



LEONARDO DA VINCI
Transfer of Innovation

Проект по програма „Леонардо да Винчи“:

**„Разработване на приложни курсове, основани на обмен на
обучителни иновации в областта на финансите и мениджмънта, за
допълнително обучение на предприемачи и специалисти в Латвия,
Литва и България”**

ВЪТРЕШЕН ОДИТ И КОНТРОЛ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО

Инта Бруна
Латвийски Университет
Рига, Латвия

2010

СЪДЪРЖАНИЕ

Въведение

1. Предпоставки за развитие на вътрешното одитиране и дефиниции, сравняване на вътрешния и външен одит
 - 1.1. Необходимост от вътрешно одитиране
 - 1.2. Исторически аспекти за развитието на вътрешно одитиране
 - 1.3. Дефиниции на вътрешния одит
 - 1.4. Регулаторна рамка на вътрешния одит на международно ниво и в законодателството на Латвия
 - 1.5. Сравнение на вътрешното и външно одитиране
 - 1.6. Етапи при развитието на вътрешния одит
2. Обхват и основни принципи на вътрешното одитиране
 - 2.1. Понятието вътрешно одитиране
 - 2.2. Обхват на вътрешното одитиране
 - 2.3. Принципи на вътрешното одитиране
3. Организация на работата на вътрешния одит – преглед на етапите на одита
 - 3.1. Място на международния одит в организационната структура
 - 3.2. Подход, базиран на системи за вътрешния одит
 - 3.3. Описание на етапите на одитиране
 - 3.4. Работни документи на вътрешния одит и файл на одита
4. Стандарти за професионална практика на вътрешно одитиране
 - 4.1. Обща политика при разработването на стандарти и последните промени
 - 4.2. Рамка и анализ на стандартите за професионална практика на вътрешно одитиране
 - 4.2.1. Въведение
 - 4.2.2. Свойствени стандарти
 - 4.2.3. Стандарти за изпълнение на работата
 - 4.2.4. Етичен кодекс
5. Описание на специализираните видове вътрешен одит
 - 5.1. Обхват и понятие на вътрешния одит базиран на риска
 - 5.2. Оперативен или изпълнителски одит
 - 5.3. Осигуряване на качество на изпълнението на одита
6. Понятие на системата за вътрешен контрол
 - 6.1. Понятие на вътрешен контрол
 - 6.2. Компоненти и структура на системата за вътрешен контрол
 - 6.3. Цели и задачи на системата за вътрешен контрол
 - 6.4. Принципи на развитието на системата за вътрешен контрол
7. Изпълнение на системата за вътрешен контрол в различни бизнес цикли
 - 7.1. Вътрешен контрол на цикъла на снабдяване
 - 7.1.1. Цел и значение на снабдяването

- 7.1.2. Организация и компетенция
- 7.1.3. Вътрешен контрол при изпълнението на сделките за снабдяване
- 7.1.4. Резюме на основните формални и организационни изисквания
- 7.2. Вътрешен контрол в цикъла на продажбите
 - 7.2.1. Политика на цикъла на продажбите
 - 7.2.2. Ценообразуване
 - 7.2.3. Последователност и вътрешен контрол при изпълнение на поръчката
 - 7.2.4. Най-важните контролни процедури на цикъла на продажбите

Библиография

Приложения

1. Практическа задача
 - „Подготовка на работните документи за одитиране на системата за снабдяване и предварителна оценка на вътрешния контрол”
2. Форми-образци на работните документи

ВЪВЕДЕНИЕ

Този помощен материал има за цел да се придобият основни познания за вътрешния одит и вътрешния контрол и е предназначен за мениджърите на предприятието и другите членове на административния персонал, упражняващи гъвкава ръководна политика и търсещи нови възможности за постигане на поставените цели. Той може да се ползва и от студенти по икономика и програмите по бизнес администрация във висшите образователни институции и други заинтересовани лица.

Конспектът на този курс е разработен в рамките на проекта *Леонардо да Винчи* - „Разработване и одобрение на приложни курсове, на базата на трансфер/ обмен на обучителни иновации в областта на Финансите и Мениджмънта, за допълнително обучение на предприемачи и специалисти в Латвия, Литва и България” през 2009-2010. Неговата основна цел е да се даде възможност на работещите специалисти на предприятието да получат познания, необходими в тяхната практика, използвайки нови методи на обучение. За тази цел, материалите за обучение са поставени в Moodle, като онлайн курс, позволяващ обучение не само в зали и библиотеки, но и по интернет, по всяко време, когато има време за обучение.

Материалите, предложени за обучение по конспекта на курса са оформени в няколко раздела. Първите два раздела са въведение към понятията, разпоредбите и сферите на приложение, както и основната база на вътрешния одит. Третият раздел запознава подробно с прилаганите методи и етапите, включени при изпълнението на вътрешните одити. Студентите имат възможност не само да научат теорията, но също и да проверят своите знания с анализиране на случаи от практиката и симулация на процеса на одит. Раздел четири е посветен на Международните стандарти за професионална практика на вътрешното одитиране, а раздел пет дава възможност за запознаване с оперативния, или административен одит и връзките и разликите между одита базиран на риска, и системите за одит. Раздели шест и седем разглеждат проблемите на вътрешния одит – системата на вътрешния контрол, изграждането на която е изцяло под отговорността на управителя на предприятието. Освен правилата на системите за общ вътрешен контрол, материалите за обучение включват също и описание на контролните процедури и правилата на двата бизнес цикъла – покупки и продажби. Може да се извършва самоконтрол на получените знания, като се отговори на контролните въпроси, в края на всеки раздел.

Предмет 1

Предпоставки за развитието на вътрешното одитиране и дефиниции, сравняване на вътрешния и външен одит

- 1.1. Необходимост от вътрешно одитиране
 - 1.2. Исторически аспекти за разработването на вътрешно одитиране
 - 1.3. Дефиниции на вътрешния одит
 - 1.4. Регулаторна рамка на вътрешния одит на международно ниво и в законодателството на Латвия
 - 1.5. Сравнение на вътрешното и външно одитиране
 - 1.6. Етапи при развитието на вътрешния одит
-

1.1. Необходимост от вътрешно одитиране

Индустриалната революция служи като предпоставка за развитието на вътрешния одит, с отделянето на активите от мениджмънта и появата на компании с ограничена отговорност (акционерни дружества). Това е важно условие за основаването на регулаторни органи, за осигуряване на подходящ мениджмънт на активите, на базата на данните от счетоводните системи, контролните системи и одити, изисквани от законодателството, управляващо бизнеса и други постановления.

В съвременните условия, със засилване на конкуренцията между предприятията, се увеличава и необходимостта от ефективно използване на всички видове ресурси, нужни за бизнес дейностите, а следователно и необходимостта от засилване на контрола над такова използване. Нормално функциониращият контрол засилва капацитета за по-добро обслужване на нуждите на клиентите, което го прави съвместим с ефективното използване на капитала и ресурсите, както и с осигуряването на непрекъснато увеличаване на приходи за определен период от време, независимо от разширяването на капацитета на предприятието. Това означава, че предишните форми на бизнес контрол, като интегрална част от мениджмънта, трябва да се подобрят, за да се изпълнят всички текущи задачи, при настоящите условия.

Какви форми на бизнес контрол са общоприети в Латвия?

- **Държавен одит** – одит на операциите в предприятието и институциите, финансирани от държавата и местната власт;
- **Данъчен одит** – одит на процедурите за изчисляване на данъците и плащането;
- **Услуга на сертифицирани одитори** – одитиране на годишните отчети на бизнес предприятия и местната власт;
- **Вътрешен одит** или **услуги на вътрешно одитиране** – съществуващ в бизнес предприятия и в публичната административна система.

Докато първите два се извършват в интерес на правителството, това е само частично вярно за другите два типа контрол. От една страна, услугите на сертифицираните одитори не са необходими за всички предприятия, но се изискват за всички местни власти, докато вътрешният преглед, или вътрешното одитиране е необходимо за държавните ведомства, във връзка с изпълнението на различни проекти, но не се изисква от закона за бизнес предприятия.

В рамките на конспекта на този курс, ние ще се опитаме да изясним и научим за ползите и нуждата от вътрешно одитиране в областите, където няма законови изисквания за неговото използване, следователно, в бизнес предприятията.

Съществува обаче, определена юридическа разпоредба за държавните ведомства, техните подчинени власти и международните проекти, служещи за база за установяване и реализация на вътрешното одитиране. Няма обаче, такава разпоредба установена по отношение на бизнес единиците и следователно, трябва да се изясни какво е доказателството за използването на вътрешни одити в процеса на управление на предприятието и бизнес компаниите.

От една страна, Разпоредба № 585 на Република Латвия „Провеждане и организация на осчетоводяването” определя изискването за установяване на счетоводен контрол, което е част от вътрешния контрол, докато от друга страна, ръководството на предприятието е отговорно за задоволителния счетоводен контрол. Следователно, ръководството трябва при всички случаи да извършва редовна преценка на системата на този контрол, включително счетоводен контрол.

Ръководството може да използва следните техники в областта на вътрешното счетоводство, за поддържане на съвременна система на вътрешен контрол:

- а) пряк управленски контрол;
- б) собствена преценка на вътрешния контрол;
- в) вътрешен одит.

Едно от условията, определящи необходимостта от вътрешно одитиране следователно е **нуждата от гъвкаво осъвременяване на системата за вътрешен контрол.** Напълно ясно е, че различните процедури на контрол в рамките на системата за вътрешен контрол, които се изпълняват по инициатива на ръководството са въведени за елиминиране на големите рискове за предприятието, а тези рискове обикновено се появяват в резултат на промените в контролната среда. Фактът, че предприятията извършват своя бизнес, рисковете изобщо не се идентифицират и преценяват, е реалност, често водеща до значителни загуби за предприятията, а понякога и до банкрут и неплатежоспособност. В продължение на няколко десетилетия, най-добрата практика в света, натрупана в дейностите на бизнес единиците доказва, че вътрешният одит има голям принос в процеса на разрешаване на тези проблеми.

1.2. Исторически аспекти за развитието на вътрешното одитиране

Началото на вътрешния одит може да се открие още през 19-ти век, въпреки че има данни за вътрешни одитори в публичния сектор, които са били служители на предприятието, но били независими от мениджърите на предприятието, от началото на 20-ти век във Великобритания. Качествено новото развитие за вътрешния одит започва след Втората световна война. В Ню Йорк, през 1941г., е основан Институт на вътрешните одитори, през 1944 – член на Института в Торонто, Канада, а през 1948г. – първият член извън Северна Америка – в Лондон.

