

## **ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ФИНАНСОВ И КРЕДИТА**

УДК 657.6

### **РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ: ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ**

**Г.А. Королева<sup>1</sup>, М.А. Морозова<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, г. Ярославль

В статье рассматриваются задачи внутреннего аудита современной организации. Особый акцент сделан на риск-ориентированном подходе к внутреннему аудиту. На данный момент методики внутреннего аудита не регламентированы никакими нормативными актами. Разработка методики становится задачей самой организации. При этом должны учитываться все основные параметры деятельности и бизнес-процессы организации. Цель статьи — сформировать основные элементы методики аудиторской проверки на основе применения риск-ориентированного подхода с учетом специфики организации и факторов, определяющих риски бизнеса. Предложена блок-схема риск-ориентированного подхода к контролю бизнес-процесса исполнения заказа по эксплуатации спецтехники в рамках внутреннего аудита. Определено содержание аудиторских процедур на каждом этапе проверки и предложена методика оценки потенциально возможных рисков при выполнении бизнес-процесса «эксплуатация строительной техники организации». Уточнена рабочая модель риск-ориентированного внутреннего аудита для данного бизнес-процесса. Результаты исследования носят выраженный отраслевой характер и дают возможность их применения в практике хозяйственной деятельности организаций данной сферы деятельности.

**Ключевые слова:** внутренний аудит, риск-ориентированный подход, бизнес-процесс.

Современное предприятие, действующее в условиях нестабильной внешней среды, должно уметь диагностировать и оценивать риски, сопровождающие его деятельность. Наличие эффективного риск-менеджмента является обязательным элементом лучших практик управления. Риск-ориентированный подход к внутреннему аудиту становится ключевым подходом, помогающим предприятию разработать мероприятия для повышения эффективности работы организации благодаря предупреждению рисков. Данная проблема в настоящее время наиболее актуальна для малых и средних предприятий, которые часто не понимают, что любая авария на предприятии – это следствие непринятых мер по ее предупреждению.

В России развивается внутренний аудит, однако на сегодняшний день он все еще далек от модели, которая существует в странах Западной Европы и Соединенных Штатах Америки. А.М. Соснин отмечает, что “...внутренний аудит проделал значительный путь в своем развитии и добился существенных успехов в вопросе признания со стороны высшего руководства компаний. Сегодня исполнительное руководство и советы директоров ожидают от внутреннего аудита весомого вклада в дело контроля за рисками и повышения эффективности деятельности компаний” [1, с. 40].

По мнению А.Ю. Демидова и О.Б. Иванова, сейчас уже никто не сомневается в том, что создание системы внутреннего контроля и налаживание эффективной деятельности внутреннего аудита в учреждениях, организациях, компаниях, холдинговых структурах являются не только важнейшей составной частью системы корпоративного управления, но и элементом государственного регулирования и контроля – особенно в сфере использования бюджетных средств и управления госкорпорациями и компаниями с участием Российской Федерации [2, с. 47].

Внутренний аудит обладает огромным потенциалом: его результаты позволяют оценивать слабые места созданных организационных структур, эффективно подбирать внутренние контрольные процедуры для основных бизнес-процессов. У внутреннего аудитора есть возможность объективно оценить организацию всех процессов компании и дать их владельцам рекомендации, направленные на повышение эффективности.

Деятельность любого предприятия подвержена влиянию множества факторов риска. Одни способны спровоцировать реализацию конкретного риска самостоятельно, другие – только в комбинации с другими факторами [3, с. 66]. Факторы риска в различной степени влияют на эффективность бизнеса в целом и его отдельных процессов в частности. Целью совокупности процессов компании является выполнение стратегических и оперативных задач. В перспективе это должно привести к увеличению стоимости компании. Анализируя факторы риска в привязке к процессам, в которых они зарождаются и/или на которые влияют, внутренний аудитор может сформировать оптимальный план работы и подобрать для его реализации надежные процедуры контроля. В этом и заключается суть риск-ориентированного подхода к внутреннему аудиту – понять, что в первую очередь мешает предприятию достичь цели, и найти наилучший способ нейтрализации негативного воздействия выявленного фактора.

