надійною, ніж інформація, генерована об'єктом. Однак, оскільки саме об'єкт здійснює останні опрацювання інформації, не виключається можливість її зміни без повідомлення про це третій сторін. Така можливість знижує достовірність зовнішньої-внутрішньої інформації.	Прикладами такого роду інформації є рахунки на оплату, накладні, одержані підприємством від постачальника тощо
<i>Зовнішня інформація</i>	Це інформація, яку аудитор одержує безпосередньо від третьої сторони. Для аудитора такого роду інформація є найкращою, оскільки об'єкт аудиторського завдання не має до неї доступу.	Прикладами такої інформації є: підтвердження дебіторської заборгованості, виписки з банківських рахунків тощо, які надходять безпосередньо аудиторіві.

- 1) зовнішня інформація,
- 2) зовнішньо-внутрішня інформація,
- 3) внутрішньо-зовнішня інформація,
- 4) внутрішня інформація.

Метод збору аудиторських доказів – це сукупність способів, прийомів, які використовуються для дослідження стану об'єктів, що вивчаються. Прийоми можна об'єднати у такі групи:

- 1) перша група: визначення кількісного та якісного стану об'єкта;
- 2) друга група: визначення відхилень дійсного стану досліджуваного об'єкта від норм та нормативів, планових показників та інших правил;
- 3) третя група: оцінювання стану об'єкта у минулому, поточному та майбутньому періодах.

Отже, методом аудиту є визначення реального, якісного та кількісного стану об'єктів, виявлення відхилень від базового або нормативного стану та оцінювання цих відхилень за критеріями доцільності та законності.

В аудиті широко застосовують прийоми та методи, які не є власне аудиторськими – це передусім прийоми та методи статистики і аналізу господарської діяльності: порівняння, групування, деталізація показників, індекси, елімінування, балансовий, сальдовий тощо.

Існують основні методи отримання аудиторських доказів:

- 1) процедури оцінки ризиків;
- 2) тести системи контролю;
- 3) процедури по суті.

Аудиторські докази одержуються в процесі перевірок належним поєднанням тестів систем контролю і процедур перевірки по суті.

Тести системи контролю – це набір методів, які застосовують для одержання аудиторських доказів відносно відповідності структури та оцінки ефективності функціонування систем обліку та внутрішнього контролю.

Аудиторські тести контролю класифікуються за процедурою їх здійснення і розрізняються як:

- 1) *ротаційні тести* – об'єкти, що підлягають аудиторській перевірці, вибираються аудитором по черзі, на принципах ротації;
- 2) *глибинними тестами* є тестування за репрезентативними вибірками з операцій, що перевіряються, на усіх стадіях облікового процесу;

3) *тести слабких місць* є призначеними для перевірки конкретного аспекту обліково-аналітичної роботи, де аудитор припускає наявність помилок. При встановленні помилок базу перевірки розширюють;

4) *спрямовані тести* використовують з метою наступного контролю здійснюваних операцій;

5) *наскрізні тести* – це форма поглибленого тестування, яка використовується для вивчення системи в цілому.

Крім тестів системи контролю, в аудиторських перевірках може також використовуватися система незалежних тестів.

Незалежні тести призначено для перевірки операцій та залишків, а також для здійснення інших процедур з метою отримання доказів щодо повноти, правильності та законності операцій, відображених у первинній документації, бухгалтерських записах і фінансовій звітності.

Тести контролю застосовують для оцінки ризиків засобів внутрішнього контролю. Тестування проводиться з метою визначення:

- чи надійно працюють системи бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю підприємства;
- чи здатні ці системи ефективно перешкоджати суттєвим викривленням фінансової звітності та виявляти їх;
- чи працюють засоби контролю з однаковою ефективністю протягом усього звітного періоду.

Аудитор тестує засоби контролю у всіх випадках, крім тих, коли він оцінює ризик засобів контролю як високий. Як правило, аудитор оцінює ризик невідповідності внутрішнього контролю як значний, якщо:

- системи обліку і внутрішнього контролю не є ефективними;
- проведення оцінки ефективності систем обліку і внутрішнього контролю вимагатиме витрат, більших, ніж очікувана корисність.

Процедури по суті – це перевірки, виконані для отримання аудиторських доказів з метою виявлення суттєвих викривлень у фінансових звітах. Є два типи процедур по суті:

- процедури аудиторських перевірок правильності відображення господарських операцій, залишків цінностей у визначених напрямках аудиту діяльності та обліку;
- аналітичні процедури збору додаткової інформації.

Детальні тести

Існують численні та різноманітні методи та прийоми одержання інформації за допомогою детальних тестів (табл. 7.12):

Таблиця 7.12

Методи одержання аудиторської інформації

Детальні тести	Характеристика	
	1	2
Документальна перевірка		це перевірка документів і записів клієнта з метою визначення достовірності та законності операцій, зафіксованих у них. Більшість документальної інформації є внутрішньою і зовнішньою одночасно. Найбільш переконливими є документи, підготовлені та направлені клієнту третіми особами. Достовірнішими (з точки зору зменшення ймовірної підробки), ніж звичайні зовнішні документи, є офіційні документи, які мають підписи посадових осіб, печатки, спеціальні розпізнавальні знаки, тиснення тощо
Детальне тестування операцій і балансів		цей спосіб включає тестування документів різних систем: бухгалтерського обліку, виробничих, технологічних, кадрових. Тобто, підлягають тестуванню рахунки-фактури, документи про приймання та інші посування продукції тощо. Методика проведення конкретних тестів залежить від того, що саме передбачається перевірити, а також від суттєвості об'єкта тестування та асоційованих з ним ризиків. В групі детальних тестів існують два особливих види тестів:
	відстежування	процес, що починається з перевірки первинного документа, триває за допомогою вивчення бухгалтерських записів і закінчується в бухгалтерському регістрі. Такий процес – перевірка інформації на повноту. Він дає змогу упевнитися, що кожна подія, що мала місце, кожна операція, яка повинна бути відображена документально, дійсно є відображеними у відповідних документах
	документарне підтвердження	процес, протилежний відстеженню, що починається з облікового запису у бухгалтерському регістрі та триває доти, поки не буде знайдено документарне обґрунтування для цього запису. Таким чином, процес є перевіркою на існування підтверджуючих документів, що дає змогу упевнитися, що всі події або трансакції, зареєстровані у відповідних документах, дійсно повинні бути відображені в цих документах

Продовження табл. 7.12

1	2
Сканування	За допомогою сканування вивчають нетипові статті обліку та події, відображені в документації об'єкта аудиту. Типові напрямки сканування в аудиторській програмі формуються, наприклад, так: сканувати кредитові записи рахунків витрат і підтвердити їх даними первинних документів. <i>Мета сканування</i> – знайти щось нетипове. Як правило, в ході процедури сканування пряма доказова інформація не проявляється, але можуть виникнути питання, щодо яких необхідно отримати додаткову інформацію
<i>Інтерв'ювання (опитування, анкетування)</i>	У результаті опитування певна персона, що має відношення до об'єкту аудиту, надає письмову чи усну інформацію на запит аудитора. У результаті опитування можна одержати значні обсяги свідчень. Проте, таку інформацію зазвичай не вважають основною, оскільки вона не надходить з незалежного джерела і може бути викривленою на користь клієнта. Для аудитора інтерв'ювання є одним з найважливіших джерел інформації, тому аудиторів необхідно володіти гарними навичками проведення інтерв'ю. Якщо в ході інтерв'ю не провадиться записів на інформаційні носії, то після його завершення аудиторів варто якнайшвидше записати текст бесіди. Коли інтерв'ю проводиться з працівником суб'єкта аудиторського завдання, важливо пам'ятати, що він являє собою внутрішнє джерело інформації, тому аудиторів необхідно одержати підкріплювальний доказ того, що було сказано в ході інтерв'ю
<i>Обрахування</i>	Це – простий процес повторних обчислень того, що вже було підраховане об'єктом перевірки. Оскільки ця процедура провадиться аудитором, вона являє собою добрий доказ вірності обчислень (наприклад, обчислення амортизаційних відрахувань основних засобів)
<i>Спостереження та інспектування</i>	Це – інформація, одержувана в результаті огляду чого-небудь аудитором. Оскільки ця інформацію одержує сам аудитор, то вона вважається дуже достовірною. Хоча одержувана таким способом інформація є достовірною, тест за допомогою спостереження або інспектування не завжди може принести користь, оскільки він не в змозі виявити те, чого не існує, тобто є ефективним відносно матеріальних речей. Крім того, коли мова йде про особливий тип активів або про якийсь інший випадок, де потрібні вузь-