Наред с другите дейности, вътрешният одит израства до управленска функция на предприятието. Нейната дефиниция се променя 5 пъти в продължение на петдесет години. Много години, акцентът пада върху функцията на независимо оценяване, с цел проверка на счетоводството, финансовите и други сделки.

В началото на 70-те години, на миналия век, значението на одита става по-обширно, тъй като то включва не само финансови одити, но също и функция на независима оценка, която включва проучване на извършените операции и представлява услуга за мениджмънта.

В началото на 80-те години, значението на вътрешния одит се разширява още веднъж за да покрие системите за вътрешен контрол на предприятието и проучване и оценяване на адекватността на изпълнението и ефективността на възложените отговорности.

През 1999 г. Институтът на вътрешните одитори отново променя дефиницията на вътрешното одитиране, наблягайки на неговата роля при постигането на целите на предприятието.

От 21 август 1991 г., когато Държавният контрол и другите контролни институции, работещи дотогава съгласно законите на СССР престават да съществуват, Върховният съвет на Латвия приема нов закон. До 28 октомври 1993 г., когато е приет закона „За Държавен контрол” и „Службата за държавни приходи”, националната икономика практически е оставена без подходящ контрол.

Нуждата от въвеждането на вътрешен одит в държавната администрация се определя и от изискванията, поставени от Европейския съюз за повишаване на административния капацитет и от вътрешното изискване за вътрешен одит в държавната администрация на Латвия. Все по-често, когато се наблюдава изпълнението на държавните административни учреждения, техните мениджъри откриват, че е необходима система, която да позволява да се определи отрано, дали постигането на поставените цели е извършено успешно. В рамката на съвременната държавна конституционна система, функционирането на одитирането се счита за един от ключовите елементи, осигуряващ демократично и ефикасно изпълнение на държавната администрация.

Процесът на въвеждане на вътрешен одит в държавната администрация на Латвия започва през май 1997 година, когато в сътрудничество с Бритиш Каунсил се провеждат семинари за представители на държавните учреждения и дискусии със секретариата на държавните учреждения. Така се слага началото на вътрешния одит в страната.

Освен въвеждането на система за вътрешен одит в държавните административни институции, в Латвия има също и член на Института за вътрешни одитори. **Институтът за вътрешни одитори** е международна асоциация, занимаваща се с повишаване качеството на изпълнението на вътрешното одитиране и квалификация на вътрешните одитори. Институтът за вътрешни одитори е основан през 1941 г. В САЩ и в настоящия момент има 85,000 членове от 120 страни, работещи в областта на вътрешния одит, мениджмънта и вътрешния контрол, одит на информационните технологии, охраната и други области свързани с вътрешния одит.

Институтът за вътрешни одитори е една от водещите организации, извършващи обучение и сертифициране на вътрешни одитори, както и извършването на различни проучвателни работи, даващи препоръки за онези сфери на дейност, свързани с вътрешното одитиране.

Основните цели на Института за вътрешни одитори са следните:

- осигуряване на обширно професионално развитие, чрез подходящи програми за обучение, организиране на курсове и извършване на сертифициране на вътрешни одитори;
- проучване и разпространение на знания, касаещи вътрешното одитиране, вътрешния контрол и свързаните с него области, чрез повишаване на знанията не само за членовете на Института за вътрешни одитори, но също и на по-широката публика по света;
- основаване на организации-членки навсякъде по света, които да провеждат обучение на вътрешните одитори наред със спецификите, присъщи за съответната страна;
- събиране на вътрешните одитори по света за обмяна на информация и опит, придобивайки нови познания по този начин.

Латвийският член на Института за вътрешни одитори е основан през 1999 г. В Рига и в настоящия момент има над 100 свои членове. Основната цел на Латвийския член е да събира практикуващите вътрешно одитиране в Латвия, осигурявайки им допълнителни образователни възможности и подходяща информация, която да бъде споделена между професионалистите в тази област. Институтът за вътрешни одитори си сътрудничи тясно с различни професионални организации по света, например, Американската счетоводна асоциация, Институтът на счетоводителите на мениджмънта, Институтът за финансов мениджмънт, Комитетът за консултиране на обучението по счетоводство и други.

Латвийският член на Института за вътрешни одитори има дългогодишно сътрудничество с Асоциацията на сертифицираните одитори в Латвия, ПрайсУотърхаусКупърс, Училището по бизнес и финанси и други организации.

Това означава, че има достатъчна основа за по-доброто разбиране на предимствата, които дава вътрешния одит, така че те да могат да се прилагат и в бизнес предприятията.

1.3. Дефиниции на вътрешния одит

В миналото, вътрешният одит в много организации се е занимавал единствено с финансите, счетоводството, съгласуването, защитата на активите и точността. За съжаление, вътрешните одитни единици понякога са все още неправилно структурирани към финансовите отдели, отчитащи се на тях и се счита, че дейността им не е толкова съществена. Промените в дефиницията на вътрешното одитиране от Института за вътрешни одитори обаче, отразява нарастващия обем на неговите функции и разликите в отговорностите и статуса.

Година 1947: „Вътрешният одит се занимава главно с осчетоводяване и финансови въпроси”.

Година 1957: „Вътрешният одит е независима дейност за оценка, създадена в дружеството за контролиране на неговото счетоводство, финансовите и други транзакции”.

Година 195:1 „Вътрешният одит е независима дейност за оценка, създадена в дружеството за контролиране на неговите операции, чрез предоставяне на

услуги за дружеството”.

Година 1981: „Вътрешният одит е независима дейност за оценка, създадена в дружеството като услуга за дружеството”.

Година 1991: „Вътрешният одит е независима дейност за оценка, създадена в дружеството за извършване на изследване и оценка на операциите, чрез предоставяне на услуги на дружеството.”

През 1999 година е разработена нова дефиниция на вътрешното одитиране от Института за вътрешни одитори

Вътрешното одитиране е независима, обективна, надеждна и консултираща дейност, предназначена да добавя стойност и да подобрява операциите на организацията.

Вътрешното одитиране помага на организацията да изпълни своите цели, чрез внасяне на систематичен, дисциплиниран подход за оценка и подобряване ефективността на процесите на управление на риска, контрола и управлението.

Съществуват няколко дефиниции за вътрешния одит и в законодателството на Латвия, обхватът и значението, на които ще се опитаме да сравним.

- 1) Една от първите дефиниции на вътрешния одит в законодателството на Латвия е дадена в Разпоредба № 342 „Разпоредби относно вътрешния одит” (05.10.1999).
„Вътрешният одит е оценката на системата за вътрешен контрол на една институция, която дава препоръки за подобряване на системата, за да се осигури ефективно опериране на държавната администрация”.
- 2) *Вътрешният одит – независима и обективна дейност, извършвана от вътрешен одитор и целта на която е подобряване на дейността на министерството, или институцията, потвърждаваща и преценяваща систематично качеството и ефективността на системата за вътрешен контрол на министерството, или институцията и даваща препоръки за подобряване на тази система.* (Закон „Вътрешен одит”, 20.11.2002)

Сравнявайки горните дефиниции, става очевидно, че дефиницията, включена в закона за вътрешния одит финализира обхвата на дефиницията дадена от Института за вътрешни одитори, по отношение на изпълнението на държавните административни функции, що се отнася обаче до оценката за системата на вътрешен контрол и разработването на препоръки за нейното подобряване. Видяхме преди това, че позоваването на оценката на системата за вътрешен контрол се изключва от дефиницията на Института за вътрешни одитори; нивото на държавния одит в нашата страна, обаче още не е достигнало етапа, когато вътрешният одит ще може да се фокусира изцяло върху елиминирането на риска.

1.4. Регулаторна рамка на вътрешния одит на международно ниво и в законодателството на Латвия

Съществена превратна точка и причина за развитието на вътрешното одитиране, а следователно също и за укрепване на системата за вътрешен контрол е проучването направено по случая Уотъргейт през 1973 – 1976 г., когато законодателството на САЩ

и службата за надзор фокусират върху пропуските в системата за контрол, позволяващи правенето на дарения от най-големите корпорации в САЩ към местни политически организации и подкупването на чужди чиновници (служебни лица). В резултат на това, през 1977 г. беше издаден указ/ закон насочен против корупционните практики, изискващ осигуряването и извършването на вътрешен финансов и счетоводен контрол. Корпорации, професионални организации и надзорни служби реагират съобразно с това, опитвайки се да реализират онова, което е необходимо да направят от тяхна страна – да определят най-съществените принципи, подчертаващи контролната дейност и да определят ефикасните мерки, които трябва да се предприемат. През 1974 г., Комисията *Коен*, преглеждайки отговорностите на одиторите иска от предприятията да разкриват годишния статус на техните контролни системи, а през 1979 г., Комисията за ценните книжа и борсови операции препоръчва свой пакет от разпоредби за мениджмънта, отчитащ състоянието на вътрешните контролни системи на предприятието, след което последват няколко изследователски проекта.

Интересът към тези въпроси нараства още повече през 1985 г., когато комисия на Конгреса на САЩ започва изслушването на процеса, след като няколко големи корпорации обявяват банкрут. Повдигат се въпроси, относно капацитета на управление, адекватността на финансовите отчети, качеството на независимите одити и стандартите на вътрешното одитиране. Препоръчва се да се разработи закон, който да изисква публичните компании (акционерните дружества) да извършват оценка на контролните системи и да предоставят отчети с мнение от независими одитори. Законодателството не е променяно по този повод, но вътрешният контрол става основно изискване за законодателните служби, надзорните служби и професионалните организации. Първият юридически акт, предвидил изискването за публикуване на сметките е приет през 1991 г. Федералният Корпоративен Акт за застраховка на депозитите, приложим за банките, постановява, че оценката на контролните системи трябва да се базира на предварително установени критерии, с оглед на големия публичен интерес. В това отношение, Комисията *Тредуей*, или Националната Комисия насочена срещу фалшивите финансови отчети, основана през 1985 г., също е добре позната по света. Тя е основана от Американската Счетоводна Асоциация, Института на Главните Финансисти и Института на Главните Счетоводители. Основната цел на Комисията е да се открият причините за грешките във финансовите отчети и да се предложат мерки за тяхното отстраняване, или превенция. Докладът на Комисията посочва:

- подходяща контролна среда;
- кодекс за поведението на служителите;
- ефективни одитни комисии;
- активен и обективен отдел за вътрешен одит.