Профессиональное аудиторское сообщество все чаще обращается к задачам и проблемам внутреннего аудита. Методологические и методические вопросы внутреннего аудита становятся предметом тематических дискуссий. Так, в феврале 2019 г. состоялась VII национальная практическая конференция «Внутренний контроль и аудит в России: Эффективный контроль или контроль эффективности?» [4]. В ее рамках обсуждались актуальные вопросы теории и практики внутреннего контроля и внутреннего аудита, происходил обмен опытом между представителями российского аудита. Главной темой стало обсуждение трендов во внутреннем аудите и перспектив развития внутреннего контроля в последующее десятилетие. По итогам конференции риск-ориентированный подход был признан как наиболее актуальное направление развития внутреннего аудита. Участники отметили, что данный подход на сегодняшний день востребован не только в коммерческом секторе экономики. Внутренний контроль в государственных органах управления активно использует методики риск-ориентированного аудита, так как они позволяют не только обеспечить необходимой информацией систему государственного управления, но и значительно экономить ресурсы, выделяемые на реализацию процедур контроля. Особо подчеркивалось, что меняется функциональная роль внутренних аудиторов. Из специалистов надзорных органов они должны превратиться в консультантов и помощников руководителей различного уровня, совместно добиваясь совершенствования работы структур управления, для чего внутренний контроль должен быть четко систематизирован и методологически описан: только при этом

условии можно говорить о признании результатов внутренних аудиторских проверок достоверными.

Внедрение внутреннего аудита на малых и средних предприятиях имеет ряд особенностей [5, с. 35]. Во-первых, численность сотрудников организаций малого и среднего бизнеса является благоприятным условием воспитания корпоративной культуры кланового типа. Во-вторых, сотрудники, хорошо знающие производственные проблемы, под руководством грамотного аудитора могут принимать заинтересованное участие в выявлении потенциальных рисков и осмыслении мер по их предупреждению. В-третьих, организация риск-ориентированного подхода к внутреннему аудиту – это корпоративный продукт, созданный и предназначенный для выявления и реализации внутрикорпоративных ресурсов с целью сохранения или укрепления конкурентоспособности организации на рынке.

Подобный вид аудита исследует, в основном, внутреннюю информацию организации, которая содержит сведения, составляющие коммерческую тайну.

Рассмотрим алгоритм риск-ориентированного подхода к внутреннему аудиту организации, специализирующейся на оказании услуг аренды строительной спецтехники.

Строительные фирмы, как правило, не имеют в собственности весь комплекс необходимых машин и оборудования. Последние не только обладают высокой стоимостью, но и требуют наличия сотрудников с определенным уровнем квалификации, что является обязательным условием эксплуатации машин и оборудования. Кроме того, потребность в строительных машинах и оборудовании возникает периодически, в соответствии с необходимостью выполнения различных видов строительных работ, порождая тем самым проблему равномерной загрузки оборудования в течение года.

Строительные фирмы вынуждены обращаться к организациям, не только имеющим необходимые единицы спецтехники в своем автопарке, но и обладающим квалифицированными специалистами, способными эту технику эксплуатировать и поддерживать в рабочем состоянии. Организациям, оказывающим услуги аренды спецтехники, свойственна специфическая организация производства. Их производственный процесс включает в себя три взаимосвязанных модуля:

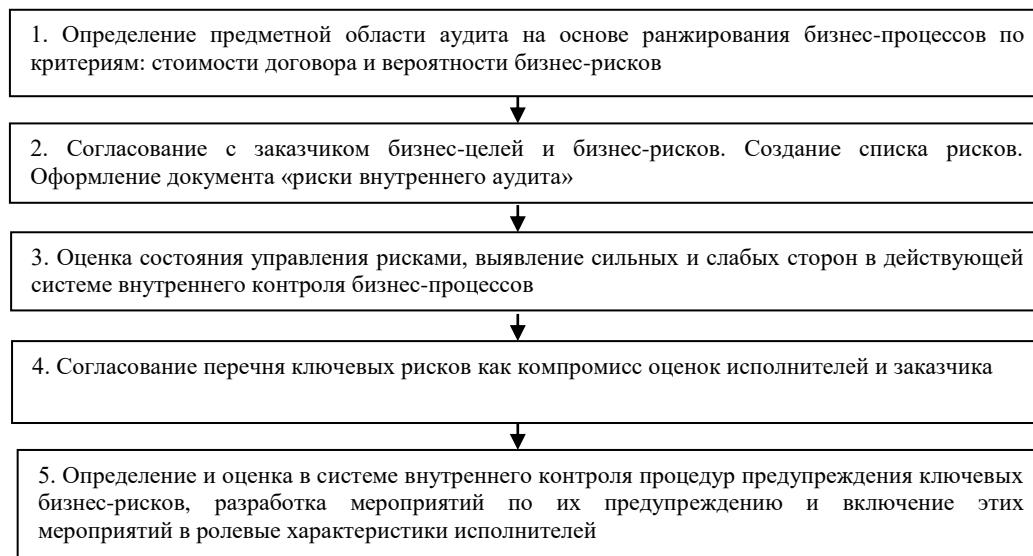
- 1) поддержание оборудования в работоспособном состоянии как на своей производственной базе, так и в процессе выполнения услуги для заказчика;
- 2) транспортировка оборудования до места выполнения услуги и обратно;
- 3) собственно выполнение услуги в соответствии с заданными заказчиком услуги параметрами.

