

збереженню налагоджених бізнес-процесів підприємства. Трансформація підприємства є заходом запобігання зупинці підприємства та сприяння продовженню його функціонування на безперервній основі.

### Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження варто продовжувати в напрямку поглибленого вивчення моделі трансформування підприємства з огляду можливості їх використання для підвищення ділової активності підприємства. Крім того, доцільно в контексті трансформаційних процесів вітчизняної економіки розглядати питання, пов'язані із оптимізацією витрат на ці процеси та оцінкою можливих результатів у часовому проміжку.

1. Damon Ryan Underdown. An enterprise transformation methodology: [http://arri.uta.edu/eif/dru\\_diss/dru\\_diss.pdf](http://arri.uta.edu/eif/dru_diss/dru_diss.pdf). 2. Hammer M. and Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperCollins, 1993. 3. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация. Пер. с англ. / Науч. Редактор перевода И.И. Елисеева. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 624 с. 4. Міжнародні стандарти аудиту, надання впевненості та етики: Видання 2004 року / Пер. з англ. О.В. Селезньова, О.Л. Ольховікової, О.В. Гук, Т.Ц. Шарашидзе, Л.Й. Юрківської, С.О. Кулікова. – К.: ТОВ "ІАМЦ АУ "СТАТУС", 2004. – 1028 с. ISBN 966-8544-02-1. 5. Попов Э., Шапота М. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии. [http://www.skbkontur.ru/kbt/bible/books/popov\\_reingen.htm](http://www.skbkontur.ru/kbt/bible/books/popov_reingen.htm). 6. Тяпухин А., Зеленцов В. Модели трансформации современного предприятия: [http://www.itkor.ru/articles/pdf/risk3\\_031p.pdf](http://www.itkor.ru/articles/pdf/risk3_031p.pdf).

УДК 657.633

В.Р. Шевчук, О.І. Лаушник  
Львівський інститут менеджменту

## ПРОБЛЕМИ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ОРГАНІЗУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Шевчук В.Р., Лаушник О.І., 2007

**Впровадження системи внутрішнього аудиту дає змогу вдосконалити діяльність підприємства, а також покращити системи внутрішнього контролю, управління ризиками та корпоративного управління. Обґрунтовано необхідність впровадження системи внутрішнього аудиту на вітчизняних підприємствах, розглянуто проблеми, що виникають у процесі її організування, а також розроблено теоретичні основи побудови системи внутрішнього аудиту на підприємстві.**

**Application of the internal audit system allows improving the organization's activity, as well as improving the systems of internal check, risk management and corporate management. Thus in the article authors proved the necessity of internal audit system's introduction, viewed problems of internal audit system's organization and worked out the theoretical bases for building the internal audit system.**

### Постановка проблеми

Внутрішній аудит потребує сучасної наукової рефлексії. Актуалізація проблеми внутрішнього аудиту зумовлена низкою факторів, серед яких варто зазначити такі:

- внутрішній аудит є одним із доступних і недостатньо використовуваних ресурсів підвищення ефективності компанії;
- внутрішній аудит стає привабливим для власників компаній, які відходять від безпосереднього ведення справ, делегуючи ці повноваження професійним менеджерам;
- гучні корпоративні скандали в США й Західній Європі показали, що інститут зовнішнього аудиту може давати серйозні збої, внаслідок чого терплять банкрутства навіть найбільші компанії;
- наявність в компанії ефективного корпоративного управління, однією з невід'ємних ланок якого стає внутрішній аудит, є позитивним сигналом для потенційних інвесторів і кредиторів і підвищує інвестиційну привабливість компанії.

Виходячи із цих міркувань, більшість іноземних компаній або вже мають, або створюють службу внутрішнього аудиту.