Продовження табл. 7.12

1	2
	ко спеціалізовані знання, аудитор може не мати достатнього рівня кваліфікації, щоб розібратися в тому, що саме він споглядає або за чим веде спостереження. Крім того, можна проводити пряме візуальне <i>спостереження</i> за роботою працівників підприємства (підрозділу) у ході виконання ними своїх обов'язків. Спостереження за роботою бухгалтерів, наприклад, може допомогти аудитору в оцінці ефективності окремих процедур контролю. Спостереження не бувають достатніми самі по собі, попередні враження необхідно підтверджувати іншими свідченнями
<i>Вибіркове обстеження</i>	Має місце в тих випадках, коли аудитор робить тестування декількох елементів визначеної сукупності, а потім робить висновок відносно цієї сукупності на основі результатів тестування обраних елементів. Вибіркове обстеження вважається досить ефективним способом одержання інформації, однак із цією процедурою зв'язані й певні ризики
<i>Підтвердження</i>	Припускає можливість письмового запиту безпосередньо до третьої сторони з метою одержання доказів від такої третьої сторони. Підтвердження, отримане від третьої сторони, є кращим джерелом доказів, чим аналогічна інформація, отримана безпосередньо від об'єкта аудиторського завдання. Крім того, оскільки підтвердження виходить від третьої сторони, ця процедура є однією з найбільш ефективних щодо збору аудиторських доказів. Найбільш типовими випадками використання практики підтверджень є перевірки розрахунків з дебіторами та стану банківських рахунків. Існують три основних типи підтверджень:
	<i>Позитивне підтвердження</i> У цьому випадку аудитор направляє замовникові для підтвердження підсумкову інформацію, дані про суму заборгованості тощо, які, на думку аудитора, є вірними. У запиті на підтвердження викладається прохання до контрагента відповісти, погоджується він із зазначеною інформацією, сумою або заперечує наведені дані. Це означає, що від третьої сторони очікується відповідь на запит щодо підтвердження. Якщо ж контрагент не відповідає на запит, то аудитор

Продовження табл. 7.12

1	2	
		повинен вислати повторний запит, а потім зв'язатися зі стороною за телефоном. Якщо ж і після вказаних спроб аудитор не одержує відповіді, тоді йому слід використати інші аудиторські процедури. Такий метод підтвердження використовується в тих випадках, коли мова йде про значну величину вимірюваного ризику, про значну суму заборгованості тощо
	<i>Негативне підтвердження</i>	Процедура негативного підтвердження схожа із процедурою позитивного підтвердження; розходження полягає в тому, що за такого типу підтвердження контрагента просять дати відповідь тільки в тому випадку, коли він не згоджується з інформацією або сумою, зазначеною в запиті про підтвердження. Оскільки відсутність відповіді контрагента не є автоматичним підтвердженням зазначених в запиті даних або сум (є вірогідність, що дебітор не одержав листа з запитом про підтвердження або не забажав надати відповідь), то цей метод варто використовувати тільки в тих випадках, коли мова йде про низький рівень ризику, про незначну суму заборгованості тощо
	<i>Бланкове підтвердження</i>	У цьому випадку в запиті про підтвердження не вказується інформація, що цікавить аудитора: сума заборгованості абощо. При цьому, контрагента просять самостійно вказати інформацію або суму, яка на їхню думку мала місце. Така практика використовується у взаєминах з великими контрагентами. Якщо контрагент не реагує і лист з підтвердженням не отримано і після надсилання повторного запиту, аудиторів варто звернутися до об'єкта аудиторського завдання з дорученням зв'язатися з замовником і попросити його вислати відповідь на запит
		Це – процес, у ході якого аудитор переглядає великі обсяги інформації, відзначаючи позиції, які чимсь відрізняються від основної маси даних (наприклад, незвичайно великі або малі величини або негативні значення). Також це може бути візуальна оцінка

Продовження табл. 7.12

1	2
<i>Огляд</i>	матеріальних цінностей або певних подій. Метод використовується на різних етапах аудиторської перевірки. На початку перевірки аудитор може оглянути підприємство або підрозділ, який підлягає перевірці і скласти перше враження про бізнес, основні засоби підприємства, рівень зносу обладнання, принципову наявність майна у коморі тощо. Огляд активів дає точну інформацію про їх існування і орієнтовану оцінку їх стану
<i>Фактичний контроль</i>	Під фактичним контролем розуміється огляд і підрахунок аудитором матеріальних активів (виробничих запасів, коштів, цінних паперів, основних засобів тощо). За допомогою фактичного контролю, як правило, не можна визначити чи правильно було зроблено оцінки для фінансової звітності
<i>Підрахунок</i>	Це перевірка арифметичної правильності, точності підрахунків, цифрових даних та передачі інформації. Перевірка арифметичної точності полягає, наприклад, у перевірці калькуляцій, розрахунків амортизації, накопиченні даних з реалізації продукції та інших товарно-матеріальних цінностей, перевірці підсумків у журналах та бухгалтерських книгах тощо. Контроль передачі інформації полягає у перевірці стану записів, у тому числі, стану подвійного запису рахунків. Аудитор має переконавшись, що одна й та сама сума врахована у всіх відповідних документах. Отже, аудитор вибірково тестує записи і документи, щоб переконавшись у правильності синтетичного та аналітичного обліків, наприклад, звіряючи дані обсягів реалізації з даними обліку дебіторської заборгованості, з головною книгою тощо
<i>Інвентаризація</i>	Це метод контролю фактичної наявності та стану підконтрольних об'єктів. Основні завдання інвентаризації полягають у визначенні фактичного стану і наявності основних засобів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів, розрахунково-кредитних операцій обсягів незавершеного виробництва тощо. Інвентаризація – прийом, що дозволяє одержати точну інформацію про наявність майна економічного суб'єкта та одержати орієнтовну інформацію про стан і вартість такого майна. Інвентаризації підлягають активи об'єкта перевірки і його фінансові зобов'язання

Аналітичні процедури

Аналітичні процедури (аналітичні тести) – це порівняння фактичних даних із даними, які внутрішній аудитор очікує отримати під час перевірки. Згідно з вимогами міжнародних стандартів аудиту, аналітичні процедури повинні використовуватися у будь-якій перевірці, що свідчить про їхню важливість.

За допомогою аналітичних процедур внутрішні аудитори одержують аудиторські докази. Термін «аналітичні процедури» у міжнародних аудиторських стандартах використовується для опису економічного аналізу показників і тенденцій.

Основною метою застосування аналітичних процедур є виявлення наявності або відсутності незвичайних або невірно відображених фактів і результатів господарської діяльності, що визначають області потенційного ризику та потребують особливої уваги аудитора. Основні завдання аналітичних процедур розглянуто на рис. 7.14.

Тобто, показники за своєю суттю можуть бути фінансовими або нефінансовими, суттєвим вважається упевнитися, що вони мають ознаки наявності взаємозв'язку. У певному сенсі це тест на прийнятність: аудитор вивчає показники укупі, щоб визначити, наскільки розумним (прийнятним) виглядає їх взаємозв'язок.

Аналітичні процедури можуть виконуватися протягом кожного з етапів аудиту: планування, безпосереднього проведення аудиторської перевірки, завершення аудиту.

Певні аналітичні процедури варто виконувати на *стадії планування*, щоб аудитор мав можливість визначити характер, масштаби та строки майбутньої роботи. Застосування аналітичних процедур на етапі планування сприяє розумінню об'єкту, який перевіряється, виявленню областей потенційних ризиків, властивих даному об'єкту. Крім того, виявлення областей потенційних ризиків дозволяє вірно спланувати ресурси, що будуть необхідними, та дає можливість підвищити ресурсну забезпеченість за рахунок зменшення аудиторських ресурсів у областях з низьким ступенем ризику. При формуванні загального плану та програми аудиту застосування аналітичних процедур сприяє скороченню кількості та обсягу інших аудиторських процедур, дозволяє підвищити якість аудиту та скоротити витрати часу, допомагає ідентифікувати важливі моменти, які пізніше потребуватимуть особливої уваги.

Використовуючи результати тестів на відповідність системи внутрішнього контролю, внутрішньому аудиторові необхідно визначити,

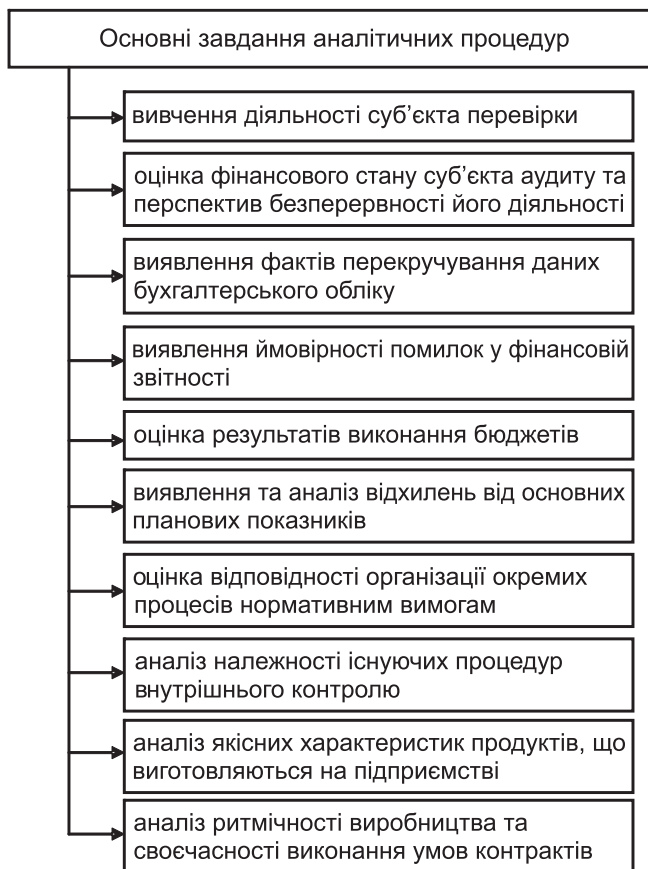


Рис. 7.14. Завдання аналітичних процедур

наскільки її функціонування і структура відповідають попередній оцінці ризику невідповідності внутрішнього контролю. Зроблена оцінка існуючих відхилень може привести аудитора до висновку про те, що визначений розмір ризику невідповідності внутрішнього контролю необхідно переглянути. У таких випадках аудиторів слід змінити характер, строки і масштаб виконання запланованих процедур аудиту.

