

# Возьмите деньги в свои руки!

## /Внутренний аудит в бизнесе/

### Оглавление

Введение .....	1
Какова реальная стоимость активов Вашего предприятия? .....	2
Какие риски реализуются в бизнесе при игнорировании практики внутреннего аудита? .....	3
Где решение? .....	5
Что следует делать для решения проблемы при отсутствии службы внутреннего аудита? .....	6
Как это должно работать .....	7
Что сделать для получения гарантированных результатов.....	8

### Введение

Что такое внутренний аудит? Какие цели стоят перед внутренними аудиторами?

Знаете ли Вы, что по статистике лишь 40% персонала имеют достаточно твердые моральные и этические принципы по отношению к чужой собственности? Остальные 60% перешагивают этот порог с разным уровнем чувствительности.

Это значит, что при достижении некоторого порогового уровня внутренних переживаний конкретного человека он может воспользоваться/распорядиться чужим имуществом как своим.

В большинстве случаев за этими стоит ощущение бесконтрольности и безнаказанности.

*Если Вы думаете, что это не так, вспомните последствия урагана в США, в 2001 году. Мародерство охватило штат, потерпевший катастрофу подобно эпидемии, полиция не могла взять ситуацию под контроль. Спокойствие населения было достигнуто после введения на территорию штата частей регулярной армии.*

Работа внутреннего аудитора направлена на то, чтобы ни у кого не могло возникнуть подобное ощущение бесконтрольности.

## Какова реальная стоимость активов Вашего предприятия?

Почти весь малый и средний отечественный бизнес живет в рамках условных допущений о **размере и качестве** своих **активов**, говоря точнее, в **заблуждении об их стоимости и ликвидности**.

### ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

Основные средства, товарно-материальные запасы, дебиторская задолженность, все это оценивается весьма условно. Погрешность оценки, незаметная на малых объемах, при росте масштабов бизнеса увеличивается в геометрической прогрессии.

Что же традиционно происходит с активами предприятия? Если взять основные средства, числящиеся на балансе предприятия, и попробовать соотнести их с физическими объектами учета, то можно набрать историй на не один «Ералаш».

*Автору этих строк приходилось искать объекты капитального строительства на территории завода, о которых не имел понятия ни отдел капитального строительства (ОКС), ни руководство предприятия, ни бухгалтерия, несмотря на имеющееся в учете наименование и инвентарный номер.*

### ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА

Запасы товаров и комплектующих на складах как показывает практика оказываются гораздо более «летучи», чем от них можно было ожидать. То, что с ними происходит, не находит подтверждения в традиционной физике твердых тел, они ведут себя как газы, которые могут быть в трех фракциях – твердой, жидкой и газообразной. После перехода в последнюю фракцию искать их бессмысленно.

Кроме само ликвидирующихся товарно-материальных ценностей на предприятиях есть ещё производственные запасы, состоящие из невостребованных материалов и комплектующих, переданных в производство согласно действующим нормам и спецификациям, полуфабрикаты в различной степени готовности и наконец, склад готовой продукции. Можете быть уверены – часть перечисленных ценностей уже давно никто никому не передает, и они лежат невостребованные (!).

Большинство активов, «осевших» таким образом на «дно» потока товарно-материальных ценностей, будут, в конечном счете, **списаны за счет прибыли** предприятия (!) после того как будет сделан вывод о потере их товарных характеристик.

Дебиторская задолженность – величина абсолютно понятная и доступная к учету, тем не менее, каждый год, почти каждое предприятие списывает **просроченную** дебиторскую задолженность. Стоит ли говорить, что о причинах её возникновения, как правило, никто не может сказать что-либо внятное. Менеджеры либо уволены, либо имеют объяснения, что они все передали.

Кому-либо. Тому, кто должен был все отследить и истребовать.

Подводя черту и ставя «ИТОГО:», можно отметить, что цена погрешности измерения стоимости активов предприятия и соответственно потерь, связанных с ними, осознается собственником бизнеса, как правило, очень приближенно.