Сучасний стан корпоративного управління в Україні характеризується низьким рівнем корпоративної культури, невідповідністю існуючої практики корпоративного управління загальноприйнятим принципам, недостатньою координацією дій органів державного управління у сфері регулювання корпоративних відносин. Водночас система корпоративного управління повинна забезпечувати своєчасне і точне розкриття інформації з усіх найважливіших питань, що стосуються товариства, зокрема результати його фінансової та операційної діяльності та фінансовий стан. Виходячи з цього, актуальним сьогодні є впровадження системи внутрішнього аудиту в акціонерних товариствах, що сприятиме підвищенню ефективності корпоративного управління та покращенню механізму захисту прав акціонерів в Україні.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Міжнародний Інститут внутрішніх аудиторів (The Institute of Internal Auditors) дає таке визначення внутрішньому аудиту [1]: "Внутрішній аудит є діяльність з надання незалежних і об'єктивних гарантій і консультацій, спрямованих на вдосконалення діяльності організації. Внутрішній аудит допомагає організації досягти поставлених цілей, використовуючи систематизований і послідовний підхід до оцінки й підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю й корпоративного управління".

Для власників в Раді директорів більш важлива діяльність внутрішнього аудиту з надання гарантій. З погляду лінійного керівництва, найбільша цінність внутрішнього аудиту полягає в можливості одержати консультації з питань підвищення ефективності бізнес-процесів, за які лінійне керівництво несе відповідальність. Вище виконавче керівництво зацікавлене як у тому, щоб внутрішній аудит сприяв лінійному керівництву у виконанні його функцій, так і в тому, щоб внутрішній аудит допомагав контролювати діяльність лінійного керівництва.

Якщо проаналізувати термінологію й визначення суті внутрішнього аудиту, можна зробити висновок про те, що в них міститься новий підхід до роботи внутрішнього аудиту [2]: аудитор не повинен у своїй роботі знаходити невідповідності, його робота повинна бути сфокусована на постійне вдосконалення й створення доданої вартості компанії, яке передбачає будь-які зміни, наслідком яких є підвищення результативності й ефективності діяльності організації. Саме значення доданої вартості є для власника показником збільшення багатства.

Отже, іноземний досвід свідчить, що внутрішній аудит є одним з найбільш дієвих інструментів виявлення можливостей для підвищення ефективності бізнесу й, отже, однією з конкурентних переваг компанії.

Розвиток аудиту в Україні, зокрема і внутрішнього, почався після прийняття Закону "Про аудиторську діяльність" від 22 квітня 1993р., Кодексу професійної етики аудиторів України та Національних нормативів аудиту від 18 лютого 1998р., а 18 квітня 2003р. Аудиторська палата України рішенням № 122 затвердила як національні Міжнародні стандарти аудиту, надання впевненості та етики. Однак, окремих нормативів внутрішнього аудиту ці Стандарти не містять. Є тільки визначення внутрішнього аудиту як діяльності з оцінювання, яка організована в межах суб'єкта господарювання і яку виконує окремий відділ. Функції внутрішнього аудиту визначені як перевірка, оцінювання та моніторинг адекватності й ефективності функціонування систем бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю.

На жаль, внутрішній аудит в Україні ще не набув достатнього поширення. Існуючі Стандарти є прогресивними, і за умови їх дотримання аудиторська практика в державі могла б наблизитись до міжнародного рівня. Проте вони є настільки новими, що багато аудиторів, особливо тих, хто не має досвіду, їх просто не розуміє і тому не може використовувати. Застосування Стандартів потребує роз'яснювальної роботи серед самих аудиторів, особливо тих, які не бачать суттєвої різниці між аудитом та ревізією або вважають, що кожен кваліфікований бухгалтер може відразу ж стати аудитором.

Внутрішній аудит в Україні робить перші кроки в сфері банківської діяльності [3]. Саме Національний банк України своїм рішенням зобов'язав комерційні банки запровадити внутрішній аудит. Організаційно внутрішній аудит банку представлений як структурний підрозділ, який підпорядковується безпосередньо його керівнику (Голові правління банку), тобто служба внутрішнього аудиту повністю незалежна від проведення всіх операцій банку та його структурних підрозділів.