Аналітичні процедури ґрунтуються на певних очікуваннях. Щоб тест дав коректні результати, необхідно правильно сформулювати очікування та встановити залежність між величинами. У ході виконання аналітичної процедури аудитор повинен визначити прийнятний

рівень розбіжностей між фактичними та очікуваними результатами та розслідувати причини відхилень від очікуваної величини, якщо такі мали місце.

Джерелами, що дозволяють аудитору сформулювати очікування щодо взаємних залежностей між величинами, є:

- фінансова інформація, що відноситься до порівнянних періодів (звичайний метод, який використовується у ході аналітичної процедури);
- очікувані результати (бюджет, план тощо) і прогнози у порівнянні з фактичними даними (цей метод є найбільш дієвим у тому випадку, коли бюджет сплановано правильно);
- взаємозв'язок між елементами фінансових даних;
- інформація про галузь об'єкта аудиторського завдання;
- взаємозв'язок між фінансовими та нефінансовими даними.

Вибір методу значно залежить від мети проведення процедури та визначається особисто аудитором.

До основних методів аналітичних процедур можна віднести:

- числові та відсоткові порівняння;
- коефіцієнтний аналіз;
- аналіз, заснований на статистичних методах;
- кореляційний аналіз;
- інші методи.

Застосовуючи дані методи, аудитор проводить:

1. Порівняння фактичних показників з плановими (бюджетними) (з обов'язковим врахуванням реальності плану, бізнес-плану). Дослідження найбільш важливих сфер (таких, де є можливими високовартісні або різкі відхилення фактичних показників від планових) може виявити місця потенційних помилок (їхня відсутність може говорити про малоймовірність помилок). Тут необхідно враховувати два моменти:

- a) наскільки можливо довіряти прогнозам підприємства: для отримання такого розуміння аудитор опитує персонал підприємства щодо процедур складання прогнозів;
- b) якою є ймовірність того, що поточну фінансову інформацію було змінено персоналом підприємства для відповідності її прогнозним розрахункам: для зведення ймовірності таких фактів до мінімуму аудитор оцінює ризики контролю та проводить детальне тестування фактичних даних.

2. Порівняння показників звітного періоду з показниками попередніх періодів. Різкі коливання повинні привернути увагу аудитора,

вони можуть бути пов'язаними зі зміною економічних умов або з похибками фінансової звітності, з її неналежною якістю.

3. Порівняння фактичних фінансових показників з прогнозними показниками аудитора. Для застосування процедури аудитор буде прогнозувати (або навіть прогнозний баланс) для зіставлення його з фактичними даними. Суть процедури полягає у тому, що аудитор порівнює залишки за рахунками з іншими показниками залишків, обліковими даними щодо прибутків і збитків, оперативною звітністю складського господарства тощо, та, на основі наочних тенденцій, робить власні припущення та спостереження.

4. Обчислення коефіцієнтів фінансового стану підприємства та аналіз їхньої динаміки. На основі такого аналізу внутрішній аудитор робить важливі висновки щодо життєздатності підприємства.

5. Порівняння інформації з аналогічною інформацією інших підрозділів підприємства та інших підприємств, з середньогалузевими даними. У деяких випадках доцільно зробити більш деталізовані порівняння з показниками підприємств-аналогів. Значні відхилення мають бути дослідженими аудитором, при цьому необхідно враховувати:

- a) розбіжності у обліковій політиці підприємств;
- b) різницю у застосованих технологіях, яка, зазвичай, значно впливає на показники собівартості та рентабельності;
- c) можливу специфічність продукції підприємства;
- d) різницю в економічних умовах окремих підприємств.

6. Порівняння даних про підприємство з очікуваними результатами за допомогою нефінансових даних (наприклад, порівняння облікових витрат на виплату заробітної платні зі зміною середньої кількості працівників, кількість реалізованої продукції з відпрацьованим часом тощо). Тут є важливою впевненість у точності нефінансових даних.

7. Визначення взаємозв'язку елементів інформації (наприклад, коливання облікових витрат на виплату відсотків порівнюються з відповідними залишками непогашеної заборгованості за наданими кредитами).

8. Порівняння фактичних даних з даними, встановленими внутрішнім аудитором.

9. Рейтинг підприємства (порівняння з рейтингом за інший період та з рейтингом інших підприємств).

Деякі аудитори та користувачі аудиту помиляються, вважаючи, що термін «аналітичні процедури» означає аналіз фінансової звітності підприємства. Однак аналіз фінансової звітності доцільно робити вже

після закінчення безпосередньо виконання аудиторських завдань з перевірки достовірності фінансової звітності. А аналітичні процедури допомагають аудиторам в процесі виконання такого завдання.

Іншими словами, аналіз фінансово-господарської діяльності економічного суб'єкта починається там, де закінчується аудиторське дослідження, а отже, і аналітичні процедури. Разом з тим і аналітичні процедури аудиту, і фінансовий аналіз господарської діяльності базуються на методах економічного аналізу, тому містять багато загальних прийомів, через що фінансовий аналіз (аналіз фінансового стану) можна умовно віднести до заключних аналітичних процедур.

Аудитори використовують методи економічного аналізу й у інших випадках. Наприклад, при проведенні аудиту необхідно оцінити справедливність припущення щодо безперервності діяльності економічного суб'єкта, який перевіряється (чи зможе він продовжувати діяльність і виконувати зобов'язання протягом, як мінімум, 12 місяців після поточного періоду), що є типово аналітичним завданням і за формулюванням, і за методами виконання. Таким чином, аудитори, які значною мірою є підготовленими до проведення аналізу фінансово-господарської діяльності економічних суб'єктів (до того ж – добре знайомі з інформаційною базою), можуть здійснювати таку роботу не тільки у рамках аудиторської перевірки, але й, наприклад, у якості окремого аудиторського завдання. Це варто мати на увазі як керівництву служби внутрішніх аудиторів, так і керівництву підприємства.

Внутрішні аудитори можуть використовувати різні методи та способи проведення аналітичних процедур, відповідно до цілей та результатів, які вони мають намір отримати по їх закінченню.

Етап. Завершення виконання аудиторського завдання

Внутрішні аудитори повинні обговорити виявлені у процесі (документах тощо) відхилення з особами, що здійснюють відповідні процедури для з'ясування причин невідповідності. Усі відхилення та причини невідповідності мають бути зафіксованими в робочій документації, шаблон якої, рекомендований для використання фахівцями внутрішнього аудиту, подається у табл. 7.13. Крім того, інформацію про усі відхилення слід негайно довести до відома керівника аудиторського завдання.

Таблиця 7.13

Шаблон робочої документації по відхиленнях

Посилання на робочий документ: _____

Підготовлено (ППБ, посада внутрішнього аудитора): _____

Дата, підпис: _____

Перевірено (ППБ, посада керівника аудиторського завдання): _____

Дата, підпис: _____

Рейтинг виявленої невідповідності _____

№ з/п	Аудиторське судження	Коментарі керівника об'єкта аудиту:
1	Короткий зміст невідповідності:	
2	Критерії оцінки: <i>(що і як повинно було бути)</i>	
3	Факти: <i>(що саме було виявлено)</i>	
4	Наслідки: <i>(до чого привела або може привести дана ситуація, – за можливості, з використанням кількісних і вартісних показників; за необхідності – з додаванням розрахунків, що обґрунтовують твердження)</i>	
5	Причина виникнення: <i>(чому склалася дана ситуація)</i>	
6	Рекомендації <i>(за можливості – зі вказівкою оцінних витрат на виконання рекомендацій, оцінки прямого/непрямого економічного ефекту від виконання рекомендацій у гривнях (за необхідності – з додаванням розрахунків, що обґрунтовують твердження))</i> :	

(ППБ, підпис керівника об'єкта аудиту)

Дата: _____

Оформлений за рекомендованим шаблоном, робочий документ по відхиленнях та виявлених недоліках повинен бути представлений керівництву об'єкта аудиту, яке має зайняти відповідну позицію –

підтвердити згоду або незгоду з твердженнями, зафіксованими у документі. У випадку відмови керівника об'єкта аудиту від підписання відповідної робочої документації, він зобов'язаний надати письмове обґрунтування своєї позиції протягом зазначеного строку.

Керівник аудиторського завдання повинен обговорювати всі критичні та значні виявлені недоліки з керівництвом об'єкта аудиту в міру їхнього виникнення та вести список відхилень у поточному аудиторському файлі (документі).

Рекомендації, надані щодо незначних відхилень, можливо – в усній формі (за узгодженням з керівником аудиторського завдання), також повинні бути зафіксованими у відповідній робочій документації.

При виконанні завдань внутрішні аудитори повинні завжди пам'ятати про цілі аудиторського завдання, виконуючи тільки обсяг робіт, необхідний для адекватного досягнення цілей. Тобто, фахівцям слід розвивати навички управління часом за допомогою встановлення пріоритетів і визначення терміну, необхідного для виконання поставлених завдань.

Керівник аудиторського завдання повинен здійснювати контроль за проведенням внутрішнього аудиту за допомогою моніторингу:

- 1) фактичних обсягів робіт порівняно до запланованих;
- 2) виконання аудиторського завдання відповідно до розрахункових витрат часу на проведення внутрішнього аудиту;
- 3) своєчасності виконання роботи, що повинна мати місце для уникнення будь-яких нестандартних ситуацій після завершення аудиту.

Таким чином, внутрішні аудитори повинні інформувати керівника аудиторського завдання та керівника СВА про всі проблеми та нестандартні ситуації, що мали місце під час виконання аудиторського завдання.