**На основании моего опыта личная оценка собственника дается с ошибкой до 4-х крат в сторону уменьшения потерь.**

То есть собственник бизнеса оценивает и признает потери (считая их неизбежными в силу различных причин) в размере 25% от имеющего место факта (!). Посчитайте **стоимость потерь** не в относительных показателях, а в рублях! Насколько эти потери по-Вашему обоснованы?

#### **НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ**

Для предприятий, продуктом которых является нематериальный актив, данная проблема так же не чужда, создание нематериального актива происходит оплаченным трудом специалистов, с использованием как правило высокотехнологичных и дорогих программных комплексов, и оборудования.

Потоки информации, преобразующиеся в знания и ценности – программы для электронных устройств, графические и текстуальные модели решений, конструкторские разработки и прочее, имеют те же характеристики, что и материальные потоки, то есть полезный выход, отходы используемые, отходы не пригодные к дальнейшему применению, и невозполнимые потери. Потери в этом бизнесе не так наглядны, но ущерб экономике наносят не меньший.

*Проектный институт, созданный собственником для решения вполне конкретных задач, был организован на базе привлеченной проектной группы. В течение 12 месяцев экономика института не выходила из минусовой зоны. При проведении аудита вскрылось, что руководство и костяк института продолжали работать над задачами, относящимися к их личной трудовой деятельности. Но на оборудовании института, и в рабочее время, оплачиваемое им институтом.*

#### **Какие риски реализуются в бизнесе при игнорировании практики внутреннего аудита?**

В самом безобидном варианте развития событий предприятие начинает накапливать в себе некий «осадок» выпавших из оборота ценностей (активов). При этом «осадок» не визуализируется и не измеряется, он находится в потоке и «мимикрирует» под реальные ценности.

В этой мимикрии потерь заинтересованы все кроме собственника бизнеса. Менеджеры получают свою заработную плату за создание ценностей, а не за их потери. Поэтому все отчеты о состоянии активов бизнеса будут полны оптимизма.

В этом «осадке» окажутся как абсолютно пригодные к использованию и ликвидные ценности, так и ценности, не пригодные к какому-либо использованию по причине их необратимого интеллектуального, технологического и физического старения. То, что могло быть использовано или реализовано вчера, завтра станет пригодным только для утилизации.

*Неоднократно приходилось наблюдать случаи «внезапного» чудесного обнаружения на заводах цистерн и контейнеров с сырьем для производства, залежи металла, строительных материалов, и вполне рабочее оборудование, когда-то исключенное из процесса производства и оставшееся невостребованным и забытым на территории. Как вы понимаете через определенное время любой товар теряет свои характеристики. Как за счет физико-химических процессов, так и за счет человеческого фактора. Рано или поздно разукомплектуют и вынесут так что концов будет не найти.*

В этом же ряду стоит разукомплектование оборудования для ремонта аналогичного работающего. Так сказать, по личной инициативе и хозяйственной сметке специалистов, ответственных за эксплуатацию этого же оборудования.

*Много раз наблюдал ситуацию, когда оборудование, находящееся на хранении, оказывалось в неработоспособном состоянии, из-за того, что с него было снято все, что можно открутить. С заглушенного отвода на химическом предприятии двое рабочих решили снять краны из цветного металла. В заглушенном отводе остался конденсат высокотоксичного вещества. Один из рабочих не выжил. Оба работали на данном предприятии и знали о наличии ОВ в сырье и продукции завода.*

В самом худшем случае работники организуют использование неучтенных потерь в личных целях, расширят и наладят поточное производство продукции неучтенной и реализуемой за счет предприятия, но не в его пользу.