Основная часть производственного процесса организации-арендодателя происходит на рабочей площадке заказчика, что повышает уровень рисков. Как следствие, вопросы выявления и оценки уровня рисков здесь наиболее актуальны. С учетом рассмотренной специфики организации-арендодателя уточним содержание основных процедур риск-ориентированного внутреннего аудита бизнес-процесса оказания услуг аренды спецтехники. Алгоритм выполнения данных процедур представлен на рис. 1.

Рассмотрим содержание аудиторских процедур на каждом этапе.

На первом этапе предметная область внутреннего аудита определяется на основе ранжирования бизнес-процессов по их роли в деятельности организации. При выборе актуального бизнес-процесса для целей аудита наибольшее значение имеют две характеристики: вклад бизнес-процесса в выполняемый объем услуг

организации и характеристика вероятности возникновения риска в процессе выполнения услуги. Затем определяется состав и структура бизнес-процесса, вычлняются подпроцессы.



Р и с . 1. Схема риск-ориентированного подхода к внутреннему аудиту организации

На втором этапе определяются бизнес-цели для каждого подпроцесса аудируемого бизнес-процесса. Исходя из данных целей, прописываются функционал и ответственность всех сотрудников, задействованных в данных подпроцессах. Для этого каждая выполняемая сотрудниками операция увязывается с целями отдельного подпроцесса и процесса в целом. Пример такой увязки представлен в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Содержание ответственности сотрудника (контрольной точки), участвующего в выполнении бизнес-процесса оказания услуг аренды строительной спецтехники и его подпроцессов

Бизнес-цели бизнес-процесса	Подпроцессы бизнес-процесса				
	1. Заключить договор с заказчиком	2. Подготовить спецтехнику	3. Транспортировать спецтехнику на объект	4. Выполнить работы в соответствии с договором	5. Исполнить документооборот
1. Выполнить финансовые условия договора	Аргументировать стоимость договора в соответствии с рыночной конъюнктурой регионального рынка				Своевременно оплачивать этапы работы. Своевременно предоставлять организационно-распорядительные документы

Бизнес-цели бизнес-процесса	Подпроцессы бизнес-процесса				
	1. Заключить договор с заказчиком	2. Подготовить спецтехнику	3. Транспортировать спецтехнику на объект	4. Выполнить работы в соответствии с договором	5. Исполнить документооборот
2. Обеспечить качественное выполнение услуги		Обеспечивать исправность технического состояния оборудования	Предоставлять на объект технически исправное оборудование в сопровождении рабочих, квалификация которых позволяет бесперебойно эксплуатировать его на объекте	Соблюдать технологические режимы и трудовую дисциплину	
3. Контролировать затраты на производство услуги		Систематически отслеживать рынок запчастей по параметру цена/качество. Вносить дополнения в «паспорт технического состояния оборудования» по завершении каждого техосмотра и ремонта	Выбирать маршрут транспортировки техники на объект наименьшей протяженности при минимально возможной загруженности дорог	Вести учет затрат	
4. Соблюдать условия договора		При поступлении от заказчика сведений о неисправности строительной техники в кратчайшие сроки производить ее ремонт или замену на исправную		Место предоставления оборудования; продолжительность рабочей смены; режим работы каждой единицы техники	

Все упомянутые в теле таблицы действия сотрудника могут провоцировать реализацию рисков. Вместе с тем, разделение функционала между сотрудниками позволяет закрепить ответственность за выполнение (невыполнение) обязанностей и установить контрольные точки для целей управления подпроцессом. Например, если не отслеживать рынок запчастей по критерию цена/качество, можно упустить информацию о новых производителях и диапазоне цен. Это, естественно, скажется на затратах на ремонт, и, как следствие, на финансовых результатах деятельности организации в целом.