В резултат на доклада, Комисията на Организациите-Спонсори към Комисията *Тредуей* започва своята дейност, с помощта на Coopers&Lybrand. Междинният доклад е публикуван през 1991 г., а окончателният доклад – през 1992 г. Докладът е базиран на модела за вътрешен контрол на международно признатата Комисия на Организациите-Спонсори.

Една от първите комисии за одит в Англия е основана през 1896 г. в Bank of England. Не се изисква от закона създаването на одитни комисии, или отдели за вътрешен одит в публичните компании, но е изисквано от закона за фондовете за недвижими имоти, местните власти, здравеопазването, образованието и други публични институции.

Също така, в Англия през 80-те години, избухват много скандали и дори случаи на колапс на бизнеса. Като реакция към не голямата надеждност на финансовите отчети, или неспособността на одиторите да гарантират такава надеждност, Съветът за Финансова Отчетност, Лондонската Фондова Борса и Службата на професионалните счетоводители, основават през 1991 г. Комисия по финансовите аспекти на корпоративното управление. Тя е председателствана от сър Адриан Кедбъри. Комисията подготвя своя доклад през 1992 г. и съдържанието му става ядрото на Кодекса на практикуващите вътрешен одит, който по-късно е разширен и става задължително изискване за Лондонската Фондова Борса на 1 януари 1995 г. Кодексът Кедбъри полага основите на изискванията за разкриването на информация в отчетите. На специална работна група е поставена задачата да разработи комплект критерии за ефикасна оценка на системата за вътрешен контрол. Критериите са базирани на съдържанието на модела на Комисията на Организациите-Спонсори и групирани по следните области:

1. контролна среда;
2. определяне и оценка на рисковете и целите на контрола;
3. информация и комуникация;
4. контролни процедури;
5. надзор и извършване на напасване.

Допълнителните дейности при надзора на операциите и разработването на допълнителни изисквания, улесняват Комисията за Корпоративно Управление да публикува Обединен Кодекс. Документът включва основни принципи за корпоративно управление и тяхното приложение. Лондонската Фондова Борса трябва да изисква от предприятията да разкриват публично, дали предприятието спазва тези принципи и тяхното приложение.

Съществуват няколко ефективни законови документи в Латвия, регулиращи вътрешния одит:

- 1) Закон за вътрешен одит (20.11.2002);
- 2) Разпоредба № 306 – **Вътрешен одит в институциите** (10.06.2003);
- 3) Разпоредба № 305 – **Под-закопи на Съвета за вътрешен одит** (10.06.2003);
- 4) Разпоредба № 307 – **Сертифициране на вътрешните одитори** (10.06.2003);
- 5) Разпоредба № 466 – **Разпоредби относно основните изисквания за основаване на системи за вътрешен контрол** (19.08.2003);

1.5. Сравнение на вътрешното и външно одитиране

В практиката, по-често се срещат външните одитори, освен това трябва да се отбележи, че външният одитор е сертифициран одитор, или служител на одиторска фирма, извършваща одита, описан в Закона за годишните отчети на предприятията, и ако са превишени най-малко два от следните критерии:

- 1) нетният оборот от LVL 500'000;
- 2) общата сума на баланса от LVL 250'000;
- 3) средният брой на служителите от 25 човека,

тогава е необходимо предприятието да използва услугите на сертифициран одитор за одитиране на годишния отчет. Тъй като външните одитори са също заинтересовани от

финансовите въпроси и осчетоводяването, т.е. онези въпроси, които са също проблемни за вътрешните одитори, логично е да се сравнят тези две форми на одит, като се посочат техните общи черти и различия.

Таблица 1.1.
Сравнение на вътрешното и външно одитиране

База за сравнение	Вътрешен одит	Външен одит
1. Лица извършващи работата и естеството на функцията	Вътрешните одитори се назначават в специални звена, независими от останалите звена в предприятието	Физическите лица, притежаващи сертификат на заклет одитор, или одиторски фирми притежаващи лиценз, действащи в рамките на подписани договори
2. Цели	Независимо оценяване на операциите на предприятието в интерес на собствениците, като дава препоръки за установяване на най-ефективните области за развитие	Изразява мнение по истинността и безпристрастността на финансовите отчети, елиминиране на информация за риск за трети страни
3. Законодателна база	1) ръководи се от изискванията, предвидени в законите и разпоредбите, установени за държавните административни служби; 2) действа в съответствие с оперативната стратегия, определена от собствениците на предприятието.	Действа в съответствие със Закона за „Сертифицирани одитори”
4. Връзки с мениджмънта	Вертикални връзки в организационната структура, в съответствие с одитния план.	Хоризонтални връзки на базата на подписани договори
5. Процедура на дейностите на одита	Редът, методите и техниките се определят от плана за вътрешно одитиране, с оглед на професионалната практика на вътрешния одит.	Принципите и процедурите на одитиране се определят от Международните стандарти за одитиране
6. Функции и статус	Основните функции, ролята на вътрешния одит в организацията, определени във вътрешните документи и разпоредбите на вътрешния одит	Основните функции и статус се определят в Членовете на Асоциацията на одитната фирма и договора, подписан с клиента.

7. Вид одит	На базата на изследването на всички данни, или отделни документи и извършени операции	Използвайки базиран на системите подход при оценка на годишната отчетна информация, както и резултатите на вътрешния одит.
8. Отчети	Окончателният доклад на одита се предава на мениджмънта, въпреки че се предприема и надзор по изпълнението на всякакви промени	Отчетът за мениджмънта се предава на клиента, но отчетът на одиторите е на разположение на всички акционери.

1.6. Етапи при развитието на вътрешния одит

Има значителни различия в развитието на одитирането в различните страни и предприятия. Най-ефективно обаче, е вътрешното одитиране, което съответства и на професионалните стандарти и на нуждите на бизнеса.

Развитието на вътрешния одит може да се раздели на 4 етапа:

- традиционен;
- конвенционален;
- съвременен;
- „фалшив”.

Традиционното одитиране фокусира върху проверка на финансовите транзакции и проверка за съответствие със законите и процедурите. Типичните характеристики на такъв одит са „подходът на инспектиране”, подробното проучване на незначителните дейности и общата атмосфера на страх и липса на доверие. Съгласно оценката на вътрешните експерти, голяма част от работата, извършена по този начин не може да се счита дори за вътрешно одитиране. То е по-скоро опит за подмяна на надзорните и контролни функции на мениджмънта. Професионално, вътрешният одит е изоставил този етап зад себе си вече от няколко десетилетия. Трябва да се приеме, обаче, че в някои предприятия този подход все още се използва, въпреки, че това е по-скоро поради липса на знания, отколкото на умишлено решение. Говори се, че някои одитори на Европейската комисия все още третират, извършват и насърчават вътрешния одит точно по този начин.

Конвенционален одит – този подход се използва от много одитори вече приблизително 30 години. Това е обективна оценка и на контролната система на всеки отделен бизнес процес и на системата за пълен контрол на предприятието, чрез предоставянето на независима оценка на мениджмънта и борда на директорите, както и на конструктивни предложения за подобрения. Конвенционалният одит прилага базиран на системите подход, професионално поведение, той акцентира върху предоставянето на ценни и надеждни услуги, в сътрудничество с мениджмънта, и неговата сфера на дейност е практически неограничено покриване на почти всякакви бизнес въпроси, или оперативни проблеми.

Вътрешното одитиране дава гаранция относно структурата и действието на системите за контрол и управление на риска, привлича вниманието на мениджмънта върху важни

въпроси на контрол и управление, също така оказва необходимата подкрепа на мениджмънта, при възникването на някакви промени. Основната цел е сътрудничество с мениджмънта, изпълнителните директори и персонала, за укрепване ефективността на контролните механизми, с всякакви рационални средства. По-практичната опция на конвенционалния одит включва така наречения одит на резултатите (или изпълнението), проучване на измами, специални проекти и консултантски дейности.

Съвременният одит - отразява най-добрия международен опит и практика, и има за цел повече от изискваното в разпоредбите, имайки предвид всички ежедневни процеси, например, изискванията от топ мениджмънта, динамичните обстоятелства (среда), в която работи предприятието (включително ефектът на постоянната информационна технология, новостите и развитието и възможностите и заплахите при електронната търговия), както и винаги променящите се бизнес нужди и процеси. Разбира се, това което е съвременно за един одитен отдел – може да се окаже редовна практика за друг. Фактически, всичко, описано от учените, като съвременни методи фактически е базирано на принципите, които са известни и приети доста отдавна. Например, също и „базирания на риска одит” не е нищо ново. Подходът на системите определя, че един одитор при подготовката на стратегически и обективни планове трябва да определи и оцени най-съществените рискове, като оцени главните контролни механизми, както и да подготви доклад за находките, по време на одита и възможностите за подобрене.

Моделът за вътрешен контрол на Комисията на Организациите-Спонсори, става общ международен стандарт за контрол, но има също и други възможности (критерии разработени от Алън Търнбул от Англия), както и Базелското споразумение за принципите за оценка на контролните системи на банкирането до известна степен са базирани на принципите на модела на Комисията на Организациите-Спонсори. Много одитори използват този модел за база, когато извършват одити, и на оперативно и на стратегическо ниво, независимо от това, дали предприятието използва, или не този подход. Трябва да се приеме обаче и има предвид, че човешката преценка, характерна за модерните мениджъри и одитори, не е включена директно в модела на Комисията на Организациите-Спонсори, но тя влияе съществено върху ефективността на взаимоотношенията на контрола. От друга страна, моделът на Комисията на Организациите-Спонсори също не е перфектен а в някои случаи, той може дори да не е приложим, например при качествено управление, или превъзходни бизнес модели.

Това не означава, че одиторите на съвременните одити:

- 1) по-скоро напасват, отколкото само автоматично да приемат тези общи модели;
- 2) признават, че въпреки, че основните принципи не са нещо свършено ново, тези модели могат да доведат до ново вникване, или стимул за нови „по-живи” одити;
- 3) разбират, че много от функциите на одиторите могат и дори трябва да се поемат от мениджъра; методите и компетенциите на конвенционалното одитиране могат да се +предадат на другите, а новите методи (например, самооценка на контрола) трябва да се признаят за инструменти и отговорности на мениджмънта.

„Фалишивият” одит - Съществува мнение, че тъй като ролята на одитирането нараства, одиторите могат да използват различни трикове за оправдаване на тяхното съществуване и да постигнат по-голямо признание. Днеска, вътрешните одитори рядко извършват „традиционната работа, която не е отговорност на одиторите” – броене на

пари, инвентаризация, проверка на фактури, проверка за съответствие. Други се страхуват, че одиторите могат да надценят възможностите си, чрез поемане на задачи, извън техния капацитет, от гледна точка на ресурсите и знанията. И теоретично и практически, съществува огромна разлика между консултирането и вътрешното одитиране, въпреки, че наскоро консултирането е признато официално, включвайки тази функция в дефиницията за вътрешен одит.