*Так, на одном из предприятий за счет завышенных расходных норм было организовано производство запасных частей к производимому оборудованию и их продажа. Запасные части поставлялись без документов в дружескую ряду специалистов компанию, где на них изготавливались закупочные документы, и они продавались как «белые комплектующие» от официального производителя.*

*На другом предприятии так же при использовании завышенных норм списания на производство, проводился выпуск неучтенной продукции и её последующая продажа действующему покупателю за 50% стоимости.*

*На третьем предприятии главный бухгалтер, проверив контроль расчетов с кредиторами и увидев его отсутствие, включил в состав получателей средств личное доверенное лицо, и ежемесячно перечислял на счет своего «партнера» некоторую сумму денежных средств. Достаточно «незначительную» относительно масштаба бизнеса, что бы это не бросалось в глаза. Эта материальная помощь продолжалась дольше года.*

Стоит ли говорить о том, что в случае преступных хищений суммы потерь предприятия существенно возрастают. Стоимость риска участников преступления закладывается организаторами в сумму хищения.

Эта проблема не является сколько-нибудь новой. В СССР служба ОБХСС была поставлена на борьбу с расхитителями социалистической собственности, и были процессы, и были суды.

В Европе частный бизнес так же противостоял хищениям, и с использованием тех же методов. Но методов, построенных не на общественных началах, а частном капитале. В одном из фильмов французского комика Луи Де Фюнеса (70-е года прошлого века), где он играет фабриканта, к нему приходит скромный клерк из его конторы с желанием жениться на его единственной дочери, в качестве аргумента приводя свой капитал в миллион франков, которые он «украл» из компании благодаря манипуляциям с себестоимостью продукции. Этот миллион он предлагает фабриканту в качестве подарка в семью. У Вас есть красивая дочь? Вы можете рассчитывать на то, что Вам принесут Ваши деньги обратно?

Уже есть статистика нового, XXI века. Количество ежегодных процессов в судах о хищениях и злоупотреблениях измеряется сотнями тысяч, сумма убытков измеряется миллиардами рублей - ежегодно! Задумайтесь об этом.

## Где решение?

Одна из основополагающих мыслей об управлении: нельзя управлять тем, что не измерено. В Европе институт внутренних аудиторов сложился давно, у нас эта профессия менее известна, и многие смешивают понятия внешнего и внутреннего аудита.

### **ВНУТРЕННИЙ АУДИТ**

Как правило, предприятия имеют более или менее организованный входной контроль потоков ценностей и выходной. То есть поступление ценностей на предприятие связано с измерением объема и оценкой качественных характеристик ценностей, то же самое происходит при выпуске ценностей с предприятия.

Если бы данные процессы были организованы идеально, но... каждый из Вас наверняка сталкивался с проблемами качества самых разнообразных изделий, и все производители принимают назад свою продукцию при возникновении проблем, связанных с качеством, признавая тем самым не идеальность выходного контроля. И качество брэнда не является страховкой для этого.

Кроме этого надо помнить еще и о хищениях (говорили выше), и внутреннем браке, который остается в стенах предприятия. И вот о внутреннем учете потоков ценностей и следует задуматься, говоря о потенциале не востребованном в качестве ресурса роста.

Описание, формализация и стандартизация внутренних потоков ценностей позволит вскрыть и использовать все внутренние резервы. А регулярный аудит процессов позволит поддерживать их качество на должном уровне.

## **Что следует делать для решения проблемы при отсутствии службы внутреннего аудита?**

- a) Создать карту движения ценностей «вовне», и «внутри» предприятия;
- b) Нанести на карту характеристики каждого потока, позволяющие оценить его значимость и определить методы управления им;
- c) Проверить идентичность созданной графической модели её реальному прототипу;
- d) Привести графическую модель в соответствие с прототипом;
- e) Определить точки возможной неконтролируемой потери ценностей;
- f) Внести в графическую модель необходимые изменения и разработать план переноса изменений на прототип потоков ценностей;
- g) Проверить план внесения изменений в модель управления потоками ценностей на соответствие четырём шагам управленческого воздействия: планирование, мотивация, организация, контроль.

Непременным атрибутом любого управленческого решения должны быть четыре действия:

1. планирование
2. мотивация
3. организация
4. контроль

Проверьте работающие функции контроля на соответствие им, иначе Вам потребуется нанимать контролеров, которые будут контролировать других контролеров.