На основании данной таблицы можно установить перечень наиболее значимых потенциальных рисков для бизнес-процесса «оказание услуг аренды

строительной техники». Этот список может быть уточнен при согласовании условий оказания услуг на площадке клиента. Согласование позволяет уточнить необходимость введения дополнительных контрольных процедур или ввести контрольные показатели. Все это повышает эффективность будущего контроля. Независимо от формализации бизнес-целей и бизнес-процессов, процедура должна включать в себя не только создание перечня возможных рисков, но и анализ их значимости и вероятности возникновения.

В рамках третьего этапа оценивается состояние системы управления рисками, выявляются сильные и слабые стороны в действующей системе внутреннего контроля бизнес-процессов организации. Риски бизнеса могут быть предупреждены или, по крайней мере, снижены с помощью действующей внутренней системы контроля и мер по диагностированию и предупреждению разного рода рисков. Одним из элементов этой системы являются контрольные точки и процедуры, направленные на диагностирование рисков. Большая часть процедур реализуется в ходе внутренней аудиторской проверки. Для повышения эффективности внутреннего аудита необходимо формализовать и регламентировать основные процедуры: получить у руководителей бизнес-процесса или самостоятельно создать блок-схемы значимых бизнес-процессов; обсудить потенциально возможные «узкие места» бизнес-процесса и их контрольные точки; определить ключевые контрольные процедуры и методики их реализации; регламентировать процедуры диагностирования рисков и их оценки; установить объем и периодичность проведения аудиторских процедур в выбранных контрольных точках бизнес-процесса.

Процесс совершенствования системы внутреннего контроля и аудита должен быть непрерывным [6, с. 46]. Эта необходимость продиктована изменчивостью как внутренней, так и внешней среды компании. Четвертый этап предполагает периодический пересмотр перечня основных рисков и методик их диагностирования. Особое внимание уделяется анализу внутренних информационных потоков, связанных с управлением рисками. Наполнение данными, периодичность представления, наличие сигнальных значений показателей – основные вопросы такого анализа. Одновременно пересматривается распределение обязанностей сотрудников, непосредственно занятых в выполнении бизнес-процессов и реализующих меры по снижению уровня рисков. Для обеспечения минимально допустимой эффективности процедур управления часть процедур может быть подкреплена созданием инструкций по выполнению отдельных операций. Тем самым гарантируется точное выполнение алгоритма действий в рамках бизнес-процесса, обеспечивается единство критериев оценки для выявляемых отклонений и четкое следование «аварийным сценариям» при диагностировании крупных угроз.

Четвертый и пятый этапы тесно взаимосвязаны. Опираясь на результаты четвертого этапа, проводят анализ и оценку эффективности контрольных процедур по каждому бизнес-процессу: определяют достаточность или избыточность действующих контрольных точек и контрольных процедур; уровень возможного снижения и предупреждения риска; правильность выделения рисков, на уровень которых влияют мероприятия, реализуемые в рамках внутреннего контроля организации. Для оценки эффективности отдельных процедур контроля проводится тестирование контрольных точек [7, с. 62]. Разработка программы тестов для всех операций каждого подпроцесса призвана обеспечить достоверные критерии оценки состояния контрольной точки. Критерии контроля – набор стандартов, с которыми сравнивается существующая система внутреннего контроля в процессе оценки ее эффективности. Во внутреннем аудите российских

предприятий принято использовать три цели контроля: эффективность и результативность операций; достоверность финансовой (бухгалтерской) отчетности; соблюдение законодательства и прочих внешних правил и стандартов. Результаты тестирования дополняются сбором и подготовкой аудиторских доказательств и вспомогательной информации. На основании этих материалов формулируются выводы и разрабатываются предложения по их практическому использованию путем закрепления в должностных инструкциях и регламентах исполнителей.

В заключение следует подчеркнуть, что качественно организованная система риск-ориентированного подхода к внутреннему аудиту позволит изучать деятельность организации, принимая во внимание внутренние и внешние риски, а также разрабатывать необходимые мероприятия для повышения эффективности деятельности компании с учетом существующей практики в области внутреннего аудита.

