

Пономаренко А. Г.

аспирант,
Сургутский государственный университет

Федотовская Е. Ю.

кандидат экономических наук, доцент,
Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов

Формирование инструментария внутреннего аудита в системе управления промышленным холдингом

Аннотация. В статье рассматриваются отдельные аспекты организации и методики внутреннего аудита в соответствии с новыми целями задачами системы управления промышленным холдингом.

Ключевые слова: внутренний аудит, холдинг.

The summary. The article deals with some aspects of organization and methods of internal audit in accordance with the new goals of the tasks of managing the industrialholding company.

Keywords: internal audit, the holding company.

Основные функции управления в промышленном холдинге неразрывно связаны друг с другом, представляя собой циклически повторяющийся процесс, который требует постоянного наблюдения и оценки. *Внутренний аудит — это комплекс мероприятий по определению, документированию и анализу фактических показателей исследуемых процессов управления и их сравнения с нормативными (плановыми, бюджетными) показателями с целью оценки эффективности системы управления.* Кроме того, внутренний аудит позволяет проверить достоверность первоначальных гипотез, правильность выбранных целей, а также методологию организации процесса планирования, прогнозирования в системе управления. В ходе внутреннего аудита решается комплекс задач по рациональной организации бухгалтерского учета, планирования, регулирования бизнес-процессов и наблюдения за их результативностью. При этом происходит определение эффективности менеджмента — сопоставление результатов с целями и планами, выявляются отрицательные отклонения и посредством мероприятий по корректировке этих откло-

нений достигается выполнение планов. Этот процесс можно разделить на следующие три этапа:

1) определение преследуемых целей и допустимых критериев управления;

2) сопоставление контрольных (плановых) и реальных (фактических) результатов и анализ этих отклонений;

3) подготовку предложений по организации процессов принятия решений и мероприятий, направленных на повышение эффективности управления.

Внутренний аудит обладает способностью оказывать «профилактическое» воздействие на менеджеров, позволяющее повысить результативность выполняемой ими работы, предотвратить те их действия, которые могут отрицательно повлиять на объект управления. С помощью определенного инструментария внутреннего аудита у управляющей компании холдинга появляется возможность распространить положительный опыт одной дочерней компании (взаимосвязанной структуры) на другие. В связи с этим внутренний аудит должен предусматривать и необходимость передачи информации о превышении предельно допустимых значений отдельных показателей вышестоящему уровню управления (руководителю дочерней компании, холдинга) с целью принятия экстренных решений.

Используемые для внутреннего аудита показатели и критерии должны соответствовать целям и стратегиям холдинга, их значения должны соответствовать заданному периоду времени. Существуют различные точки зрения на цели и задачи внутреннего аудита. Так, по мнению Х. Ю. Кюппера (Н.-U.Kupper) и Й. Вебера (J/ Weber) внутренний аудит служит для координации системы управления, консультирования, подготовки и реализации решений, способствуя достижению поставленных целей [1].

По мнению Д. Шнайдера (D. Schneider) и Д. Хана (D. Hahn), задачи контроля по координации системы управления должны быть ограничены координацией планирования при создании единого плана и управленческим учетом, служащему контролю реализации планов и подготовки информации для планирования [2].

Мы считаем, что внутренний аудит может интерпретироваться и как информационное обеспечение ориентированного на результат управления: процессов планирования, регулирования и контроля (мониторинга) в холдинге при выполнении функций интеграции, системной организации и координации. Поэтому одной из основных задач внутреннего аудита является подготовка и предоставление необходимой уп-

руководственной информации для принятия решений и необходимых действий руководством холдинга. Современные информационные системы помогают получать данные о состоянии холдинга даже в режиме реального времени. Однако, анализ сложившейся ситуации, проверка полученной информации, принятие решений, анализ отклонений, оценка общей эффективности работы (достижения цели) требуют времени, поэтому в процессе управления возникает временное запаздывание. Делегирование холдингом полномочий дочерним компаниям позволяет преодолеть этот недостаток системы управления.

На языке теории систем внутренний аудит, по нашему мнению, представляет собой систему обратной связи в контуре управления холдингом (рис. 1).