Ако одиторите играят по-активна роля в подобряването на контролните механизми и боравенето с различни проблеми, тяхната независимост може да бъде изложена на риск. Известна част от теоретиците обаче, предлагат следното виждане: „Ако вие не сте решението, вие сте част от проблема”. Следователно, наблюдайки на това, че есенцията на одитирането, неговата крайна цел е да се съдейства за минимизиране на необходимостта от одитиране изобщо. Противно на това виждане е другото твърдение, че колкото са по-големи трудностите на дадено предприятие, толкова е по-добре за одиторите (те имат повече работа за вършене).

Проверка на знанията по Предмет 1

- 1. Какви фактори засягат процеса на развитие на вътрешното одитиране?*
- 2. Кога и в кои страни исторически са основани първите форми на вътрешно одитиране?*
- 3. Какви са задачите и ролята на Международния институт на вътрешните одитори, при развитието на вътрешното одитиране по света?*
- 4. Как се променя сферата на приложение на вътрешното одитиране през периода от 1947г. до днес?*
- 5. Как трябва да се разбира понятието „сигурност/ увереност и консултиране” в дефиницията на вътрешното одитиране?*
- 6. Какви свойства са характерни за вътрешното и външно одитиране и в какви аспекти те се различават?*
- 7. Според какви критерии се разделя развитието на вътрешното одитиране на следните етапи: традиционен, конвенционален, съвременен и „фалшив” одит?*

Практическа задача – подгответе резюме на обхвата на националното законодателство в областта на вътрешното одитиране.

Предмет 2

Обхват и основни принципи на вътрешния одит

- 2.1. Понятието вътрешно одитиране
 - 2.2. Обхват на вътрешното одитиране
 - 2.3. Принципи на вътрешното одитиране
-

2.1. Понятието вътрешно одитиране

Както вече е дадено в дефиницията, вътрешното одитиране е независима и систематична оценка на адекватността, приложението и ефективността на системата за контрол на предприятието, или организацията. Обхватът му покрива всички дейности на предприятието, или организацията и бизнес въпросите и вниква в нивата на мениджмънта. То изследва, оценява и отчита състоянието на контрола, тъй като част от приноса към подходящото управление на въпросите, има за цел ефективното и ефикасно използване на ресурсите и постигането на целите, в съответствие с установените бизнес стандарти на предприятието.

Отговорността на нивото на вътрешния одит трябва да се очертае, като задължение за осигуряване на професионални услуги на подкрепа на мениджмънта и надзорния борд, ако има такъв, за да могат те да извършват своите задължения и да бъдат сигурни в успешното протичане на бизнеса. Мнението на вътрешните одитори се счита за обективна експертна оценка, подплатена от методите, използвани в процеса. Тази оценка съдържа уведомителен съвет по контролния план на финансовите и оперативни системи, неговото функциониране и ефектът върху предприятието и различните процеси и структурни единици. Мнението на одиторите е продукт на доказателство и преценка/ мнение и трябва да бъде подкрепено от професионални процедури на одитиране, факти, надеждни решения, разбиране на бизнеса.

Цел – Простата цел на вътрешния одит е да съдейства за укрепване на системата за контрол на предприятието, с подходящи средства. Следователно, вътрешният одит не е просто изпълнение на дейности на одитиране. Той включва предоставяне на съвет по въпросите на контрола, обучение, подпомагане на мениджърите при самоуправлението на контрола. Следователно, целта на вътрешното одитиране е *да се осигури ефективен контрол в предприятието, като цяло, чрез най-оптималното използване на ресурси.*

Роля на вътрешния одит – Ролята на вътрешния одит е тройна:

1. да даде разумна гаранция за точна/правилна система и функциониране на дейностите за контрол на мениджмънта и процедурите при формиране на преценка относно нивото на общия контрол и подхода към контрола;
2. да заостри вниманието на мениджмънта относно съществени грешки в контрола, които вече са допринесли за материални щети, или провал на бизнес сделки, също и за други нежелателни събития (в същото време вътрешният одит отбелязва и осветлява степента на контрола и отличната работа в тази област);
3. дава частичен конструктивен съвет за подобряване на контрола, управлението на риска и решаването на определени проблеми, както и подобряване на бизнес дейността.

Вътрешното одитиране като цяло акцентира върху бъдещето, даващо възможност за това, мениджмънтът и персоналет да признават, разбират, приемат и прилагат онези средства и контролни процедури, които са достатъчно мощни да решат не само настоящите проблеми, но също и да назоват всяка несигурност и промени в бъдеще.

Изигравайки своята роля в дейността на предприятието, отговорностите на вътрешните одитори са следните:

- акцентират върху целите на предприятието и средствата за тяхното постигане в рамките на съществуващата и в по-голяма бизнес среда;
- заострят вниманието върху всякакъв вид риск: значителни загуби, грешки, некомпетентност, нередовност, неефективни сделки, отклонение от стандартите, изгубени бизнес възможности, както и вероятност и възможен ефект от рисковете, изброени по-горе;
- одобряват ясни и логични критерии, според които трябва да се преценява изпълнението на системата за контрол и транзакциите.
- получават достатъчно, уместни, надеждни данни, за осигуряване на сериозна преценка, на нивото на контролния риск и работата, че да убедят мениджмънта относно необходимостта от подобрения;
- обсъждат с мениджмънта и персонала техните интереси, работа, условия и възгледи относно присъщия и открит риск – както и резултатите от извършената работа на одитиране;
- докладват за находките обективно, точно, незабавно и с необходимата дискретност, по най-подходящия начин;
- показват на мениджмънта, че може да се достигне необходимата степен на контрол, на приемлива цена – задължението на одиторите е да действат като катализатор и да осветляват областите за подобрене;
- да бъдат професионалисти по всяко време и да бъдат отговорни за следването на стандартите;
- да добавят стойност към предприятието си, което може да се докаже.

Нивото на развитие на различните функции на одитиране е различно. Това означава, че като се имат предвид неизбежните ограничения, съпътстващи процеса на вътрешното одитиране, изпълнението ще изостава от най-добрата практика в тази област. Често клиентите могат да искат да получат от вътрешните одитори това, което е извън тяхната компетентност. Например, да открият мошеничество, да извършват подробно разследване на определени дейности и да напишат нови процедури за контрол.

От горното следва, че вътрешният одит не е нито разследване, нито изпълнение на специфични функции. То не може да се смята еднакво на контрола, например проверка/ потвърждаване на личните данни на персонала, надзор, или управленски контрол, и не е част от такива вътрешни проверки. За всички мерки, включително преглед на процедурите, трябва да има установена система в операциите на предприятието, която е независима от дейностите на одитирането. *К. Уейд* пише в една от своите публикации: „Вътрешният одитор не е детектив, полицаи, инспектор, решение на проблемите, изнудвач, или детектор за измами”. Трябва вече да е ясно, че съвременният одитор е бизнес анализатор и не се интересува от маловажни въпроси и не се занимава с финансови транзакции, противоречия и грешки.

Възприемането на най-добрата практика на одит ясно показва подкрепата от висшия мениджмънт, осведомеността характеризира мениджърите по одита като компетентни

служители и начинът, по който ръководството трябва да представи ролята на одиторите в предприятието. Важно е обаче, одиторът да внимава за своя имидж, да улеснява взаимното разбиране и доверие, да бъде уважаван и да получава одобрението на ръководството и останалите служители.

2.2. Обхват на вътрешното одитиране

Вътрешното одитиране се е развило от подхода на проверка на финансовите трансакции, за покриване на всички сделки, които стават в предприятието. Например, стандартите в правителствения наръчник за вътрешен одит на Великобритания започва със следното твърдение, относно обхвата на вътрешния одит: „Обхватът на вътрешния одит трябва да включва цялата система за вътрешен контрол на предприятието”. Това включва всички сделки на предприятието, всички текущи или оперативни въпроси и всички цели на ръководството. Има добре известно твърдение: „Одитът е бизнес”. Кое то се отнася за бизнеса, се отнася и за одита”.

По практически причини, планиране на одита се предприема за определяне на обхвата, или целите на одитирането. През този етап, трябва да се вземе трудното решение, относно баланса между ширината и дълбочината на одита. Ако ресурсите са ограничени, може да се появи повърхностно мнение. Обаче, подробното изследване на избраните области, може да доведе до negliжирането/ пренебрегването на други области. Често одиторите се страхуват да не пропуснат нещо, или да не предоставят всички гаранции. Следователно, обхватът на одита трябва да бъде съгласуван от всички страни, които са ангажирани и всички различия трябва да се обсъдят с персонала, който е отговорен.

Терминология – Има различни видове одит, които са известни: финансов одит, одит за ефикасността, одит за мениджмънта, оперативен одит, изпълнение на работата, или одит за съвместимост, одит за ефективност на сделката откъм разходи и др. Те просто отразяват различните схващания на вътрешния одит и акцентите в процеса на одита. Обаче, трябва да се прави разлика между гореспоменатите термини, отразяващи просто различни точки на модерния вътрешен одит и новите форми на вътрешния, които се появяват през последните години, например одит на качеството, одит на околната среда, академичен одит, медицински одит, одит на сигурността и др. За съжаление, тези термини имат безброй варианти и обяснения, които само задълбочават объркването. Терминът „одит” изгубва твърдото си базово значение и се прилага към всеки вид проучване, или контрол. В практиката, работата трябва да се координира с другите структурни единици, за да се избегне дублиране и неразбиране и да се използват ресурсите по-целесъобразно.

Специалистите правят разлика между 6 измерения от обхвата на одита:

1. сферата на дейност (основен и спомагателен бизнес на предприятието);
2. нивата на мениджмънт в предприятието, с които се занимава вътрешния одит (стратегически, тактически и оперативен);
3. обхват на бизнес въпросите, или цели на общия контрол;
4. процесът на управление (управление на човешките ресурси, проекти, договори, ресурси, статуквото, промените);
5. времето на поставения одит (преди събитието, по време на събитието и след събитието);
6. единици на одитирането (отдели, бизнес единици, разположение, отговорности).

Нека обсъдим всяко от тези измерения поотделно.