Стосовно запровадження внутрішнього аудиту в інших комерційних організаціях України можна констатувати, що більшість їх керівників поки що не приділяють особливої уваги впровадженню системи внутрішнього аудиту. Це пов'язано насамперед з тим, що проблеми фінансової стратегії та контролю покладені в більшості випадків на головного бухгалтера або віцепрезидента з фінансових питань комерційної організації. Такий стан контролю нерідко призводить до негативних наслідків. Так, якщо в невеликих організаціях з простою організаційною структурою управління служба головного бухгалтера в змозі виконувати разом з обліковою та інформаційною і функцію внутрішньогосподарського контролю, то в більш крупних підприємствах, які мають філії, дочірні організації – це неможливо через великий обсяг облікових робіт, і в цьому випадку є об'єктивна необхідність у запровадженні професійної служби внутрішнього аудиту [4, 5].

### Постановка цілей

Організування системи внутрішнього аудиту на вітчизняних підприємствах повинно включати аналіз основних аспектів створення служби внутрішнього аудиту, розроблення необхідних регламентів, інструкцій, процедур, планів та програм, а також стандартів звітності та критеріїв оцінки діяльності служби.

Під аналізом основних аспектів побудови системи внутрішнього аудиту треба розуміти організаційні (задачі і функції, структура і місце, бюджет служби внутрішнього аудиту, права, обов'язки та професійна компетентність співробітників служби, стандарти діяльності) та практичні (етапи проведення внутрішнього аудиту). Своєю чергою, розроблення Положення про службу внутрішнього аудиту, що передбачає регламентацію структури та підзвітності служби, її завдань і функцій, прав, обов'язків, відповідальності та необхідної професійної компетентності співробітників служби та ін., плану, програми, формату звітності та інших необхідних документів необхідне для впровадження системи та подальшої ефективної діяльності служби внутрішнього аудиту. Щодо оцінки ефективності діяльності служби внутрішнього аудиту, то вона вимагає розроблення системи кількісних показників, а саме кількості завершених аудитів та витрачених коштів порівняно із планом, відсотка виконаних аудиторських рекомендацій, мінімізації витрат після виконання рекомендацій аудиту щодо них та ін.

### Виклад основного матеріалу

Отже, система внутрішнього аудиту повинна містити такі аспекти:

- 1) організація,
- 2) бюджет,
- 3) етичні норми і професійні стандарти,
- 4) етапи проведення аудиту.

**Організація служби внутрішнього аудиту (СВА)** загалом може містити такі елементи[6, 7]:

- 1) виявлення й чітко визначення питань, для вирішення яких формується служба внутрішнього аудиту, побудова системи цілей створення служби відповідно до політики підприємства;
- 2) визначення основних функцій, необхідних для досягнення поставлених цілей;
- 3) об'єднання однотипних функцій у групи й формування на їхній основі структурних одиниць служби, що будуть спеціалізуватися на виконанні цих функцій;
- 4) розроблення схем взаємин, визначення обов'язків, прав і відповідальності для кожної структурної одиниці та їх документальне закріплення в посадових інструкціях;
- 5) об'єднання вищевказаних структурних одиниць у єдине ціле – службу внутрішнього аудиту, визначення її оргстатусу й, відповідно до встановленого набору цілей, завдань і функцій структурних одиниць, розроблення й документальне закріплення Положення про службу внутрішнього аудиту;
- 6) інтеграція служби внутрішнього аудиту в структуру управління компанією.

*Функції* внутрішнього аудиту визначаються керівництвом або власником підприємства залежно від змісту і специфіки його діяльності, обсягів, показників, системи управління. Однак, можна виділити ряд типових функцій, притаманних внутрішньому аудиту і відмінних від зовнішнього аудиту, незалежно від особливостей діяльності підприємства, на якому він проводиться, зокрема:

- зменшення ризиків у проведенні операцій, пов'язаних з ефективним використанням ресурсів;

- вивчення стану бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю, їх моніторинг та розроблення рекомендацій щодо удосконалення цих систем;
- перевірку виконання законів та інших нормативних актів, а також вимог облікової політики, інструкцій, рішень і вказівок керівництва або власників;
- перевірку наявності, стану і забезпечення збереження майна;
- роботу над спеціальними проектами і контроль за окремими елементами структури внутрішнього контролю;
- оцінку використовуваного підприємством програмного забезпечення;
- спеціальні службові розслідування окремих випадків, за завданням керівника;
- координація своєї діяльності з діями незалежних аудиторських фірм під час проведення зовнішнього аудиту;
- складання та надання висновків і звітів при проведенні перевірки;
- розробка і подання пропозицій щодо усунення виявлених недоліків і пропозицій з підвищення ефективності управління.