Аудиторська група повинна давати оцінку та відповідні рекомендації, спрямовані на вдосконалювання шляхів і методів підвищення ефективності корпоративного управління та обмеження ризиків корпоративної діяльності.

Проте слід зазначити, що, з огляду на те, що основним завданням внутрішнього аудиту є надання об'єктивних гарантій, фахівцям варто бути гранично акуратними у питанні збільшення частки консультативної роботи у діяльності СВА, щоб уникнути негативних впливів на наступну об'єктивність внутрішнього аудиту.

Аудиторський звіт

Після складання проекту аудиторського звіту, керівник аудиторського завдання або керівник служби внутрішнього аудиту організовує та проводить зустріч із керівництвом об'єкта аудиту для обговорення змісту проекту аудиторського звіту та досягнення взаємного розуміння щодо нього та питань, не відображених у звіті, а також – для надання проекту аудиторського звіту.

Внутрішні аудитори повинні бути готовими до можливих конфліктних ситуацій у випадку, якщо аудиторський звіт містить серйозні зауваження. Внутрішні аудитори повинні вміти відстоювати свою точку зору, бути наполегливими та упевненими у власних думках і здатними негайно підтвердити факти та деталізувати результати аудиту.

Внутрішні аудитори повинні робити відповідні коригування на основі обговорень і представлених фактів, відноситися справедливо та об'єктивно до того, що є заснованим на фактах і представляється істотним, зберігаючи свою об'єктивність. Із цією метою внутрішні аудитори не повинні уникати змін, які роблять аудиторські звіти більше зрозумілими і точними та не відбиваються на об'єктивності аудиторського висновку. У випадку, якщо є істотні розбіжності у баченні проблеми та думках щодо неї, внутрішні аудитори повинні відобразити у аудиторському звіті власну думку, відобразивши також коментар відповідальних осіб об'єкта аудиту.

Аудиторський звіт повинен:

- визначати мету та масштаб аудиту, містити аудиторський висновок, який відображає результати виконаної роботи та ступінь досягнення мети;
- включати виявлені відхилення, відповідні рекомендації щодо їх усунення та, за необхідності, коментар керівництва об'єкта аудиту;
- містити загальний висновок про адекватність та ефективність перевірених систем внутрішнього контролю та управління ризиками;
- складатися у максимально лаконічній формі, втримується об'єктивність, конструктивність та повнота інформації – для надання можливості адресатам звіту швидкого ознайомлення з результатами внутрішнього аудиту;
- зберігати дипломатичну виваженість, з огляду на сприйнятливість адресатів звіту. Акцентувати слід необхідність

вдосконалень, не концентруючи критику щодо діяльності менеджменту та/або минулих подій.

Внутрішні аудитори, при оформленні аудиторського звіту, повинні керуватися наступними основними вимогами:

- 1) титульний аркуш має містити найменування аудиторського завдання та об'єкта аудиту, період аудиту; звіт датується числом завершення аудиторського завдання, тому що події та операції, які мали місце з дати закінчення внутрішнього аудиту до дати підписання аудиторського звіту, не піддаються внутрішньому аудиту і не є включеними у перевірку. Крім того, на титульному аркуші аудиторського звіту повинні бути вказаними адресати;
- 2) аудиторський звіт повинен включати мету аудиторського завдання та стислу інформацію про об'єкт аудиту;
- 3) аудиторський звіт повинен містити детально розроблений розділ, приділений виявленим невідповідностям. Аудиторські зауваження мають включати наступні основні елементи: критерії оцінки, причини виникнення та наслідки відхилень (інші суттєві викладення, обумовлені змістом порушень).

Критеріями оцінки виступають стандарти, відповідно до яких повинні виконуватися процедури (функції, документи тощо), що перевірялися у ході внутрішнього аудиту. Правильне визначення критеріїв оцінки встановлює легітимність результатів внутрішнього аудиту. Прикладами критеріїв оцінки є політики та положення підприємства, відносно діяльності об'єкта аудиту.

Визначення причин виявлених відхилень і незадовільного стану об'єкту (процесу тощо) є необхідною передумовою для того, щоб рекомендації відносно заходів з виправлення ситуації були дійсно корисними. Причини можуть бути досить очевидними, або їх можна з'ясувати шляхом логічних міркувань для надання рекомендацій із вказівкою практичних шляхів для виправлення незадовільного стану. Зауважимо, що відсутність у аудиторському звіті висновку щодо причини виникнення проблемної ситуації може означати недостатність проведеної аудиторської роботи. Внутрішні аудитори не повинні припускати ситуації, коли, причини можуть бути не визначеними навмисно, для того, щоб уникнути прямої конфронтації з відповідальними особами об'єкта аудиту.

Наслідки являють собою ризики, пов'язані з діяльністю об'єкта аудиту. Наслідки можуть подаватися у кількісних показниках. Якщо

фактичні наслідки неможливо з'ясувати, то іноді може бути корисним визначити потенційні (можливі) або нематеріальні ризики для того, щоб показати важливість виявленої проблеми;

- 4) аудиторський звіт повинен надавати рекомендації, які керівництво об'єкту аудиту має виконати для виправлення відзначених відхилень. Рекомендації повинні вказувати, що саме необхідно змінити або виправити, які причини викликали незадовільний стан. Кожна рекомендація має адресуватися визначеній посадовій особі, яка має повноваження вживати необхідні дії, та містити опис конкретних фактів, сукупності яких і являє собою аудиторське зауваження.
- 5) до аудиторського звіту необхідно долучити коментар керівництва об'єкта аудиту щодо виявлених фактів, а також – запропонований керівництвом об'єкта аудиту план коригувальних та/або попереджувальних заходів, якщо такий був укладений. Якщо має місце план коригувальних дій керівництва об'єкта аудиту на попередній аудиторський звіт, тоді до звіту включається також оцінка виконання такого плану внутрішніми аудиторами.

Якщо керівництво об'єкта аудиту не вважає, що у плані коригувальних дій є необхідність, то слід забезпечити одержання від нього документального обґрунтування такої позиції.

Загалом, при складанні звіту, внутрішнім аудиторам необхідно дотримуватись певних якісних характеристик (табл. 7.14).

Не існує яких-небудь певних стандартів, що регламентували б форму, зміст і структуру переданої інформації. Тобто, стандартна форма «Аудиторський звіт» не є законодавчо визначеною. Тому даний робочий документ СВА формується аудитором за формою, розробленою безпосередньо на підприємстві. Проте, він повинен відповідати вимогам стандартів та містити якісні характеристики, наведені вище.

Зміст заключного звіту

Слід зазначити, що позитивно зарекомендувало себе на практиці виділення в «Аудиторському звіті» окремих тематичних блоків – вступної, описової та заключної частин (табл. 7.15):

У тому випадку, якщо в результаті виконання завдання з'ясується, що всі процеси, системи, процедури об'єкта функціонують належно, до заключного звіту слід внести позитивну оцінку.

Спостереження та рекомендації аудиту повинні базуватися на чотирьох атрибутах (рис. 7.15):

Таблиця 7.14

Характеристики повідомлень

Характеристика	Склад
Точні повідомлення	вільні від помилок і перекручувань, правдиво описують відповідні факти
Об'єктивні повідомлення	є чесними, достовірними та безсторонніми, є результатом справедливої та збалансованої оцінки всіх прийнятних фактів та обставин.
Ясні повідомлення	є зрозумілими та логічними, послідовно викладеними, не використовують непотрібних технічних термінів, забезпечують користувача всією істотною та прийнятною інформацією
Короткі повідомлення	описують виключно передбачене коло питань, уникають непотрібних відступів, зайвої деталізації, надмірності, багатослів'я
Конструктивні повідомлення	допомагають суб'єктові аудиту та підприємству: там, де це є доречним, указують на необхідні поліпшення
Повні повідомлення	містять повні дані, важливі для цільової аудиторії, включають всю істотну та придатну інформацію та спостереження, необхідні для обґрунтування висновків і рекомендацій
Своєчасні повідомлення	представляються в необхідні та підходящі строки, що надає керівництву можливості вжити належних заходів з виправлення ситуації

- 1) *Критерії* – це стандарти, вимірники або очікування, які можуть бути використані в якості еталонів того, як саме має бути.
- 2) *Умови* – це інформація про наявний стан речей, заснована на фактах, виявлених аудитором у ході виконання завдання.
- 3) *Причина* – це пояснення існуючих розходжень між тим, що насправді є, і тим що повинне бути.
- 4) *Ефект* – це ризик або загроза ризику, з якими стикається підприємство в результаті існування розходжень між фактичним та ідеальним положенням справ, тобто вплив розходження.