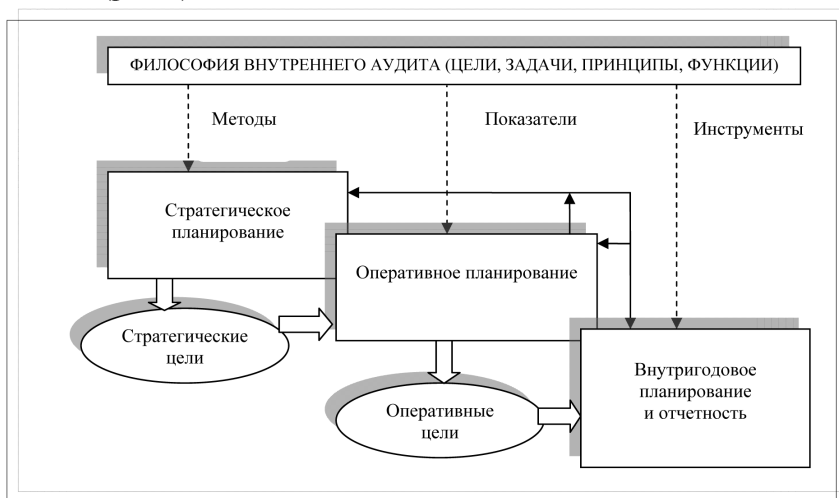


Рис. 1. Организация внутреннего аудита и его взаимосвязь с другими функциями управления

По нашему мнению основной *целью внутреннего аудита* является выявление «слабых мест» и ошибок в системе управления всей деятельностью холдинга. При этом *объектом* внутреннего аудита могут быть: предметы, люди, действия, ресурсы, процессы, функции. В связи с этим его *основной задачей* является оценка эффективности функционирования данных объектов для максимизации результатов. В качестве результатов могут выступать показатели:

- добавленной стоимости;
- финансовых (денежных) потоков;
- чистой прибыли,

- финансовой устойчивости, конкурентоспособности, устойчивости на рынке и иные финансовые показатели,
- доходности на одну акцию,
- т. д. в зависимости от цели и стратегии развития бизнеса, разрабатываемой управляющей компанией промышленного холдинга.

В результате осуществления процедуры внутреннего аудита проводится сравнение данных показателей с плановыми, прогнозными, стратегическими, нормативными и т. д. методами комплексного экономического, финансового, системного, эконометрического анализа. Инструментарий анализа выбирается и декларируется управляющей компанией холдинга и является неотъемлемой частью его учетной политики. Кроме того могут использоваться такие инструменты как бюджет, отчеты о проверках и др., которые основаны на проведении объективного подсчета и сравнения с выполнением планов. Использование инструментов внутреннего аудита позволяет на основании выявленных при управлении отклонений корректировать деятельность как взаимосвязанных в нем структур, так и холдинга в целом. Поэтому он присутствует на всех этапах управления: при планировании, создании организационных структур и системы мотивации.

По времени осуществления мы выделяем предварительный, текущий, заключительный и стратегический внутренний аудит. Такой подход позволяет достичь максимального совпадения нормативных, фактических и планируемых результатов за прошедшее время и проводить мониторинг показателей на перспективу.

Предварительный аудит основан на проверке реализации определенных правил, процедур и линий поведения, строгое соблюдение которых есть способ убедиться в том, что поставленные цели будут достигнуты. Это означает необходимость разработки стандартов качества и процедур проверки на соответствие этим стандартам, а также, собственно проведение таких проверок по отношению к используемым при производстве сырьевым материалам, произведенной продукции, получаемой информации и принимаемым решениям. Внутренний аудит может применяться по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

В процессе реализации планов осуществляется *текущий* внутренний аудит их выполнения. При этом происходит обсуждение возникающих проблем и предложений по совершенствованию управления холдингом. Текущий внутренний аудит основан на измерении фактических результатов, полученных после завершения определенного этапа проекта, плана или по истечении определенного периода времени. То есть

он представляет собой обратную связь, позволяющую управляющей компании холдинга выявить возникшие ошибки, предотвратить появление будущих и скорректировать управление таким образом, чтобы добиться решения задач и выполнения планов наиболее эффективным образом.

Заключительный внутренний аудит выполняется при проверке результатов достигнутой цели, выполненной задачи, после завершения реализации этапа проекта или по истечении определенного периода времени. На данном этапе выявляются факты и результаты выполненных действий, как изменилось состояние холдинга за определенный период времени, на сколько оно отклонилось от запланированного. Он основан на мониторинге, сборе и анализе происходящих изменений. При этом происходит:

1. Детальный и тщательный анализ систем планирования и контроля, определение наиболее важных исходных параметров и исследуемых переменных.

2. Построение модели изучаемой системы.

3. Регулярный сбор и ввод в систему данных о входящих параметрах.

4. Наблюдение за динамикой модели: регулярная проверка величины планируемых и фактических показателей, изучение характера зависимостей между отдельными параметрами, соответствия модели реальному состоянию дел.