Личная рекомендация: не стремитесь создать систему тотального контроля, это никому не удавалось никогда. Эффективно работает только выборочный контроль.

Определив несколько зон максимально дорогих рисков, Вы сможете «малой кровью» обеспечить их контроль.

Разработайте несколько вариантов контроля, и чередуйте их в неповторяющемся алгоритме.

## Как это должно работать

Подтверждение работы решениями на примере реальных предприятий:

- а) Производственное предприятие мало серийной продукции проводило списание расходов на производство по калькуляциям, физическое перемещение и использование сырьевой составляющей проверялось формально. Вскрытие нарушения привело к введению дополнительного процесса контроля над производством и пересмотру расходных норм на сырье. Экономия от мероприятий составила 5% от себестоимости по данной продукции.

**+5% без инвестиций, ценою административных решений!**

- б) На производственном предприятии поточной продукции при проведении аудита производственного процесса вскрылось отсутствие цехового контроля над выпуском готовой продукции. Перепроизведенный «левый» товар сбывался вместе с оформленным выпуском продукции. В целях недопущения подобных ситуаций был введен контроль над выпуском, пересчитаны расходные нормы, и ужесточен контроль на воротах предприятия. Итоговая экономия в расходной части составила 10% от объема продаж данной продукции.

**+10% без инвестиций, ценою административных решений!**

- с) В розничной торговой компании, обеспечивающей все торговые точки с центрального склада, при проведении аудита информационных потоков вскрылось отсутствие обратной связи с торговыми точками. Информация по заказам проходила на центральный склад и службу снабжения, все, что не укладывалось в ассортиментную матрицу «отрезалось», обеспечение торговых точек товаром проводилось без изменений в течение последних трех лет, объемы продаж на графиках повторялись все три года, что позволяло руководству оценивать ситуацию как «стабильную». После аудита для оценки верности решений в сеть ввели несколько дополнительных позиций товара, и расширили ассортимент имеющихся за счет исключения неэффективных позиций. Увеличение продаж в рублях за три месяца составило 40% по отношению к прошлому году.

**+40% без инвестиций, ценою административных решений!**

## Что сделать для получения гарантированных результатов

- a) Сделать заявку на проведение внутреннего аудита. Оптимально проведение комплексного аудита и составление карты значимости потоков ценностей. Возможен выборочный аудит.
- b) Заключить договор на проведение внутреннего аудита, внести предоплату.
- c) Обеспечить предоставление всей запрошенной информации в бумажном и/или электронном виде, а также возможность проведения анализа наполнения рабочего дня ключевых специалистов, анкетирования и собеседования с руководителями и персоналом в период проведения аудита.
- d) Ознакомиться с отчетом по аудиту, *фокус-гайд*. На основании данных аудита согласовать последовательность работ и применяемые инструменты и методы.
- e) На основании согласованного плана работ утвердить «дорожную карту».

Дальнейшее сопровождение Вашего предприятия в процессе осуществления плана работ до достижения поставленного результата возможно по отдельному договору.

**Берите Ваши деньги в свои руки! Если не Вы, то кто?**

## Личные данные автора

### Кожухарь Владимир

Закончил - Волжскую Государственную Академию Водного Транспорта.

Внутренний аудитор, действительный член Института Внутренних Аудиторов.

Член Ассоциации судебных экспертов

Судебный эксперт финансово-экономического состояния и финансово-экономической деятельности.

Консультант, тренер.

### Темы проводимых бизнес тренингов:

«Управленческий учет и отчетность»

«Финансовое планирование на предприятии – управление деньгами»

«Управленческий аудит – сохранение и приумножение капитала»

«Бизнес-планирование на год, два, три, разработка бизнес плана проекта»

Появились вопросы?

Есть желание получить дополнительную информацию?

Контакты:

[info@yourbussines.ru](mailto:info@yourbussines.ru)

<http://vladimir-kozh.livejournal.com/>

<http://вашбизнес-нн.рф>