### **Список литературы**

1. Сонин А.М. Внутренний аудит в новой реальности // Аудитор. 2012. № 7. С. 39–45. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17901007> (дата обращения: 10.01.2019).
2. Демидов А.Ю., Иванов О.Б., Мовчан С.Н. Система стандартов внутреннего аудита – основа его эффективного функционирования // Аудиторские ведомости. 2015. №1, с. 42–54. URL: <http://avjournal.ru/archive.php?mag=201501> (дата обращения: 11.01.2019).
3. Иванов О.Б., Лаврова Т.В. Роль внутреннего аудита в обеспечении эффективного функционирования системы управления рисками компании // Аудиторские ведомости. 2014. № 10. с. 61–72. URL: <http://avjournal.ru/archive.php?mag=201410> (дата обращения: 17.02.2019).
4. Пост-релиз. VII национальная практическая конференция «Внутренний контроль и аудит в России: эффективный контроль или контроль эффективности?», организованная Национальным объединением внутренних аудиторов и контролеров (НОВАК) [Электронный ресурс]. Москва, 2019. URL: <http://nuiac.ru/vka2019> (дата обращения: 15.03.2019).
5. Шешукова Т.Г., Береснева А.В. Организация внутреннего аудита на малых предприятиях // Аудитор. 2015, №4. с. 34–39. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23388439> (дата обращения: 27.01.2019).
6. Королева Г.А. Усиление роли внутреннего аудита в управлении современной компанией // Экономический вестник Ярославского университета. 2015. №1 (33), с. 44–47. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23617878> (дата обращения: 05.03.2019).
7. Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы. Москва : Альпина Паблишер, 2013. 80 с.

### **RISK-ORIENTED APPROACH TO INTERNAL AUDIT: EXPERIENCE AND PROBLEMS**

**G.A. Koroleva<sup>1</sup>, M.A. Morozova<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>P.G. Demidov Yaroslavl State University, Russia, Yaroslavl

The research discusses the problems of internal audit of contemporary organizations. The authors highlight the risk-based approach to internal audit. The development of the risk-based approach requires a detailed study of the specifics of the organization. The authors provide the flowchart of the risk-oriented approach to the control of business process of execution of the order on operation of special equipment within internal audit. The study defines the content of the

audit procedures at each inspection stage and proposes the method of assessing the potential risks in the implementation of the business process known as “operation of construction equipment of the organization”. The authors describe the working model of risk-oriented internal audit for this specific business process. The research results are explicitly industry-based and can be applied in the company’s economic activity in the relevant field.

**Keywords:** *internal audit, risk-based approach, business process*

*Об авторах:*

КОРОЛЕВА Галина Александровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедра финансов и кредита, Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, e-mail: [gotik@inbox.ru](mailto:gotik@inbox.ru)

МОРОЗОВА Мария Андреевна – магистрант 2 курса, Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, e-mail: [moroozik\\_2707@mail.ru](mailto:moroozik_2707@mail.ru)

*About the authors:*

KOROLEVA Galina Alexandrovna – cand. Econ. Sci., P.G. Demidov Yaroslavl State University, Russia, Yaroslavl, e-mail: [gotik@inbox.ru](mailto:gotik@inbox.ru)

MOROZOVA Maria Andreevna – P.G. Demidov Yaroslavl State University, Russia, Yaroslavl, e-mail: [moroozik\\_2707@mail.ru](mailto:moroozik_2707@mail.ru)

## References

1. Sonin A.M. Internal audit in a new reality // the Auditor. 2012. N 7. PP. 39–45. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17901007> (date accessed: 10.01.2009).
2. Demidov A.Yu., Ivanov O.B., Movchan S.N. The system of internal audit standards – the basis of its effective functioning // Audit statements. 2015. N 1. pp. 42–54. URL: <http://avjournal.ru/archive.php?mag=201501> (date accessed: 11.01.2019).
3. Ivanov O.B., Lavrov T.V. the Role of internal audit in ensuring the effective functioning of the risk management system of the company // Audit reports. 2014, N 10. pp. 61–72. URL: <http://avjournal.ru/archive.php?mag=201410> (date accessed: 17.02.2019).
4. VII national practical conference "Internal control and audit in Russia: effective control or efficiency control?" organized by the National Association of internal auditors and auditors (NOVAC) [Electronic resource]. Moscow, 2019. URL: <http://nuiac.ru/vka2019> (date accessed: 15.03.2019).
5. Sheshukova T. G., Beresneva A. V. Organization of internal audit at small enterprises // Auditor. 2015. N 4. pp. 34–39. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23388439> (date accessed: 27.01.2019).
6. Koroleva G. A. Strengthening the role of internal audit in the management of a modern company // Economic Bulletin of Yaroslavl University. 2015. №1 (33). p. 44–47. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23617878> (date accessed: 05.03.2019).
7. Kryshkin O. Handbook on internal audit: Risks and business processes. Moscow : Alpina publisher, 2013, 80 p.