(1) – сфера на дейност

Обхватът на вътрешния одит покрива всички бизнес области на предприятието. Следователно, одитирането покрива финансовите и оперативни системи, отворените транзакции, специалните програми и случайни проекти, екипните и индивидуални функциите на служителите, по-големите и по-малки дейности. Съвременните одитори акцентират върху много сложните системи и всички съществени резултати, постигнати от предприятието, и те се опитват да осигурят качествена и стойностна услуга, в съответствие с нуждите на мениджмънта, обръщайки се към най-важните и уместни въпроси. Отделя се внимание върху контрола над различните взаимносвързани бизнес процеси. Поради това, обхватът на дейността на вътрешния одит включва системите за оценка на изпълнението на работата, бизнес планирането, управление на промените, поставянето на цели и задачи, идентификация на възможностите, подготовка на бюджета, контрол на качеството, система на управление на риска и гаранцията, удовлетворяване на клиентите, управление на договорите, възстановяване след авария, разработване на продукти, интелектуална собственост, развитие на персонала, управление на риска за репутацията, системи за управление на околната среда и т.н., освен това, всичко в допълнение към нормалния ход на бизнеса, например, маркетинг и търговия, производство, снабдяване, човешки ресурси, транспорт, схеми на капитала, информационни технологии, сделки с акции, финанси и счетоводство, централизирани услуги и администрация, изследователска работа и други.

Разширяването на обхвата извън финансовата област и сделките води до развитието на така-наречения „оперативен одит”, т.е. независима оценка на всяка от дейностите на предприятието: управленска, административна, търговска, техническа, финансова, или някаква друга. Трябва да се вземе решение от одита, за това дали ще може или няма да предостави пълна гаранция, или ще обхване всяка област от дейността на предприятието. Трябва да се определят основните системи, областите на главния риск и приоритетите.

В практиката, обхватът на одита може да бъде ограничен от някакъв направен избор, обстоятелства, възможности или други аспекти. На теория, одиторите трябва да имат достъп до цялата информация, документи, помещения и служители, които те сметнат за подходящи за изпълнение на техните отговорности, и това трябва да бъде включено в статута на одита, или техническата документация. Независимо от горното определение на сферата на дейност, възможно е създаването на официални, или неофициални бариери, не осигуряване на пълно сътрудничество.

(2) – нива на мениджмънт



Фигура 2.1. Йерархическа пирамида на управлението (мениджмънта)

При възлагането на задачата, може да се постави акцент върху определени аспекти на дейността: въпросите по управлението на проекта, управлението на човешките ресурси, компютърната система, финансовите процедури, общ контрол за средата и др. Системите могат да се третираат различно. По време на процеса на одита, трябва да се вземе решение относно степента на обхвата на одита, извън границите на предприятието. Например, дали системите са за снабдяване, договори, клиенти, или други външни фактори. Вероятно няма да е лесно да се очертае граница и правомощията ще бъдат ограничени. Това се отнася особено за дейностите, които са възложени на чужди изпълнители, смесени дружества (джойнт венчърс), дъщерни дружества и др.

Одитът ще засегне всички три нива (виж Фигура 2.1.). Одитирането е насочено към върха на пирамидата, чрез изследване на по-високото ниво на процеса на управление, корпоративните планове, дейностите и вземането на решения и организационната структура. Много от откритите разлики в оперативното ниво са в резултат на проблемите, които не са решени от горното ниво. Одиторите трябва да проучват най-важните въпроси. Когато се достигне върха, и се възприеме стратегическата перспектива на одита, посоката може да се промени отгоре надолу.

Включването на по-горните нива запознава одиторите с въпросите на политиката и въпросите при вземането на стратегически решения. Вътрешните одитори не трябва да поставят под въпрос политическите цели и решения, не трябва също и да заместват лицата, които правят политиката. Обаче, политиката е област на одитиране, защото е необходимо да се оцени прилагането на политиката, нейното изпълнение и ефективност, и особено адекватността и ефективността на предприетите мерки, за да се формулират, изпълнят, контролират, преглеждат и ревизират политическите решения.

(3)– обхват на бизнес въпросите

Одитът се отнася до всичко, за което е загрижено управлението на предприятието. Той може да се сравни с общите организационни задачи, важните бизнес въпроси, или целите на общия контрол. Следователно, потенциалният обхват на вътрешния одит покрива всички системи за контрол, установени в предприятието, за да се осигури специфично ниво на гаранция за следното:

- Изпълнение на целите и задачите за установяването на стандарти на качество и изпълнение;
- Съответствие с вътрешните политики, практика и процедури и съответните външни закони, регулации и задължения;
- Надеждност, пълнота, безсрочност и полезност на финансовата, оперативна и управленска информация и цялостност и пълнота на основните отчети;
- Регулярност на транзакциите и честност при извършването им;
- Икономия при придобиването и използването на ресурси и ефикасност на операциите;
- Защита на активите, ресурсите и интересите срещу загуба, или щета.

Някои въпроси ще бъдат винаги проблемни, например контролът на плащанията, увеличаването на доходите, удовлетворяването на клиентите, запазването на имиджа и репутацията. Ще възникват нови въпроси, например опазване на здравето и околната среда. Корпоративното управление и бизнес етиката са сигурно важни въпроси от социалния, личен и доброволчески сектор. Новите закони трябва да се спазват, тъй като светът се променя, одитирането - също.

Важно е да се разграничават целите на контрола от целите на одита. За осигуряване на съответствие, за постигане на икономия, за защита на активите и за удостоверяване сигурността на информацията – това не са основните цели на одита. Одиторите трябва по-скоро да подхождат с необходимата грижа при определянето, оценката и проверката на контрола поставен от мениджмънта за решаването на такива въпроси. Съществуват ли механизмите и действат ли успешно за осигуряване на необходимата гаранция за мениджмънта на нивото, на което са осигурени тези основни цели на контрола.

(4) – управленски процес

Мениджърите имат много отговорности и управлението има много форми. Контролът не трябва да се отделя от планирането и другите аспекти на процеса на управление, и одиторът е заинтересован да помогне на мениджърите при изпълнението на техните отговорности, при управлението на бизнес процесите, проектите, взаимоотношенията, технологиите, информацията, хората, ресурсите, ситуациите, промените, рисковете и самоконтрола.

Въпреки, че основният акцент е насочен към контрола, обхватът на одита също включва всички дейности, когато функциите на ръководството се застъпват: ръководство и управление, организация, комуникация, вземане на решения, планиране за извънредни ситуации и др. Как се справят мениджърите с предизвикателствата и промените? Как се справят със специфичните задачи и преценките на изпълнението?

(5) – време на възлагане на одита

Във връзка с времето, когато одиторът започва своята работа, трябва да се получи мнението на специалистите: „Контрол след смърт не е цел на вътрешния одит, въпреки че одиторите имат репутация на исторически изследователи – те пристигат, когато

битката е вече изгубена и доубиват ранените с щик”. Това е широко-разпространено мнение за естеството на одитирането, обаче не е правилно. Съвременните одитори трябва да се обръщат към съществуващите процеси и тяхната дейност е ориентирана към бъдещето.

Следователно, обхватът на одита включва ангажирането във всички цикли на живот на предприятието – и колкото по-рано, толкова по-добре. Формата на такова ангажиране е независима оценка на установените форми на контрол, по отношение на развитието на нови системи, координираният процес на съществуващите операции и промяната на планирането и изпълнението.

Той се разпознава лесно при одита на компютърните системи, или главните проекти, но се прилага към всички дейности. Поради това, одитирането се отнася за пълния контрол на целия проект, за контрола внедрен във всяка нова система и контрола, съществуващ във всеки основен етап на всеки цикъл на живот на всяка система.

(6) – единици за одитиране

Всяка бизнес единица е включена в обхвата на одита, независимо от това как е организирана или третирана: оперативна единица, вътре-ведомствен бизнес процес, подчинен или чужд клон, специфично местоположение (например, училищните работилница), или нещо друго. Реорганизациите на предприятията променят организационните структури и предприятията се отклоняват от стриктния оперативен подход на отдела, при управлението на бизнеса. По същия начин и фирмите за одит започват да използват цикличния подход, който прехвърля границите на структурните единици. Обаче, трябва да се има предвид, че при одитирането, структурните единици и специфичните дружества ще продължат все пак да съществуват. Обхватът на одита включва всички единици на предприятието и техните взаимовръзки. Децентрализацията, пълномощието, теле-мрежите, партньорството и изхвърлянето (едно предприятие изтласква друго от пазара) носят своите специфични проблеми на контрола, които трябва да се признаят и решат от вътрешния одит. Съвременните предприятия се променят бързо и адаптивно, по същия начин и одита.

Съвременният одит вече не извършва одит на специфично място, както е било преди, когато са правени визити на място, и това е фактически одит на мениджмънта. Одитът не трябва да се бърка с визита за инспекция на предприятието, неговите дъщерни или специфични единици. Одитирането на покупките не трябва да става в отдела за снабдяването, то по-скоро съставлява целия процес на покупка от началото до края, чрез включване на всички структурни единици и ангажираните служители. Често, много проблеми на контрола могат да се открият особено във взаимодействието между различните структурни единици, докато този аспект често се пренебрегва от одиторите.

Едно запитване направено в края на 20-ти век от Института на заклетите експерт-счетоводители в Англия и Уелс, разкрива голямото разнообразие на работата, извършвана от отделите за вътрешен одит, както в частния, така също и в публичния сектор. Разпределянето на времето, използвано при одита в средни пропорции е следното:

Оперативни и бизнес процеси	30%
Финансов одит	24%
Одит на IT системи	13%

Специално изследване и работа с измамите	10%
Работа за съответствие с разпоредбите	7%
Други области (всяка)	4%
Одит за ефективността на инвестираните парични средства	
Контрол на само-оценката	
Съдействие на външните одитори	
Одит на въпросите на околната среда	
Договори подписани със смесени дружества	
Нови продукти	

Съществува и друг коефициент, обаче – някои отдели за одит все още извършват така наречените „не-одитни” услуги, понякога доброволно поради липса на знания, но понякога по заповед на мениджмънта. Кой са най-често срещаните „не-одитни” дейности? Примерите са дадени по-долу.

- Оперативно възлагане – включване във функционални дейности, или тяхното изпълнение.
- Вътрешен контрол – броене на пари, контрол за съответствие, непрекъснат контрол, контрол за качеството и др.
- Атестация – съгласуване на счетоводните данни с инвентара, независима проверка за външни одитори, оторизация/ пълномощие за плащане, поемащи ролята на гаранتي, други видове замяна или преди, или след събитието.
- Дейности в критични ситуации – ако нещо не е наред се прави консултация с одитора.
- Специални проекти – например, разследване за измама.
- Консултиране – иницирано от одитора, или по молба на мениджмънта (планиране, или разработване на процедури за нови системи, или реализация на други молби).