Говорячи про *структуру й чисельність служби* внутрішнього аудиту, потрібно зауважити, що не існує єдиної правильної ("шаблонової") організації служби. У кожному конкретному випадку структура й чисельність СВА визначаються індивідуально, на основі різних факторів. Перший з них – це завдання, які ставить перед внутрішнім аудитом керівництво компанії. Другий фактор, що впливає на структуру СВА, – ступінь схильності компанії до різного роду ризиків. Третій фактор – зрілість контрольованого середовища в компанії. І, нарешті, географічна розгалуженість компанії й розкиданість її структурних підрозділів. На жаль, у багатьох випадках структура й чисельність служби внутрішнього аудиту визначаються величиною виділеного бюджету. І часто при цьому не враховуються перераховані вище фактори.

Штат служби повинен бути сформований, а між працівниками розподілені обов'язки так, щоб були усунуті потенційні конфлікти інтересів і впливів. Фахівці, тимчасово задіяні в підрозділі внутрішнього аудиту, не повинні призначатися на перевірку тієї діяльності, у якій вони були раніше задіяні.

Щодо *місця СВА в компанії* існує два основні підходи [8]:

1. Внутрішній аудит спрямований на створення й підтримку надійної й ефективної системи внутрішнього контролю в компанії, а також виявлення і зменшення різних ризиків для компанії. У цьому випадку службу внутрішнього аудиту очолює, як правило, директор, що звітує перед Президентом або Правлінням компанії й Аудиторським комітетом. У деяких випадках директор з внутрішнього аудиту може займати посаду віце-президента, а внутрішній аудит бути такою ж корпоративною функцією, як, наприклад, фінанси або маркетинг. За такого підходу внутрішній аудит організаційно незалежний від функціонального керівництва компанії.

2. Внутрішній аудит спрямований на перевірку фінансової звітності, бухгалтерських процедур і збереження активів компанії. При цьому служба внутрішнього аудиту є підрозділом фінансового відділу, а керівник служби підлеглий фінансовому директорові компанії або підрозділу.

Обидва підходи мають свої плюси і мінуси. Якщо внутрішній аудит структурно незалежний, то керівництво компанії (і Аудиторський комітет) одержують більше об'єктивної інформації про стан системи контролю в різних підрозділах і на різних функціональних рівнях, а також про існуючі ризики, що забезпечує належний рівень контролю за виконанням аудиторських рекомендацій. Якщо ж внутрішній аудит існує в межах фінансового відділу, то є небезпека, що аудиторські рекомендації не будуть виконані або будуть виконані частково.

Усі аспекти, викладені вище, а також права і обов'язки працівників служби та вимоги до фахівців із внутрішнього аудиту повинні бути закріплені в Положенні про службу внутрішнього аудиту та посадових інструкціях її працівників.

Щорічний захищений **бюджет** служби внутрішнього аудиту формується, виходячи з:

- 1) штатної структури СВА;
- 2) графіків проведення перевірок;
- 3) нормативів поточних адміністративних витрат;
- 4) запланованих у рамках СВА заходів щодо підвищення кваліфікації, розвитку інформаційного забезпечення тощо.

У випадку, якщо СВА створюються у філіях компанії, то, як правило, рішення про їх створення, їхні функції, напрямки їхньої діяльності затверджуються головним офісом, отож логічно припустити, що він і повинен взяти на себе фінансову відповідальність за функціонування цих служб. В іншому випадку формується цілий комплекс протиріч:

1) фінансовий ефект від діяльності СВА виміру, як правило, у поточних умовах не піддається, а витрати на їхній зміст очевидні й лягають на всі філії, навіть ті, які й без них мають напружений бюджет;

2) психологічно складно вибудувати систему взаємин зі співробітником, якому, умовно кажучи, філія платить зарплату за те, щоб він доповідав про помилки філії, не кажучи вже про преміювання за результатами роботи;

3) передача рішень про фінансування на рівень філії може призвести до того, що співробітникам СВА проблеми фінансування доведеться вирішувати на місцях самостійно, зокрема з урахуванням проблеми, сформульованої в попередньому пункті.