5. Оценка расхождения между планируемым и фактическим значением входящих переменных и его влияния на ожидаемые конечные результаты.

6. Осуществление корректирующих действий:

- определение проблемы;
- определение мер, обеспечивающих решение этой проблемы.

При этом важно не только выявить недостатки, но устранить их, поскольку внутренний аудит оправдан лишь тогда, когда обнаруженные и предсказанные отклонения от планов корректируются с помощью дополнительного планирования, организации, подбора кадров, руководства и лидерства.

Кроме указанного выше мы предлагаем также организацию внутреннего аудита по центрам финансовой ответственности бизнес-единиц, входящих в связанные структуры холдинга, что облегчает внесение изменений в случае отклонения от плана. Холдинг, делегируя определенные полномочия дочерним компаниям (связанным структурам), контролирует выполнение запланированных результатов с помощью

системы показателей, определенных выше. Придание связным сторонам статуса самостоятельных юридических лиц дает возможность получать более объективную оценку их деятельности. Использование механизма рыночных цен и самостоятельного статуса юридического лица для стратегических бизнес-единиц позволяет упростить систему внутреннего аудита холдинга и повысить ее эффективность. В соответствии с этим система внутреннего аудита должна соответствовать организационной структуре, системе бухгалтерского (финансового) и (управленческого) учета по бизнес-процессам, географическим рынкам и/или отдельным связанным структурам холдинга.

Система внутреннего аудита должна быть, по возможности, простой, оставаясь понятной для ее исполнителей (с учетом их квалификации и способностей к самообучению). В противном случае, это может привести к ошибкам в принимаемых решениях или сопротивлению тех, кто должен обеспечивать ее функционирование, а в конечном итоге, к потере управляемости холдингом.

Целью стратегического внутреннего аудита является мониторинг «движения» холдинга к намеченной стратегической цели, проверка создания конкурентных преимуществ и перспектив увеличения стоимости холдинга.

К задачам стратегического внутреннего аудита, по нашему мнению, относятся:

- проверка выбранных целей и стратегии по их достижению на реализуемость;
- анализ чувствительности выработанной стратегии — определение критических внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов, изменение которых может существенно повлиять на реализацию стратегии;
- проверка правильности выбора основных контрольных показателей, характеризующих выбранные стратегические цели; сравнение плановых и фактических значений контрольных показателей, анализ возникших отклонений (определение причин, лиц, причастных к их возникновению, и возможных последствий), подготовка предложений по их устранению;
- анализ эффективности управления взаимосвязанными структурами, бизнес-процессами;
- проверка соответствия системы мотивации и выбранных критериев эффективности управления;

- определение целей и задач для системы мотивации коммуникаций в промышленном холдинге.

Ежегодный итоговый отчет, составляемый при подведении внутреннего аудита, должен включать:

- характеристику исходной ситуации;
- оценку состояния бизнеса с учетом рыночной и конкурентной среды; характеристику предпосылок для дальнейшего развития стратегии холдинга;
- оценку стратегий по каждому из бизнесов;
- оценку функциональных стратегий;
- директивы для оперативного планирования;
- отчеты о ходе реализации стратегий бизнеса холдинга;
- отчеты о ходе реализации функциональных стратегий.

Эти отчеты позволяют сделать вывод о ходе реализации стратегии холдинга за прошедший год, поставленных на следующий год задачах, а также определить количественные параметры для среднесрочного планирования с учетом прогнозируемого состояния в бизнесах, принадлежащих холдингу.

Как было отмечено выше, одним из центральных показателей оценки эффективности деятельности связанных структур промышленного холдинга является приращение его стоимости. В этой связи внутреннему аудиту должны быть подвержены показатели, связанные с движением финансовых ресурсов, обеспечивающие приток и отток денежных средств и финансовых инструментов. Организация внутреннего аудита в этом направлении связана с информационно-бухгалтерским обеспечением и соответствующим инструментарием для процедуры внутреннего аудита от входной информации до выходной информации в виде внутренней бухгалтерской отчетности.

Литература

1. William S Gray. The Role of Forecast information in Investment Decisions. Chicago: Commerce Clearing House, 2004.
2. Ришар Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия: Пер. с франц./Под ред. Л.Л.Белых. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
3. Gray S L Towarels a Theory of Cultural Influence on the Development of Accounting Systems Internationally. Abacus. 2008.
4. Gugliemo Ferrero. Les Lois psychologiques isu symbolisme. New York: Pantheon Boaks, 1996.