Границите на одитиране се определят непрекъснато, но основното понятие на одитирането трябва да остане твърдо – признаване на същността на вътрешното одитиране и необходимостта от приемане на систематичен, вместо еднократен подход.

2.3. Принципи на вътрешното одитиране

Принципите са основа за развитие на всяка професия. Те са включени от край докрай в правилата на стандартите на практиката и изпълнението. Те трябва да бъдат приложими по естество и недвусмислени при интерпретиране, позволявайки известна гъвкавост и разнообразие в практиката. Истинските принципи на вътрешния одит трябва да представят и подкрепят същността и целта на дейността.

Съществуват 22 основни принципа.

1. Роля на вътрешния одит – неговите главни цели, които го отличават от другите функции и дейности на оценки и оправдават неговото съществуване.
2. Независимост – включително обективност. Независимостта е комплекс, относителен и критичен.
3. Оторизация – позиция, статус и „приемливост” на одита; трябва да се оказва подкрепа и да се възлагат някои правомощия на одита, обаче одитирането е по-скоро консултативна, отколкото изпълнителна функция, поради това одитирането няма никакво линейно правомощие.

4. Ориентиране на услугата – акцентира се върху клиента, посрещане на нуждите на основните и второстепенни клиенти.
5. Необходимата грижа – изпълнението на задачите професионално, компетентно и ефикасно, правене на полезни заключения, базирани на внимателно и коректно получени и оценени логични данни.
6. Етично поведение – дефиниция на комплект морални стойности и нужното поведение при сблъскването с различни ситуации, както и при поддържане на взаимоотношения с други хора, демонстриране на интегриране.
7. Обхват – възможната степен на възложеното одитиране, включително всички бизнес дейности, грижа и контролни механизми във всяко ниво на предприятието, или организацията.
8. Избор – правото и необходимостта да се избира, кои дейности, системи и сделки да се проверят.
9. Важност – одитиране на онези позиции, които са важни, избягвайки незначителните позиции, отчитайки само съществените въпроси.
10. Преценка – одитирането е по-скоро изкуство отколкото наука; това е процес на оценка водеща да формирането на мнение. Всяко мнение, обаче трябва да бъде по-скоро професионално, отколкото субективно; то трябва да се базира на физическите данни и логичното мислене, трябва да вземе предвид и преценката на другите.
11. Сравнение – сравняване на ситуацията с обективните критерии, включително признатите стандарти, изискваните процедури и най-добрата практика.
12. Последователност – логични заключения и последователност (вместо еднообразие) на подхода в различните периоди от време и възлагането на различен одит.
13. Най-добрата практика на одит – структуриран, подход на базата на системите, който е в съответствие с професионалните стандарти и използва най-подходящите и модерни техники.
14. Работа с хора – подход на партньорство; най-важните умения са уменията на взаимовръзка, включително способността да се общува, провеждане на срещи, за постигане на сътрудничество, както и да убеждава.
15. Конфиденциалност – разкриване на информация на трети страни само, ако е изрично разрешено и необходимо.
16. Бъдеща ориентация – одитиране за бъдещето, помагайки на предприятието при справянето с промените и бъдещите събития, ангажирането на независим одит в бъдещите проекти и системи, които ще се разработват; одиторът служи като катализатор на промените.
17. Напречно сечение на понятията – разбиране на принципите на бизнес процеса и техните практически аспекти, целите, рисковете, средата, контрола и управлението.
18. Продължителност – вътрешният одит е дейност на пълно работно време (фактът, че одитирането е непрекъсната дейност не означава, че одиторите трябва да бъдат навсякъде и по всяко време на разположение).
19. Доверие – мениджърите обикновено трябва да разчитат на своите контролни механизми, отколкото на одита, одитирането ще осигури известна степен на сигурност, но то не дава никакви гаранции, нито ще поеме линейната отговорност на мениджмънта, ролята на одита е да увеличава себе-отстояването (защитата).
20. Добавена стойност – осигуряване на утвърдено качество и услуга, ориентирана към бизнеса, която ще бъде логична, полезна и призната и ще доведе до по-

голяма увереност и непрекъснато подобряване на механизмите за контрол на бизнеса и изпълнението на работата; всички одити трябва да бъдат управляеми, оправдани и полезни.

21. Отчетност – от одиторите, поради критичната им роля, е необходим много по-голям обем отчетност, отколкото от другия персонал за използването на ресурсите, съответствие с работните стандарти, постигането на целите и ефикасността на техните собствени механизми за контрол.
22. Настроение и удовлетвореност – настроението е важна черта а одитирането може да носи удовлетворение.

Сега, нека разгледаме всеки от горните принципи подробно.

1. Роля на вътрешния одит

Следователно, съгласно горните дефиниции на вътрешния одит, той дава увереност на мениджърите относно адекватността на системите за контрол, предвидени от тях, коректността на действие в практиката и степента до която те са в състояние да постигнат целите си. Вътрешният одит ще предупреждава съответните ръководни нива за слабостите и проблемите на контрола, които вече са се появили, или могат да се появят, както и ще дава съвет на мениджърите за това как да заздравят механизмите на контрола, и ако одиторите имат необходимата квалификация, тогава – също така и как да се разрешат идентифицираните проблеми. Одиторите трябва да бъдат конструктивни и да предлагат действия за отстраняване на слабостите; обаче, те трябва внимателно да обсъдят степента до която те могат да подпомагат мениджърите в укрепването на процесите, разрешавайки проблемите, както и извършването на други задължения под отговорността на мениджърите. Следователно, основният „продукт“ на одита е балансираното, информиращо, неутрално мнение относно контрола. Важните находки, например грешки, неефикасност, нарушения и други могат да бъдат значими сами по себе си, но те са все още второстепенни продукти, получени главно с цел осигуряване на доказателство за конкретизиране на мнението.

Функцията на съвременния одит се състои от следните елементи:

- Редовни дейности за изследване и подобряване на механизмите на контрола; и
- Допълнителна работа с добавена стойност, състояща се от целия обхват допълнителни услуги, включващи ефективно проучване, консултантски услуги и други отговорности, целта на които е подобряване на работата.

Целите на вътрешния одит, трябва да са базирани на целите на цялото предприятие. Неговите намерения, стойности и култура трябва да представят намеренията, стойностите и културата на въпросната фирма. Целите на бизнеса на предприятието са стартовата точка на всеки възложен одит.

2. Независимост

Независимостта е една от двете главни причини, оправдаващи съществуването на вътрешното одитиране (другата е експертиза на одита от гледна точка на контрола). Независимостта позволява на одиторите да дават мнения, които са непредубедени и да предоставят неутрални препоръки. Независимостта на одита се осигурява от съответния му статус в предприятието и обективността, но тя може да бъде компрометирана, ако се упражнява неподходящо влияние, ако се избере некоректно положение на одита в предприятието и във веригата на подчинение, и ако се появят конфликт на интереси и тенденции на личен интерес. Независимостта не трябва да се третира като пълна автономност, свобода и самоопределение. Вътрешният одит

винаги ще бъде зависим до известна степен от другите, също така ще се отчита на другите.

За да се намали сложността на независимост могат да се различат 6 аспекта.

- положение – отделен отдел, на пълно работно време, отделен от административните функции и притежаващ подходящ статус в предприятието;
- подчинение – отчитане на висшите нива на мениджмънта и официалните лица, имащи пряк достъп до борда на управление и комисията за одит, но комуникира и предава директните резултати на мениджърите на подходящото ниво, без влияние от другите;
- обхват – неограничено включване на всякакви въпроси и дейности на предприятието, плановите на одита се установяват от одиторите, имат право да отклоняват молби, имат право на достъп до всички места, служители, активи, отчети и информация;
- функция – отделът за вътрешен одит не носи оперативна отговорност, или административна отговорност за линейните дейности, разработване и прилагане на нови процедури и системи, вътрешен контрол, вземане на решения; вътрешният одит не може да заменя онези дейности, които трябва да станат при всички случаи, без наличието на одита, одитирането не е трудов ресурс на разположение;
- ресурси – собствен бюджет, достатъчен за извършването на възложената отговорност, известна степен на свобода относно назначаването на служители, техните заплати и условия на труд; само висшето ниво мениджмънт може да назначава, формално да санкционира и освобождава мениджърите на отделите за вътрешен одит; времето на одиторите не може да бъде запълвано с други задачи, освен изпълнението на възложения одит, или договорените задачи;
- състояние на духа (обективност) – изключване на личните интереси, предубежденията, неконкретизирано обобщаване и готовите заключения; избягване на конфликт на интереси; поддържане достоверност и доверие в работата на одита; поддържане на баланс по всички въпроси; устояване на влиянието и натиска от другите; избягване на неоправдано разчитане на другите; познаване на потенциалните области на пречки в осъществяването на подхода на участие в одитирането, познаване на ефекта на заплатите и другите видове зависимост.

Независимостта е много важна. Одиторите трябва да бъдат бдителни за ситуации, които могат да компрометират обективността и да намалят независимостта, следователно, трябва да се създадат съответните защити. Независимостта, обаче не може да се използва, като оправдание за изолация, арогантност, или изолиране на останалите хора, когато ситуацията изисква обратното. Подобно, независимостта не изключва някои форми на участие и ангажиране като неразделна част от предприятието.

3. Пълномощие

Пълномощията на одита включват права и възможности, и подкрепата получена за одита. Одиторите нямат линейни пълномощия, включвайки техните собствени задължения, които трябва да се изпълняват. Одиторите може да не дават инструкции, да не настояват за изпълнение на техните препоръки, нито да осигуряват изпълнението на съответните действия. Това е прерогатив на

мениджмънта да приеме, или да отхвърли съвета, даден от одиторите, давайки съответното обяснение, знаейки за рисковете, произтичащи от това.

Одиторите обаче, трябва да имат пълномощие да отправят въпроса за преглеждане „нагоре” към най-високите нива на мениджмънт, или комисията за одит, ако е необходимо. Линейните мениджъри трябва да разбират пълномощието на одиторите и да уважават техните професионални мнения. Обаче, на тях им се плаща, за вземане на решения и управление на дейностите, след необходимата преценка на всички фактори, включително коментарите и съветите от вътрешните одитори. Може да се осигури подкрепа за работата на одита, чрез оказване на силна подкрепа от висшия мениджмънт и комисията за одит. Но одиторите не са прави, само защото са одитори.