Комерційний підхід до фінансування на утримання СВА передбачає, що його треба здійснювати за рахунок виявлених внутрішнім аудитом резервів підвищення ефективності роботи компанії, зниження собівартості й збільшення прибутків. Тому бюджет не може бути захищений і може змінюватися протягом року.

Гарантію ефективності внутрішнього аудиту в компанії дає наявність **етичних норм й професійних стандартів** внутрішнього аудиту. Вони роблять можливою адекватну оцінку внутрішнього аудиту як з боку керівників організації, так і з боку зовнішніх аудиторів.

Кодекс етики й стандарти внутрішнього аудиту повинні прийматися вищим органом управління діяльністю внутрішніх аудиторів. За кордоном таким органом управління є організований в 1941 р. у США Міжнародний інститут внутрішніх аудиторів, що сьогодні має понад 180 відділень по усьому світі. В Україні ж на даному етапі розвитку формуються лише передумови створення такого роду організації. Варто зазначити, що на початковому етапі становлення внутрішнього аудиту в Україні і кодекс етики, і стандарти професійної діяльності внутрішнього аудиту можуть розроблятися локально, тобто в кожній окремій організації за наявності служби внутрішнього аудиту. Безумовно, під час розроблення кодексу етики й стандартів внутрішнього аудиту можна спиратися на досвід закордонних колег, але їхні положення повною мірою не можуть бути "ідеальним зразком" і повинні бути критично оцінені й перероблені.

Будь-який кодекс етики повинен складатися із загальних формулювань, що описують ідеальні форми поведінки, тобто такі, до яких повинні прагнути професіонали, і з конкретних правил поведінки, які повинні виконуватися кожним професіоналом. Кодекс професійної етики внутрішніх аудиторів повинен складатися із двох частин – етичних принципів внутрішнього аудиту й основних положень з поведінки внутрішніх аудиторів в конкретних ситуаціях.

**Проведення аудиту** поділяється на такі стадії: початкова, дослідна і завершальна [9].

*Початкова* стадія передбачає визначення об'єкта аудиту й організаційно-методичну підготовку. При виборі об'єктів СВА використовує складений план своєї діяльності. До виїзду на перевірку вивчають економічний стан об'єкта аудиту, знайомляться з планами виробничої і фінансово-господарської діяльності та їх виконанням, з річною і періодичною фінансовою звітністю, актом (висновком) попередньої аудиторської перевірки, аналізують фінансовий стан, вивчають акти перевірок з боку банків, податкових та інших державних органів, після чого головний внутрішній аудитор складає програму аудиту, яку затверджує вище керівництво компанії. У програмі вказуються об'єкт аудиту, зміст перевірки, періоди суцільного та вибіркового контролю. Також програма аудиту містить перелік питань за окремими темами, видами і напрямками очікуваних робіт, що підлягають перевірці, час проведення, види аудиторських процедур (за який період часу треба перевіряти, спосіб контролю). Наявність програми, крім того, забезпечує контроль за своєчасним і якісним виконанням аудиторських процедур.

*Дослідна* стадія аудиту проходить безпосередньо на об'єкті аудиту. Інформація повинна бути зібрана з усіх питань, що стосується предмета, завдань і обсягу внутрішнього аудиту. Варто пам'ятати, що інформація повинна бути необхідною, достатньою, істинною, своєчасною, аналітичною і організованою з метою забезпечення основи для аудиторського висновку й рекомендацій. Для здійснення якісної та своєчасної аудиторської перевірки мають бути створені відповідні умови: аудиторам необхідно надати засоби обчислювальної техніки, забезпечити гарантії того, що аудиторська об'єктивність підтримується й цілі аудиту виконуються.

*Завершальна* стадія аудиту містить узагальнення і реалізацію результатів аудиту. На цій стадії аудиту групують виявлені недоліки, складають нагромаджувальні відомості порушень, аналітичні таблиці, розрахунки, графіки, узагальнюють та відображають результати перевірки в аудиторському звіті (висновку) [10]. Звіти внутрішніх аудиторів складають за формою, розробленою безпосередньо в самій організації.