Слід зазначити, що висновки та пропозиції, підготовлені внутрішніми аудитором для включення в письмову форму аудиторсько-

Таблиця 7.15

Зміст заключного звіту

Ча- сти- на	Зміст	Опис	
		2	3
Вступна частина	1		
	Ціль аудиторського завдання		У цьому розділі звіту аудитор зобов'язаний коротко сформулювати мету аудиторського завдання, а також вказати причини та очікувані результати від проведення завдання
	Обсяг аудиторського завдання		У цьому розділі звіту перераховується інформація, перевірена в межах аудиторської перевірки, а саме: – напрямки та види діяльності, що стали об'єктом аудиту; – реквізити підприємства або структурного підрозділу, що перевірявся; – перелік посадових осіб (прізвища, ініціали, посади), відповідальних за ведення господарської діяльності, бухгалтерського обліку та складання звітності; – тривалість перевірки та границі перевіреного періоду; – вказівка на пов'язані з об'єктом аудиту напрямки або види діяльності, що не були перевірені в рамках завдання; зміст і масштаби виконаної роботи
	Склад аудиторської групи		Вказується склад групи служби внутрішнього аудиту з означенням прізвищ, ініціалів, посад, обов'язків щодо проведення поточного аудиту
	Строки проведення перевірки		Вказується дата початку та завершення аудиторського завдання

Продовження табл. 7.15

1	2	3
Описова частина	<i>Спостереження.</i>	Описова частина аудиторського звіту є найбільш об'ємним та інформативним блоком, що містить всі результати аудиту. Аудиторські спостереження є результатом зіставлення поточного (дійсного) та ідеального стану речей (того, що мало б бути). Спостереження – це відповідні заяви щодо фактів, виявлених у ході виконання завдання. Всі спостереження, важливі для розуміння висновків аудитора, повинні бути включені в дане повідомлення. Спостереження, що мають невисоке значення, можуть бути передані відповідним сторонам у неофіційній формі
Заключення	<i>Висновки</i>	Являють собою оцінки, що їх дає внутрішній аудитор, відносно характеру та масштабів видів та напрямків діяльності, які були об'єктом аудиторського завдання. Висновки можуть містити заяви про те, чи працює певна служба як слід, чи дотримуються встановлені критерії контролю, чи досягнуто відповідних цілей та показників тощо
	<i>Рекомендації та плани заходів</i>	Тези заключного звіту повинні: – оцінювати задовільність роботи систем та процесів об'єкта; – формулювати рекомендації з підвищення ефективності діяльності клієнта; містити опис необхідних коригувальних дій, що ґрунтуються на спостереженнях і висновках внутрішнього аудитора. Запропоновані коригувальні дії можуть бути гранично конкретними або носити загальний характер

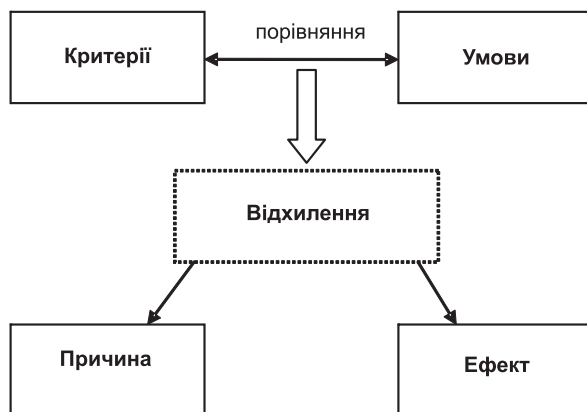


Рис. 7.15. Елементи для спостережень та рекомендацій

го звіту, доцільно обговорити з керівниками об'єкта перевірки до складання остаточної редакції звіту. Такі обговорення гарантують відсутність невірного розуміння та тлумачення ними описаних фактів та матеріалів. До обговорення зазвичай запрошуються керівники, які мають право санкціонувати початок операцій і є добре обізнаними з роботою об'єкта перевірки.

Необхідно відзначити випадок, коли в ході узгодження проекту аудиторського звіту досягти єдиної думки з менеджментом об'єкта аудиту не вдалося. В такому випадку аудиторський звіт має містити викладення думки керівництва з поясненням, чому такі заперечення не були прийняті аудитором.

Керівникові СВА необхідно домагатися, щоб органи управління підприємством за результатами проведеної внутрішнім аудитом перевірки давали чіткі письмові відповіді на зауваження та пропозиції, викладені у звіті, з вказівкою, які з них будуть реалізовані, а які – ні, та з якої причини.

При наступних аудиторських перевірках на том самому об'єкті, внутрішнім аудиторам необхідно давати оцінку та аналіз виконання або виправлення недоліків, виявлених попередніми перевірками.

Порядок підписання аудиторського звіту і доведення даних документів до зацікавлених осіб повинен бути регламентований внутрішніми аудиторськими стандартами, що регулюють організацію функції внутрішнього аудиту на підприємстві. Як правило, робочі документи перевірки авторизуються керівником служби внутрішнього аудиту, який ухвалює рішення щодо направлення даних документів всім

зацікавленим користувачам. Остаточна версія аудиторського звіту надається:

- замовнику аудиторської перевірки – особі, що ініціювала дану перевірку;
- керівнику бізнесу або підрозділу, який перевірявся;
- іншим зацікавленим особам на розсуд керівника СВА підприємства.

Слід зазначити, що направлення керівником СВА остаточної редакції аудиторського звіту зацікавленим особам є лише одним з етапів проведення аудиторської перевірки ефективності системи внутрішнього контролю бізнес-процесів. Тільки наступна спільна робота СВА та менеджменту підприємства може забезпечити належне формування та впровадження надійної системи внутрішнього контролю бізнес-процесів.

При формуванні постійних аудиторських файлів за результатами перевірки необхідно до аудиторського звіту додавати документи «Протокол розбіжностей за результатами аудиту» та «План коригувальних заходів щодо результатів аудиту».

Використання матеріалів аудиторського звіту

Роботу служби внутрішнього аудиту з матеріалами аудиту після затвердження та доведення остаточної редакції аудиторського звіту зацікавленим користувачам можна розділити на два типи:

- робота СВА з менеджментом підприємства з побудови та оптимізації системи внутрішнього контролю;
- робота СВА з матеріалами аудиту для потреб служби.

При наступних аудиторських перевірках об'єкту, внутрішнім аудиторам слід аналізувати виконання та надати оцінку повноті втілення рекомендацій або виправлення недоліків, виявлених попередніми перевірками.

Керівник служби повинен здійснити аналіз інформації аудиторського звіту на предмет її вичерпності та точності. Керівник завдання повинен ознайомити внутрішніх аудиторів, що приймали участь у його виконанні, з аудиторським звітом на предмет власної думки щодо вичерпності та об'єктивного розкриття у звіті аудиторських висновків. У випадку розбіжності професійних думок керівника СВА та керівника аудиторського завдання, та/або внутрішніх аудиторів із значних питань, має бути складеним відповідний документ, що разом з аудиторським звітом повинен представлятися наглядовій раді підприємства.

Аудиторський звіт повинен бути підписаний керівником аудиторського завдання, керівником служби внутрішнього аудиту та керівником об'єкта аудиту.

Таким чином, результатом діяльності внутрішніх аудиторів є аудиторський звіт. Аудиторський звіт та, особливо, пропозиції, рекомендації й зауваження, що містяться у ньому, повинні бути обґрунтованими, ясними для розуміння та не допускати подвійного тлумачення формулювань. Виконання службою внутрішнього аудиту цієї вимоги забезпечує більш об'єктивний розгляд звіту органами управління підприємства та полегшує прийняття конкретних рішень за звітом. Це загалом сприяє підвищенню результативності перевірок та зростанню авторитету служби внутрішнього аудиту.

7.5. Оцінка ефективності діяльності внутрішніх аудиторів. Моніторинг результатів роботи внутрішніх аудиторів.

Найвищою оцінкою ефективності служби внутрішнього аудиту є гарантія, що всі системи підприємства побудовані та функціонують адекватно, що необхідні механізми контролю вбудовано у кожний бізнес-процес та вони належно працюють.

На практиці достатньо важко оцінити ефективність внутрішнього аудиту, тому що:

- результат не завжди вимірюється кількісно;
- ефективність залежить не тільки від аудиторів, але й значною мірою – від наступних дій замовників аудиторського завдання;
- вагому роль відіграє суб'єктивізм при оцінюванні замовниками отриманих результатів.

Ефективність внутрішнього аудиту неможливо виміряти точно. Однак, щорічно можна відслідковувати певні критерії, незважаючи на ті або інші недоліки більшості з них. Для аналізу продуктивності аудиту використовуються якісні та кількісні показники. Такі показники мають демонструвати динаміку виконання річного плану СВА та витрати служби у розрізі проектів. Крім того, система показників покликана оцінити ступінь задоволеності замовників роботою, що її виконано аудиторами. До показників ефективності діяльності внутрішнього аудиту можна віднести:

- чисельність працівників служби внутрішнього аудиту (слід зауважити, що допоки СВА має у своєму розпорядженні достатньо співробітників, є можливість скорочувати чисельний склад, концентруючи увагу на областях високого ризику, підвищуючи таким чином показники продуктивності та ефективності служби);
- вартість утримання СВА: за умови підконтрольності ризиків та високої упевненості щодо нормального розвитку бізнесу, у керівництва неминуче з'являється бажання знижувати витрати на аудит. Тож керівнику СВА варто тримати на високому рівні ефективність служби, наприклад, оптимізуючи чисельний склад (див. вище). Якщо робота СВА покриває основні ризики діяльності, витрати, звичайно ж, не повинні зростати, якщо не будуть зростати ризики підприємства;
- кількість звітів про аудиторські перевірки (цей показник має недолік: вимагаються додаткові обумовлення через те, що для проведення аудиторської перевірки різних систем потрібні різні періоди часу. Таким чином, одного року може відбутися велика кількість аудиторських перевірок локальних систем, за результатами яких буде підготовлено більше звітів, ніж іншого року, коли буде перевірено менше число систем, значних за розміром);
- кількість проведених за період аудитів з розрахунку на одного аудитора (недолік цього показника такий самий, що й у попереднього);
- кількість завершених аудитів порівняно до затвердженого плану або кількість аудитів, проведених у відповідності до бюджету (таку цифру завжди можна одержати, але, як показник продуктивності служби, вона також має недолік: протягом року завжди трапляються позапланові аудиторські перевірки або розслідування, і це означає, що планові аудиторські перевірки можуть не відбутися або відбутися із зсувом термінів);
- кількість аудиторських рекомендацій (критерій є обмеженим для застосування: якщо аудитори будуть знати, що мірою ефективності роботи є число рекомендацій, це може спонукати їх надавати погано продумані або нерозумні рекомендації тільки для того, щоб збільшити кількісні показники своєї роботи);

- відсоток виконаних аудиторських рекомендацій або кількість повторних аудиторських рекомендацій (може вказувати або на неефективність аудиторських рекомендацій або на слабкість моніторингу виконання аудиторських рекомендацій);
- пряме скорочення витрат чи економія від виконання рекомендацій аудиту (показник достатньо важко розрахувати об'єктивно);
- контроль за якістю (працівники, відповідальні за контроль якості робочих документів аудиторської служби, можуть розробити систему балів; чим більшою є кількість балів, тим вищою можна вважати якість роботи);
- задоволеність замовників (клієнтів) аудиту (добрим показником ефективності є оцінка служби внутрішнього аудиту тими, хто піддавався аудиторським перевіркам. Але знову ж, її важко виміряти, хоча проведення періодичного опитування думок клієнтів представляється корисним).