Вътрешните одитори нямат пълномощие да докладват, без позволение по работите на предприятието на външни лица, ако законът, или разпоредбите не изискват изрично да се направи това. Пълномощията на одита обикновено са ограничени до съответното предприятие, но може да възникне необходимост да се поиска специално позволение да се проучат някои въпроси, които прехвърлят границите на предприятието (например, клауза в договора, позволяваща на одиторите да се запознаят със сметките и операциите на доставчиците и контрагентите).

4. Ориентация на услугата

Ползвателите на услугите на одит трябва да се считат по-скоро като „клиенти”, или „консуматори”, отколкото жертви. Предоставената услуга трябва да бъде адекватна и полезна, и да задоволява нуждите на клиентите до възможната най-голяма степен. Обаче, клиентите на одитирането не винаги са прави: техните намерения могат да бъдат грешни и другите фактори могат да се окажат по-доминиращи. Намеренията трябва да се управляват, клиентите да се обучат, но техните изисквания, които понякога са противоречиви, трябва да се координират, или най-малкото балансират. Трябва да се определят основните и второстепенни клиенти, техните нужди да се преценят и поставят на приоритетна основа, също така да се разработи съответен план за действие. Трябва да се прецени задоволяването на клиентите и да се направят необходимите напасвания в процеса на одита. Подобно, трябва да се вземат предвид и интересите и изискванията и на другите заинтересовани лица (акционери и др.). Вътрешните одитори имат нужда от маркетингов план за продажба на техните услуги. Ще бъде полезно да се подготвят някои ръководства, обясняващи ролята и процеса на вътрешния одит, както и проектодоговори, които да служат като „споразумение” между страните.

5. Необходима грижа

Вътрешните одитори не могат да дадат абсолютна гаранция за прегледаните системи. Обаче, те имат организационно и професионално задължение да извършват задълженията си с необходимата грижа, да приемат и да се съобразяват с приетите процедури и стандарти на одита, както и да получават достатъчно и достоверни данни, в подкрепа на тяхното мнение за адекватността, приложението и ефективността на механизмите на контрола. Дали е задължение на одиторите да извършват допълнително разследване (или само докладване на мениджмънта), в случаите на съмнение, е все още под въпрос. Одиторите трябва да са запознати с различните рискови фактори, свързани с такива дейности. Не е едно и също, когато се изправиш пред открита измама, или пред грешки. „Да бъдеш наблюдателен” не е едно и също с „да разследваш”.

Одиторите не са детективи.

Старанието означава по-скоро добросъвестност, отколкото предпазливост и изисква упоритост, разумна преценка и ефикасен надзор. Одиторите не могат да поемат (и на тях не трябва да се възлагат) задачи, за изпълнението на които на тях им липсва опит, компетентност и доверие. Не е лесно да се определи какво точно може да се очаква от одитора. Не всички одитори са подобаващо обучени. Независимо от това, трябва да се определят минималните стандарти на поведение, практика и постижения, да се специфицират мерките, да се дадат инструкции, да се определят ясно насоките, относно това какво се очаква от одиторите и как те трябва да действат в специални ситуации, например, ако възникне съмнение за измама.

Нужната грижа изисква одиторите да разбират системата и ситуацията. Професионалният, ефикасен и полезен одит зависи от добре проектирания процес на одитиране. Обикновено, това е одит на базата на системи. Нужната грижа и технически професионализъм трябва да се прилагат през всеки етап на одита.

- планиране и подготвителна работа за възлагане на одит;
- определяне и регистрация на системата, която ще се проверява;
- оценка на основните механизми на контрол;
- проверка на приложимостта и ефикасността на механизмите на контрола;
- оценка на находките на одита;
- отчитане на резултатите и последвалото изпълнение на препоръчаните действия.

6. Етично поведение

Институтът на вътрешните одитори поддържа мнението, че не е етично за одитора да поема задачи, за които той не е компетентен. Съществуват 11 стандарта на очаквано поведение, включени в Кодекса на етика на Института на вътрешните одитори, които трябва да се спазват, ако членовете на института желаят да реализират своите отговорности към онези, за които извършват услугата. Стандартите покриват следните въпроси на морално и лично поведение:

- надеждност, обективност, уважение;
- лоялност към собственото предприятие;
- въвличане в нелегални или неприемливи дейности;
- въвличане в дейности, дискредитиращи професията, или предприятието;
- конфликт на интереси и въпроси, които се отразяват неблагоприятно върху обективността;
- приемане на материални ценности, които могат да повлияят (или могат да се считат като влияещи) на професионалната преценка;
- спазване на професионалните стандарти;
- коректно използване на информацията (конфиденциалните въпроси, извличане на лична изгода, дейности влошаващи благополучието на предприятието, или нелегални дейности);
- разкриване на важни факти;
- постоянни усилия за подобряване на професионализма, ефективността и качеството на услугата;
- решителност за поддържане на висок стандарт на компетентност, морал, респект, също и подкрепа на целите и изискванията на института.

Често, могат да възникнат конфликти и сложни въпроси, за които няма еднозначен отговор. Например, какво трябва да направи вътрешният одитор, ако предприятието практикува нещо нередно, укрива такива действия, или ги оправдава. Има ли одиторът професионално, морално или дори законово задължение да го разкрива на

някакви външни институции за контрол, особено ако неговите усилия да търси добро поведение са се провалили. Етичните дилеми не са нещо непознато; те се създават в процес на човешките взаимоотношения, личностни ценности, специални условия, или други условия. Големите отклонения от приетото поведение са рядко явление, но това се случва. Някои вътрешни одитори дори са били в затвора за измама.

7. Обхват

Вече разгледахме обхвата на одита по-подробно в предишния параграф. Все пак, нека обобщим отново. Обхватът на одита е ограничен само от въображението на одитора и ограниченията на предприятието. На практика, обхватът на одита често се ограничава от наличността на ресурсите, поисканото пълномощие във връзка със възложената задача, както и нуждите на предприятието. Когато се определя обхвата на одита, или специфичното възлагане, трябва да се имат предвид 6 измерения: бизнес процеса на предприятието, отговорност и местоположение, структурни нива, управленски функции, време и бизнес въпроси.

Нещо повече, 7 основни принципа пресичат обхвата на одитора:

- одитиране на съществени въпроси;
- достъп до дейностите на предприятието;
- одитирането е ресурсът на цялото предприятие;
- ангажиране от самото начало;
- работа на най-високо ниво;
- интерес във всички области на бизнеса;
- предвиждане на бъдещите дейности и техните изисквания.

8. Избор

По принцип, одиторите трябва да избират най-подходящите и важни въпроси, в смисъл, че практически, че те не могат да бъдат молени да прегледат някаква дейност, система и сделка. Мениджмънтът може да не е съгласен с одиторите за областите и приоритетите, избрани за одитиране, и поради това е спорно да се гарантира, че процесът на избора е приемлив, на базата на обективните критерии, подходящите консултации и рационални съображения.

На ниво транзакция, никога няма да е възможно да се провери дейността 100%, а това дори не е необходимо. Обаче, обобщаващите заключения трябва да се направят внимателно.

На корпоративно ниво, одиторите често трябва да подготвят годишен, убедителен доклад по най-важните въпроси (например, за системите на корпоративно управление), или цялостната рамка на контрол. Също така, в тази ситуация няма да е лесно да се направят генерални заключения върху сферите, избрани за проучване. Освен това е необходимо да се разбере разликата между ограниченото мнение относно сферите на одитиране през съответния период, мнението за всеки контролен механизъм, или системата на контрол и гаранцията за цялостната рамка на контрол.

9. Важност/материалност

Одиторите трябва да проучат онези въпроси, които са важни за самото предприятие, а не за одитора. Материалността/важността на сделките и дейностите трябва да се оценяват с монетарни термини, но трябва да се запомни, че понякога други аспекти са по-критични, но те не могат да се изразят в количествени мерки, без да се споменават монетарни термини (например, имиджа на бизнеса, политиката на

мениджмънта и др.). Планирането на одита, работата на място и докладите трябва да акцентират върху високия риск и важните за бизнеса въпроси. Одиторите трябва да определят и подпомагат управителите, при предотвратяване на причините. Често, находките на одита са симптоми за други, дълбоко-коренящи се трудности, често приписвани на системата и на висшите нива на предприятието – проблеми с комуникацията, различаване на целите, поемане на отговорност или друго. Колапсът на Банка Балтия е ясен пример. Ако се появят някакви проблеми във висшите нива, тогава одитирането трябва да започне точно оттам – това е управленски подход базиран на системите и насочен надолу.

10. Преценка

На одиторите се плаща да изразяват професионални мнения, базирани на правилно разчетените / интерпретирани и надлежно разгледани важни данни. Заключениеята трябва да са обосновани и разработени по рационален начин. Препоръките трябва да илюстрират добър усет за обстоятелствата и разбиране. Ако е необходимо, трябва да се вземе също предвид и мнението и потвърждението (или опонирането) и на другите.

Мнението на одита трябва да бъде балансирано, чрез определяне и на силните страни и на слабостите. Експертите вярват, че съвременните одитори се нуждаят от необикновена комбинация от умения – аналитични и градивни умения. Не е достатъчна само логика. Те се нуждаят от емоционален и градивен подход при разглеждане и предлагане на нови процедури, нови идеи и решения за проблемите.

Необходима е преценка също и в процеса на одитиране: избиране на сферата на одитиране, сортирането и избирането на данните, определянето на допълнителните стъпки и работата с трудни и нетипични ситуации.

11. Сравнение

Концептуално одитирането е съвсем просто – то е процес, при който съществуващата ситуация се сравнява с тази, която трябва да бъде. Обаче, критериите и коефициентите за сравнение трябва да бъдат точни, конкретни и обективни. Доколкото е възможно, трябва да се постигне споразумение относно стандартите на контрол, изпълнение на работата и очакваното поведение, както и използваната в процеса база за сравнение. Определените процедури трябва да се сравнят с концептуалните механизми за контрол, признатите стандарти, всякакви поставени изисквания и други добри практики. Най-добрата практика обаче, трябва много внимателно да се разгледа и адаптира, вместо само да се пренесе, за да сме сигурни, че тя е подходяща за местните условия.

12. Последователност

Последователността не е същото като еднаквостта. Няма да е подходящо да очакваме, че всички одитори ще изпълняват една и съща работа абсолютно по еднакъв начин. Въпреки, че одитирането изисква индивидуални умения и преценка, репутацията на целия отдел за одит зависи от специфичните действия на неговите служители. Последователността е необходима за гарантиране на поддържането на стандартите и ефективността на процеса на одитиране. Въпреки това, емоциите и ентусиазмът не трябва да се подценяват: необходим е баланс между свободата на действие, от една страна, и ръководството, от друга.