У загальному випадку звіти, крім необхідних реквізитів, повинні містити:

- 1) перелік виявлених відхилень, що перевищують допуск;
- 2) перелік обставин, за яких ці відхилення було виявлено;
- 3) оцінку виявлених відхилень із погляду їхнього впливу на організацію;
- 4) рекомендації з можливого усунення цих відхилень;
- 5) оцінку цих рекомендацій у плані їхнього можливого впливу на організацію;
- 6) конструктивні пропозиції з вдосконалення різних аспектів функціонування організації, що стосуються проведеної роботи.

Питання, поставлені у звіті внутрішніх аудиторів, розглядаються як “відкриті” доти, доки від керівника не надійде письмова відповідь на всі зауваження й рекомендації. Тільки після отримання письмової відповіді внутрішня аудиторська перевірка є закінченою.

Внутрішній аудит повинен належним чином контролюватися. Контроль якості може бути попереднім (на стадії планування перевірки при роз'ясненні внутрішнім аудиторам їхніх обов'язків), поточним (контроль із боку старших внутрішніх аудиторів), наступним (контроль із боку головного внутрішнього аудитора при затвердженні звіту з перевірки). Головний внутрішній аудитор (керівник служби) є відповідальним за забезпечення контролю якості роботи внутрішніх аудиторів. Він встановлює об'єктивність висновків внутрішніх аудиторів, адекватність їхніх робочих документів отриманим у ході аудиту результатам, достатність аудиторських доказів, розглядає претензії, що надійшли стосовно їхньої роботи. Контроль якості містить також нагляд за дотриманням внутрішніми аудиторами своїх посадових обов'язків, кодексу етики й стандартів внутрішнього аудиту.

### **Висновки**

Отже, результатом впровадження системи внутрішнього аудиту на вітчизняних підприємствах повинно бути:

- налагодження ефективного контролю за діяльністю підрозділів (представництв), вдосконалення системи управління та визначення найбільш перспективних напрямків розвитку підприємства;
- постійний моніторинг досягнення поставлених цілей;
- підвищення ефективності процесів управління ризиками;
- мінімізація ймовірності порушень та зловживань і збільшення ймовірності їхнього швидкого виявлення за допомогою систем та процедур внутрішнього аудиту.

### **Перспективи подальших досліджень**

Подальші дослідження щодо впровадження системи внутрішнього аудиту на вітчизняних підприємствах міститимуть розроблення критеріїв оцінки ефективності діяльності служби внутрішнього аудиту – як кількісних, так і якісних. Крім того, доцільно продовжувати дослідження стосовно системи бюджетування, яка може бути основою аудиту.

1. Нетыкша О.И. Консалтинг и аудит. Взгляд изнутри // *Финансовый директор*. – 2005. – №3. 2. Макоев О. Внутренний аудит: понятие и предназначение // *Аудитор*. – 2001. – №11. – С. 35 – 44. 3. Дорош Н.И. Аудит: методология и организация. – К.: Знання, 2001. – 402с. 4. Данилевский Ю.Л. Аудит: Вопросы и ответы. – М.: Бухгалтерский учет, 1993. – 112с. 5. Петров В.Р. и др. Внутренний аудит в российских компаниях // *Финансовый директор*. – 2004. – №4. 6. Богомолов А.М., Голощапов Н.А. Внутренний аудит. Организация и методика проведения. – М.: Экзамен, 1999. – 192с. 7. Бурцев В.В. Внутренний аудит компании: вопросы организации и управления // *Финансовый менеджмент*. – 2003. – №4. 8. Гончарук Я.А., Рудницький В.С. Аудит: Навч. посібник. – Львів: Світ, 2002. – 296с. 9. Ситнов А.А. Современный взгляд на сущность и предметную область внутреннего аудита // *Финансовый менеджмент*. – 2005. – №2. 10. Внутренний аудит на российских предприятиях, краткое обобщение результатов опроса. – Институт внутренних аудиторов, Российский институт директоров, 2003. – 20с.