Кожне підприємство самостійно визначає критерії ефективності діяльності служби внутрішнього аудиту. Склад і цільові значення показників встановлює керівник СВА за узгодженням з керівництвом. При цьому основні замовники (наглядова рада і вище виконавче керівництво) можуть оцінювати діяльність служби за трьома-п'ятьма показниками. З іншого боку, керівникові СВА рекомендується оцінювати діяльність очолюваної служби за більшим числом показників.

Таким чином, створення програм оцінки якості та ефективності внутрішнього аудиту на підприємстві буде сприяти удосконаленню якості послуг, які надаються службою внутрішнього аудиту на підприємстві, та сприяти підвищенню рівня довіри до результатів аудиторських перевірок з боку замовників та інших користувачів аудиторських висновків.

Процес спостереження за розвитком діяльності та виконання необхідних коригувань є обов'язковим компонентом процесу виконання завдання внутрішнього аудиту і у спеціальній літературі позначається терміном «моніторинг». Під моніторингом слід розуміти сукупність прийомів спостереження, аналізу, оцінки та прогнозування соціально-економічних процесів, а також збирання та обробку інформації, підготовку рекомендацій і внесення необхідних коригувань у розвиток процесу. Найважливішими принципами моніторингу є:

- безперервність спостереження за об'єктами;

- додержання періодичності отримання інформації про зміни, що відбуваються;
- порівняння показників, які застосовуються для оцінки об'єктів;
- поєднання аналізу оцінки проміжних та кінцевих результатів об'єкту, а також – прогнозів щодо найближчих і віддалених наслідків соціально-економічного характеру;
- розвиток системи моніторингу шляхом збагачення методичного інструментарію, технічного оснащення, розширення кола процесів, що спостерігаються, збільшення кількості об'єктів.

Згідно з наведеним визначенням, моніторинг результатів аудиторського завдання внутрішнього аудиту слід розглядати як систему спостережень, оцінки та прогнозу стану динаміки виконання аудиторських рекомендацій з метою удосконалення діяльності підприємства.

Таким чином, моніторинг аудиторського завдання – це специфічний елемент діяльності внутрішніх аудиторів, результатом якого є отримання інформації необхідної для розвитку підприємства та внутрішнього аудиту.

Володіючи інформацією, керівник підприємства або підрозділу, що перевіряється, може здійснювати оцінку впливу рекомендацій, що надано за результатами внутрішнього аудиту та проводити моніторинг:

- ефективності діяльності після впровадження аудиторських рекомендацій;
- можливих втрат у разі відмови від них;
- ризиків, можливих у результаті не виправлення зауважень, узятих на свою відповідальність, та їх впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Внутрішні аудитори мають орієнтуватися не на виявлення невідповідностей у системі, а на постійне її поліпшення, підвищення результативності процесів. Можна заперечувати це, зауваживши, що виявлення невідповідностей і прийняття коригувальних дій і є тим самим поліпшенням, якого прагнуть внутрішні аудитори. На перший погляд, це так, однак тоді потрібно виходити з припущення невідповідностей у об'єкту перевірки і тому націлювати аудиторів на постійний пошук невідповідностей. Що саме собою є негативним налаштуванням

та заважає бачити у діяльності об'єкту позитивне. Крім того, якщо весь час шукати лише невідповідності, то це означатиме, що перевірки, на які внутрішні аудитори так багато витрачають часу й коштів, є марними. Щороку фахівці знаходять цілий перелік невідповідностей, число їх не зменшується, незважаючи на численні коригувальні заходи. Слід виходити з того, що невідповідності знайдуться завжди, а формування позитивних зрушень заслуговує більшої уваги.

Поясненням тому, що порушення є завжди, може бути або сам процес внутрішнього аудиту – неефективний, формальний, невірно організований або той факт, що на результати внутрішнього аудиту не звертають відповідної уваги керівники об'єктів перевірки. Якщо все робиться вірно, число невідповідностей повинно знижуватися, тим більше, вони не повинні повторюватися.

Моніторинг результатів виконання аудиторського завдання та впровадження рекомендацій, наданих внутрішніми аудиторами являє собою механізм здійснення конкретного спостереження за втіленням найважливіших поточних результатів аудиторської діяльності. Зміна умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства спричиняє перегляд наданих рекомендацій. Необхідно буває перевірити наскільки оптимальними є сформульовані рекомендації щодо поліпшення систем та процесів діяльності підприємства у нових умовах. Слід упевнитися чи є необхідним для підприємства, з огляду на зміни, що відбулися, впровадження рекомендованих у минулому поліпшень, чи, можливо, для досягнення нових цілей підприємства, слід розробити нові рекомендації.

Внутрішні аудитори, як правило, проводять так званий наступний контроль, щоб переконатися, що, по викладених у звіті фактах недоліків та порушень, вжито заходи, які забезпечують їхнє виправлення та усунення причин, що обумовили їхню появу. Можна сказати, що такий контроль – це дії внутрішніх аудиторів, за допомогою яких вони встановлюють адекватність, ефективність і своєчасність заходів, здійснених керівниками за результатами аудиторської перевірки.

На розуміння необхідності та організацію контролю найбільше впливають:

- важливість викладених у звіті недоліків і порушень;
- розмір зусиль і витрат, необхідних для виправлення положення;
- ризики, які можуть виникнути у випадку невдалого здійснення заходів з виправлення.

Якщо відхилення та порушення є істотними, служба внутрішнього аудиту є зобов'язаною тримати процес їхнього усунення під постійним контролем.

Зазвичай, за результатами аудиторського завдання, внутрішні аудитори складають звіт, де викладають основні моменти перевірки, у тому числі – недоліки та помилки й розроблені рекомендації з їх усунення. Відповідно до рекомендацій, посадовці підприємства можуть формувати план коригувальних дій за результатами аудиторської перевірки. Пропонована взірцева форма такого плану наводиться у табл. 7.16.

Кожен із заходів, передбачених планом коригувальних та/або попереджувальних дій, має задовольняти наступним вимогам:

- *обґрунтованості* – тобто, план повинен бути добре аргументованим, ґрунтуватися на об'єктивних закономірностях і переконливих доказах;
- *досяжності* – план повинен враховувати практичні можливості реалізації;
- *несуперечності* – план не повинен містити дій, несумісних або неузгоджених з іншими заходами;
- *адресності* – план має визначати конкретних виконавців відповідно до їх професіоналізму та компетенції;
- *конкретності у часі* – план повинен містити конкретні терміни реалізації;
- *своєчасності* – план повинен прийматися у належний час, не припускаючи відволікань та подальших ускладнень проблем;
- *результативності* – план повинен бути дієвим, передбачати визначені результати від реалізації;
- *ефективності* – план повинен передбачати прийнятне співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами.

Моніторинг виконання рекомендацій повинен здійснюватися службою внутрішнього аудиту принаймні щоквартально за всіма суттєвими аудиторськими розкриттями. У якості прийомів наступного контролю можуть застосовуватися такі окремі дії:

- направлення витягів зі звіту внутрішнього аудиту, що містять виявлені недоліки, керівникам підприємства або структурних підрозділів, відповідальним за результативність заходів з виправлення цих недоліків;

Таблиця 7.16

План коригувальних дій за результатами аудиторської перевірки

№ з/п	Формулювання невідповідності	Рекомендації служби внутрішнього аудиту	Заплановані коригувальні або попереджувальні дії	Термін виконання запланованих коригувальних або попереджувальних дій	Примітки
1					
2					

Таблиця 7.17

Інформація за результатами моніторингу виданих рекомендацій станом на «__» 20__ року

№ з/п	Найменування аудиторського завдання (аудиторського звіту) та терміни його виконання	Найменування операції/процесу/процедури (питання) аудиторського завдання, відповідно до якого надано рекомендації	Найменування об'єкту аудиту – виконавця заходів	Склад рекомендацій	Оцінка виконання рекомендацій (аудиторського зауваження)	Примітки
1						
2						

Таблиця 7.18

Інформація про невиконання рекомендацій (коригувальних заходів) станом на «__» 20__ року

№ з/п	Найменування об'єкта аудиту – виконавця заходів	Найменування аудиторського завдання (аудиторського звіту) та терміни його виконання	Склад рекомендацій	Встановлений термін виконання (у разі його встановлення)	Причини невиконання	Рішення наглядової ради
1						
2						

- одержання відповідей керівників, розгляд відповідей з погляду ефективності заходів щодо усунення недоліків;
- поетапне, якщо таке вимагається, одержання від керівників підприємства або структурних підрозділів уточнених даних щодо ходу усунення недоліків, виявлених перевіркою.

За результатами наступного контролю складаються службова записка або звіт, що відображають своєчасність і повноту виконання заходів, передбачених наказами або розпорядженнями уповноважених осіб. Крім того зазначаються проблеми, що виникли в ході усунення виявлених внутрішніми аудиторами недоліків і порушень. Таку інформацію можливо рекомендувати укладати за формою, поданою у табл. 7.17.

Ціль моніторингу полягає у визначенні того, чи було внесено виправлення згідно до аудиторських зауважень, тобто, – чи вжито заходів із забезпечення зниження рівня виявлених ризиків або – заходів із запобігання ризикам. Результати моніторингу стану виконання рекомендацій внутрішнього аудиту підлягають перевірці керівником СВА.

Керівництво об'єкта аудиту відповідає за ухвалення рішення щодо заходів у відповідь на результати аудиту, відображені у звіті або інших документах, виданих за результатами проведення внутрішнього аудиту. Керівництво підприємства (іншого об'єкту перевірки) може вирішити прийняти ризик, пов'язаний з невиконанням рекомендацій, через їх високу вартість або інші фактори. У такому випадку позиція керівництва про прийняття виявлених ризиків повинна бути документально викладеною та доведеною до відома наглядової ради.

Керівництво об'єкта аудиту відповідає за достовірність інформації, яка надається службі внутрішнього аудиту. У випадку надання недостовірної, такої, що вводить у оману, некомпетентної, несвоєчасної та неповної інформації, фахівці СВА є зобов'язаними повідомити керівництво – комітет з аудиту та наглядову раду – про факти надання неналежної інформації для вживання відповідних заходів.

Здійснюючи моніторинг стану виконання рекомендацій, служба внутрішнього аудиту має ґрунтуватися на наявних ризиках, та, крім того, на ступені складнощів та суттєвості часу прийняття коригувальних дій.

Таким чином, є очевидним, що служба внутрішнього аудиту повинна мати графік наступного контролю усунення виявлених недоліків, який є складовою частиною річного плану роботи служби. Цей

графік формується з урахуванням потреб часу на усунення недоліків і порушень, а також – термінів отримання відповіді від керівників об'єкта перевірки.

До закінчення визначеного терміну – кварталу, року тощо – служба внутрішнього аудиту має спрямувати відповідальним особам підрозділів/ підприємства запит про виконання рекомендованих заходів, з рекомендаціями зовнішнього аудитора включно. Отримані відповіді повинні бути оціненими СВА та, за необхідності, мають бути проведені перевірки їх адекватності. Мається на увазі – перевірити, чи відповідає дійсності заява щодо прийнятих об'єктом аудиту (підприємством) заходів по зауваженнях, відображених у аудиторському звіті або інших відповідних документах.

Якщо керівництво підприємства (об'єкта аудиту) прийняло на себе ризик, що є неприйнятним для підприємства, або вжиті заходи контролю не є адекватними рівню ризику, рекомендації є невиконаними, керівник служби внутрішнього аудиту є зобов'язаним поінформувати наглядову раду підприємства про виявленні порушення. Таку інформацію рекомендується подавати за формою, наведеною у табл. 7.18.

Крім того, наглядова рада повинна бути поінформованою про рішення керівництва підприємства по всіх суттєвих результатах аудиту, включно з результатами моніторингу виконання наданих рекомендацій.

Інформація за результатами моніторингу виконання наданих рекомендацій використовується внутрішніми аудиторами при плануванні аудиторських завдань, а також – у інших необхідних випадках, наприклад, при підготовці висновків за проектами внутрішніх документів підприємства.

Вся інформація за результатами моніторингу виконання наданих рекомендацій, проведення необхідних заходів, з матеріалами рекомендацій включно, повинна вестися службою внутрішнього аудиту на окремому аудиторському файлі, роздільно по рекомендаціях, виданих внутрішніми аудиторами та зовнішніми аудиторами.

7.6. Відносини між внутрішнім аудитом та зовнішнім аудитором.

Згідно МСА 315 якщо суб'єкт господарювання має підрозділ внутрішнього аудиту, з метою визначення, чи є доречною для аудиту діяльність підрозділу внутрішнього аудиту, аудитор повинен отримати розуміння такого:

- а) характер відповідальності підрозділу внутрішнього аудиту та як підрозділ внутрішнього аудиту вписується в організаційну структуру суб'єкта господарювання; і
- б) заходи, які вживаються або яких треба вжити підрозділом внутрішнього аудиту

Підрозділ внутрішнього аудиту суб'єкта господарювання, ймовірно, буде важливим для аудиту, якщо характер його відповідальності та діяльності стосується фінансової звітності суб'єкта господарювання, і аудитор має намір використати роботу внутрішніх аудиторів для того, щоб модифікувати характер або строки чи зменшити обсяг запланованих для виконання аудиторських процедур. Якщо аудитор визначить, що підрозділ внутрішнього аудиту важливий для аудиту, застосовуються положення МСА 610.

Цілі підрозділу внутрішнього аудиту і, отже, характер його обов'язків та її статусу в межах організації значно варіюються і залежать від розміру та структури суб'єкта господарювання і вимог управлінського персоналу, а також, якщо це застосовно, вимог тих, кого наділено найвищими повноваженнями. Відповідальність підрозділу внутрішнього аудиту може включати, наприклад, моніторинг внутрішнього контролю, управління ризиками та перевірку дотримання вимог законів і нормативних актів. З іншого боку, відповідальність підрозділу внутрішнього аудиту може обмежуватися, наприклад, оглядом економії, ефективності та результативності діяльності і відповідно може не бути пов'язана із фінансовою звітністю суб'єкта господарювання.

Якщо характер відповідальності підрозділу внутрішнього аудиту пов'язаний із фінансовою звітністю суб'єкта господарювання, розгляд зовнішнім аудитором дій, що вже виконані або мають бути виконані підрозділом внутрішнього аудиту, може включати огляд плану аудиту

підрозділу внутрішнього аудиту за певний період у разі його наявності та обговорення цього плану з внутрішніми аудиторами.

Координація роботи із зовнішнім аудитором

Координація робіт із зовнішнім аудитом є необхідною для підприємства. Вірно спрямовані координаційні дії сприяють ефективності обох форм аудиту, знижують витрати на проведення зовнішнього аудиту. Співробітництво між зовнішніми та внутрішніми аудиторами здійснюється практично на всіх етапах роботи:

Етап 1: обговорення загального плану та програми аудиторської перевірки.

Зовнішній аудитор та керівництво підприємства, яке перевіряється, повинні дійти згоди відносно умов проведення зовнішнього аудиту. Погоджені умови необхідно відобразити документально в договорі про надання аудиторських послуг. У договорі також може бути зазначено, що співробітником, уповноваженим представляти виконавче керівництво підприємства під час проведення зовнішнього аудиту, є керівник служби внутрішнього аудиту.

На етапі планування аудиторської перевірки зовнішній аудитор повинен скласти загальний план і програму перевірки. При розробці загального плану аудиту зовнішньому аудиторові слід прийняти до уваги наявність служби внутрішнього аудиту підприємства та її можливий вплив на процедури зовнішнього аудиту.

У процесі підготовки програми аудиту зовнішній аудитор враховує власні оцінки невід'ємних ризиків та ризиків засобів контролю, а також окреслює види допомоги, яку він припускає одержати від підприємства, наприклад, можливість користуватися результатами роботи внутрішнього аудиту при проведенні зовнішнього аудиту. Для підвищення ефективності перевірки зовнішній аудитор має право обговорювати окремі розділи загального плану зовнішнього аудиту та певні аудиторські процедури з працівниками (з внутрішніми аудиторами включно), а також з членами наглядової ради підприємства.

Зовнішній аудитор повинен сформулювати думку щодо діяльності служби внутрішнього аудиту підприємства, необхідну для планування майбутньої перевірки (МСА 610 «Використання роботи внутрішнього аудиту»). Для цього зовнішній аудитор розробляє програму оцінки діяльності служби внутрішнього аудиту, та відображає у робочій документації висновки, що стосуються роботи внутрішніх аудиторів, яку було тестовано, вивчено та оцінено.

Звичайно, ступінь взаємодії зовнішнього та внутрішнього аудиту залежить від позиції керівництва аудиторської фірми, що здійснює зовнішній аудит. Зовнішній аудитор не зобов'язаний вступати в прямий контакт з внутрішнім аудитором, обмежуючи спілкування письмовими запитами інформації, необхідної для формування думки та оцінки ефективності служби внутрішнього аудиту підприємства. Якщо така інформація зовнішнім аудитором не запитується, то це свідчить про прийняття зовнішнім аудитором рішення взагалі не оцінювати роботу служби внутрішнього аудиту, та не покладатися на її результати.

Етап 2: надання інформації для оцінки служби внутрішнього аудиту.

Зовнішній аудитор звичайно запитує інформацію про СВА на прояснення сторін діяльності, систематизованих у таблиці 7.19.

Таблиця 7.19

**Типовий склад інформаційного запиту
зовнішнього аудитора щодо СВА підприємства**

Тип інформації	Склад інформації
Організаційний статус	Положення СВА в системі управління підприємством, її можливості та здатність дотримуватись об'єктивності та незалежності, наявність або відсутність інших обов'язків; обмеження внутрішнього аудиту, накладені керівництвом та (або) власниками підприємства
Компетентність	Професійна освіта, досвід роботи та навички аудиторів; умови найму, навчання та підвищення кваліфікації внутрішніх аудиторів, ступінь розуміння ними завдань і проблем
Професійний рівень	Стан планування, контролю та документування роботи служби внутрішнього аудиту; наявність і зміст відповідних внутрішніх стандартів аудиту, складання робочих програм та оформлення робочої документації
Функціональні обов'язки	Зміст та обсяг роботи, що виконує внутрішній аудит
Рівень значимості	Відношення до рекомендацій внутрішнього аудитора з боку виконавчого керівництва та (або) власників підприємства

Інформація для зовнішнього аудитора може надаватися у вигляді копій документів внутрішнього аудиту (положень про внутрішній аудит, внутрішніх стандартів тощо) та/або у вигляді довідок.

Після попередньої оцінки діяльності служби внутрішнього аудиту на стадії планування, керівництво аудиторської фірми, яка здійснює зовнішній аудит, повинне вирішити, чи може бути використана робота внутрішніх аудиторів для цілей зовнішнього аудиту. У випадку позитивного рішення, підрядник визначає зміст, строки та обсяг перевірок практичної роботи служби внутрішнього аудиту. Такі перевірки можуть включати тестування об'єктів, вже перевірених внутрішнім аудитором, дослідження інших об'єктів, спостереження за процедурами внутрішнього аудиту, інші прийоми аналізу на розсуд зовнішнього аудитора.

Обсяг і вартість робіт з формування оцінки служби внутрішнього аудиту на стадії планування зовнішній аудитор враховує в договорі про надання аудиторських послуг (звичайно в складі робіт з виконання процедур оцінки аудиторського ризику). Додатковий кошторис (вартість додаткових робіт) представляється на розгляд комітету з аудиту та керівництва підприємства.

Зовнішній аудитор робить висновок про неможливість використання результатів внутрішнього аудиту для цілей зовнішнього аудиту, якщо:

- керівництво підприємства, що перевіряється, відмовилося надати інформацію про роботу служби внутрішнього аудиту (наприклад, прагнучи зберегти конфіденційність, не бажаючи нести додаткові витрати тощо);
- зовнішній аудит після проведення попередньої оцінки визнав організацію роботи служби внутрішнього аудиту недостатньо ефективною.

Етап 3: підготовка інформації для комітету з аудиту наглядової ради та виконавчого керівництва підприємства.

Якщо зовнішнім аудитором ухвалене рішення не використовувати роботу служби внутрішнього аудиту, то інформацію про це він направляє комітету з аудиту наглядової ради та виконавчому керівництву підприємства з поясненням причин, які призвели до такого рішення. Якщо в ході вивчення практичної роботи служби внутрішнього аудиту зовнішній аудитор виявив додаткові фактори, які можуть бути використані для підвищення ефективності та результативності роботи внутрішніх аудиторів у майбутньому, то відповідна інформація по-

винна бути надана комітету з аудиту та керівництву підприємства. У цьому випадку зовнішній аудитор виконує роль незалежного оцінювача організації роботи внутрішнього аудиту на підприємстві: комітет з аудиту та виконавче керівництво підприємства мають бути поінформовані про оцінку служби внутрішнього аудиту, виявлені факти для використання такого знання з метою підвищення ефективності та результативності роботи СВА в майбутньому.

Етап 4: подання робочих матеріалів внутрішнього аудиту.

Якщо зовнішній аудитор вирішив співпрацювати зі службою внутрішнього аудиту, а виконавче керівництво підприємства підтримує таке рішення, то зовнішній аудитор знайомиться з робочими документами внутрішнього аудиту. В ході знайомства зовнішній аудитор повинен переконатися в тому, що:

- відповідні програми та обсяг роботи внутрішніх аудиторів відповідають цілям зовнішнього аудитора;
- внутрішні аудитори працюють за планом, результати документально оформляються;
- висновки внутрішніх аудиторів є достатньо обґрунтованими та відповідають фактичним обставинам, а зміст звітів, підготовлених внутрішніми аудиторами, відповідає результатам виконаної ними роботи;
- зони підвищених ризиків, відомі співробітникам підприємства, враховуються при плануванні робіт і перевіряються внутрішнім аудитором;
- керівництво та власники підприємства конструктивно відносяться до зауважень, пропозицій і питань, підготовлених внутрішніми аудиторами, тобто приймаються відповідні рішення.

На даному етапі зовнішній аудит одержує доступ до планів і програм робіт, звітів внутрішніх аудиторів і може оцінити ефективність рішень виконавчого керівництва, прийнятих для усунення порушень, удосконалення систем внутрішнього контролю та управління ризиками підприємства. За результатами виконання завдань даного етапу зовнішній аудитор повинен сформулювати остаточну думку про можливість використання результатів роботи внутрішніх аудиторів для цілей зовнішнього аудиту.

Етап 5: організація спільних дій.

Для ефективного використання внутрішнього аудиту в ході перевірки, зовнішньому аудиторіві необхідно:

- розглянути план і результати роботи СВА за необхідний період і провести їх обговорення на якомога більш ранній стадії аудиту з метою визначення обсягу та змісту робіт, проведених внутрішніми аудитором, переліку та причин виявлених порушень;
- установити періодичність і строки зустрічей з внутрішніми аудитором з метою уточнень програми спільної роботи;
- визначити методологію та технологію проведення перевірок і програму участі внутрішніх аудиторів, а також порядок документального оформлення роботи внутрішніх аудиторів.

Зовнішній аудитор повинен заново оцінити аудиторський ризик з урахуванням ефективності роботи служби внутрішнього аудиту та аналізу звітів внутрішніх аудиторів за необхідний період. Чим вище ефективність роботи служби внутрішнього аудиту, тим нижчим буде рівень аудиторського ризику зовнішнього аудитора та відповідно менше процедур зовнішнього аудиту буде потребуватися для проведення перевірки.

На даному етапі зовнішньому аудитором необхідно переглянути план і програму перевірки з урахуванням передбачуваного використання документів внутрішнього аудиту та/або особистої участі працівників внутрішнього аудиту в перевірці. Такі зміни в документах можливі, тому що перегляд в ході зовнішнього аудиту його плану і програми повинні уточнюватися в міру необхідності і це є нормальною практикою для даної послуги. Коригування плану своєї роботи здійснюється зовнішнім аудитором протягом усього часу виконання аудиторського завдання у зв'язку із загальною непевністю обставин завдань перевірки як таких, можливістю несподіваних результатів, отриманих в ході виконання аудиторських процедур тощо. Інформація про досягнуті домовленості по змінах плану та програми перевірки, а також про зміну вартості договору доводиться до відома членів комітету з аудиту підприємства.

У процесі взаємодії зовнішніх і внутрішніх аудиторів внутрішні аудитори придбавають корисні знання та навички. Зовнішні ж аудитори можуть краще зрозуміти особливості діяльності та господарських операцій підприємства, особливо великих холдингових структур, а також мінімізувати аудиторські ризики і кількість повторних аудиторських процедур у своїй роботі. Така практика є особливо корисною, наприклад, при регіональному розширенні

діяльності підприємства – утворенні філій, дочірніх підприємств, складанні консолідованої фінансової звітності.

Етап 6: допомога внутрішньому аудиту з боку зовнішнього аудитора.

У багатьох випадках робота зовнішнього аудитора приносить користь внутрішньому аудиторів. Коли виникає необхідність скористатися результатами праці зовнішніх аудиторів, КСВА покладається на якість їх досліджень за умови, що він є задоволеним такими результатами. Як такий факт, що роботу було виконано зовнішніми аудиторами ще не говорить про бездоганність отриманої від них інформації, що внутрішні аудитори повинні без усяких вагань покладатися на висновки зовнішнього аудитора. Внутрішній аудитор вправі аналізувати роботу зовнішнього аудитора та перевіряти зроблені ним висновки але тільки за згодою зовнішнього аудитора.

Однак, при координації робіт внутрішнього та зовнішнього аудитора необхідно пам'ятати, що робочі документи аудитора належать тому, хто їх підготував і без дозволу власника вони не можуть бути передані третій стороні (навіть якщо мова йде про філію в складі одного та того ж підприємства).

Про авторів

Каменська Тетяна Олександрівна.

Директор Національного Центру Обліку та аудиту, доктор економічних наук, завідувач НЦОА Національної Академії статистики, обліку та аудиту, сертифікований аудитор (сертифікат АПУ), сертифікований внутрішній аудитор (сертифікат ГПБАУ), DipIFR ACCA, віце-президент ВГПО «Гільдія професійних внутрішніх аудиторів України».

Редько Олександр Юрійович.

Доктор економічних наук, професор, академік Національної Академії статистики, обліку та аудиту, сертифікований аудитор (сертифікат АПУ), сертифікований внутрішній аудитор (сертифікат ГПБАУ) сертифікований фінансовий менеджер (сертифікат IPFM), Президент ВГПО «Гільдія професійних внутрішніх аудиторів», перший проректор Національної Академії статистики, обліку та аудиту.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Т.О. Каменська, О.Ю. Редько

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ І АУДИТ В УПРАВЛІННІ

(практичний посібник)

Комп'ютерна верстка та дизайн – Жабіної Н.І.

Підписано до друку 07.09.2015 р. Формат 60х84 $\frac{1}{16}$.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 21,86. Обл.-вид. арк. 24,21.
Тираж 300 екз. Зам. № 55.

ДП «Інформаційно-аналітичне агентство»
01601, Київ-1, вул. Еспланадна, 4-6, оф. 419-2.
Тел./факс (044) 287-03-79

Свідоцтво
про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавництв, виготівників і
розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2881 від 21.06.2007 р.