Лицата на одитиране имат право да очакват последователни действия от одиторите, последователност в сравними ситуации и в различни точки от време. Възприетите стандарти на одитиране, разумните процеси на одитиране и ефикасното качество на контрола гарантират елиминирането на риска от непоследователност.

13. Най-добра практика на одит

Одитирането трябва да използва главно структуриран подход на базата на системите, чрез въвличането на други клиенти и лица, ако е необходимо, в процеса на одитиране. Одитирането включва собствени системи за контрол, за да се гарантира изпълнението на целите на одита, съответствието с изискванията на предприятието и професионалните стандарти, както и най-ефикасното използване на ресурсите.

При определени условия могат да бъдат подходящи и други подходи (например подробното проучване). Независимо от подхода, който одиторът ще избере, отделът за професионален одит трябва да гарантира, че извършените процеси и техники са съвременни, представят най-добрата практика и отговарят на професионалните стандарти.

Трябва да се приеме, че редица отдели за одит са получили ISO 9001 сертификат. Това е препоръчително и полезно, но разбира се не означава автоматично, че вътрешният одит осигурява високо качество и подходящи услуги. Това просто потвърждава, че отделът за одит използва одобрени процедури, в резултат на които се постига определено ниво на качество.

14. Работа с хора

Добрите взаимоотношения в работата са изключително важна предпоставка за осигуряване на сътрудничество и извличане на информация. Това е дори още по-необходимо за постигане на ефикасност: че лицата на одита признават необходимостта от одит, вярват и желаят да изпълнят разработените препоръки.

Може да има няколко пречки, които да спъват сътрудничеството и постигането на ефикасност, включително липсата на разбиране, или признаване на ролята на вътрешния одит, естественото съпротивление срещу това да бъдат проверени и страхът от критики, както и вероятността одитирането наистина да разкрие някои грешки, или проблеми.

Лесно е се каже, че одиторът трябва да деперсонализира процеса на одит и да демонстрира, че неговият обект на разглеждане са по-скоро системите, отколкото индивидите – но тези две страни трудно могат да се разграничат. Одиторите трябва да бъдат в състояние да прогнозират различните възможни реакции на/срещу техните действия и да изберат стила, който ще бъде най-подходящ за обстоятелствата, целите на одита и изгодата за предприятието.

Подходящият стил зависи от обстоятелствата и обединява доброжелателството, искреността, съобразяване с протоколите, прозрачността, разбиране на ситуацията, професионализма, както и от личността на ангажираните страни.

Изисква се провеждането на консултации през всеки етап на процеса и одитирането ще стане по-обикновена дейност, когато ангажира одитори, мениджъри и техните подчинени, всички работещи заедно за постигане на общата цел. Не трябва да има изненади – най-малко в съдържанието на доклада. Одиторът трябва винаги да

помни, че той е привилегирован човек, с права за намеса. Пълномощието и привилегиите трябва да се реализират с най-високо чувство на отговорност, като се уважава отговорността и авторитета на мениджърите.

15. Конфиденциалност

Трудно се получава доверие при одитирането, но се губи лесно. Откровеното нарушаване на конфиденциалността ще се смята за предателство към доверието. Взаимоотношението между одитора и одитираното лице не може да се определи като взаимоотношение между лекар и пациент. Важните разкрития трябва да се оповестят, а одиторите трябва да действат в интерес на цялото предприятие. Одиторите обаче, трябва да бъдат дискретни и разкриването на информация на трети лица, извън линейния мениджмънт, трябва да се разглежда като изключение, за което се изисква специално пълномощие. Доверието в одита се базира на очевидна компетентност и конфиденциалност.

Определени структурни единици (например, външните одитори и други регулаторни власти) имат право да се запознаят с документи и информация, включително доклада на одита и материалите – това не означава, обаче, че тези документи трябва да се предложат, по инициатива на одитора. Ако одиторът разкрие информацията на външна страна доброволно и без разрешение, той прави това като частно лице, а не като одитор, или служител и поради това той трябва да бъде подготвен да поеме последиците за тези действия.

16. Ориентация към бъдещето

Съвременните одитори трябва да имат виждане за бъдещето. Промяна на системите и обстоятелствата: одиторите могат да улеснят процесите на промяна и управлението. Системите на контрол трябва не само да осигурят стабилност, но и да помогнат на предприятието да се адаптира към променящата се среда и да подобрят своята практика и работа.

Одиторите са катализатор на промяната, те подпомагат иновациите и подобренията. Одиторите трябва да заемат критична позиция в доклада за това как мениджърите откликват на препоръките и какви техники и съдействие са необходими на мениджърите, за да могат да приемат необходимостта за промяна и да изпълняват успешно новите процедури и решения на проблемите. По всяко време, одиторът трябва да поддържа ориентация към бъдещето: той се грижи не само за това какво се е случило в миналото, но и за това какво ще се случи в бъдеще.

17. Профилни понятия / концепции

Този принцип означава, че одиторите трябва да демонстрират, че разбират и могат да наложат това разбиране в бизнес процеса от взаимоотношения, които са от изключителна важност, на останалите между целите/обектите на контрола и бизнеса, риска, средата и изпълнението на работата. По-често одиторите действат като промотори и учители, които съдействат на мениджърите при определянето на специфичния риск, съпътстващ техните дейности и определят подходящите предпазни мерки, на базата на правилното разбиране на използваните понятия/концепции, и тяхното прилагане.

Съвременният одит е мулти-дисциплиниращ одит, изискващ сбор от колективни умения: счетоводни, юридически, политически, поведенческа психология, управленски и други необходими умения. Все пак, изкуството на одитиране е

прилагането на общи понятия към определена сделка, подлежаща на разглеждане. Въпреки, че одиторите са и експерти по контрол, те могат да не притежават някои специфични познания в областта на „техническите“ механизми на контрол, например прилагането на софтуер за контрол в компютърните системи, механизмите на инженерингов контрол в системите за управление на енергията, физическата безопасност и други. Респективно, трябва да се определят алтернативите и да се приемат решения: изключване на такива области на компетентност от обхвата на одита, въвеждане на въпроса в обхвата на възможностите на разположение за одит, ангажиране на необходимите експерти в отдела за одит, разчитане на думите, или виждането на други хора, или други възможности.

18. Непрекъснатост

Одитът е непрекъсната дейност ангажираща специално назначени и обучени служители, действащи като независим отдел и изпълняващи работа на пълно работно време. Следователно, одиторите могат да не се натоварват с други отговорности. „Непрекъснатостта“ не означава, че одиторите трябва да бъдат на всички места и да проверяват всичко непрекъснато. Ние не можем да си позволим повече контролиращи лица от работещите, въпреки че практиката доказва, че броят на одиторите нараства бързо. Това означава най-малкото, че голям брой хора свикват с факта, че те са обект на одитиране. Мнозина считат одитирането като не добре дошла и ненужна интервенция. Други мислят, че това е цената на провала. В реалността, целта на вътрешния одит е да заличи себе си. Колкото са по-силни механизмите на контрола, толкова по-малка е необходимостта от одитиране и обратно. Обаче, системите, механизмите за контрол и хората рядко са перфектни; времената се променят и винаги ще има нужда от независими единици, които да дават чувството на безопасност и да съветват.

19. Доверие

Мениджърите не трябва да разчитат на одиторите, а по-скоро на системите за контрол, установени в техните предприятия. Те все още имат право да разчитат до известна степен на мнението на одита и да очакват, че то ще е обективно, разумно и подкрепено от информация. Какво ниво на сигурност може да се гарантира на мениджърите от одиторите трябва да се договори в разговор по този въпрос, с възможно включване на членове на комисията за одит в дискусията. Трябва да се вземат предвид наличните ресурси, нуждите на мениджмънта, непрекъснато нарастващото количество работа и изискванията за конкурентоспособност. Доверието в експертизата на одитора относно механизмите на контрол и развитието може да доведе до факта, че одиторите приемат например, управлението на програмата за гаранция на качеството. Прагматично, това няма да е грешно в краткосрочен план. Колкото по-скоро одиторите се освободят от тези отговорности, толкова по-добре, и предприятието ще има свои процеси за управление на контрола.

20. Добавена стойност

Приносът на одита трябва да превишава разходите при всички случаи. Разходите за финансов одит не са основния фактор, въпреки, че – особено във време на финансово затруднение, мениджмънтът може да приеме решение за намаляване на бюджета на одита. По-скоро те трябва да разгледат разходите на изгубените възможности. Одиторите са в състояние да свършат добра работа, която ясно и

директно да добавя материална стойност към бизнеса. Съвременният одит се състои от два аспекта:

- дейности за проверка и подобрене на механизмите на контрола, които трябва да създават допълнителна стойност от само себе си;
- и допълнителни дейности с добавена стойност, които могат да включват ефективни проверки, последователни мерки, елиминиране на проблеми и цял обхват други бизнес услуги, които са необходими, или които никой друг не иска да предостави.

21. Отчитане

Отделът за вътрешен одит повече от другите е отговорен за постигането на своите цели, реализация на своето пълномощие, използването на своите права и ресурси, както и упражняването на правомощие. Той трябва да е в състояние да покаже, че неговите контролни механизми са адекватни, че се прилагат правилно и са ефикасни в практиката. Той трябва да си прави самооценка и да се подлага на независима оценка от другите. Това ще бъде на-добрата функция на контрол в цялото предприятие. Ако това не е така, тогава доверието в него и по-нататъшното му съществуване ще са под въпрос.

22. Настроение и удовлетворение

Настроението е жизнено необходимо в работата на одитиране. Одиторите трябва да бъдат професионалисти в подхода си, но това не означава обаче, че те трябва да бъдат студени, сърдити, или арогантни. Одиторите трябва да бъдат в състояние да установят добри отношения с хората, да представят случая в коректна светлина и да се радват на живата. Най-важният принцип е, че одиторите трябва не само да имат доверие в работата си и подкрепата на своята политика, но също и да я вършат с удоволствие и да изпитват удовлетворение от нея.

Проверка на знанията по Предмет 2

- 1. Опишете понятието вътрешен одит, като посочите обекта на проучване, целите и отговорностите на одиторите.*
- 2. Как ще опишете в подробности, обхвата на одитиране, или обекта на проучване?*
- 3. Какви критерии на обхвата на вътрешния одит са определили учените?*
- 4. Как да се обясни нуждата от принципи на вътрешното одитиране?*
- 5. Разграничете най-важните принципи на одитирането от комплекта принципи и опишете тези принципи.*
- 6. Как се представя резултата от одитирането – създаване на добавена стойност за предприятието?*

Предмет 3

Организация на работата на вътрешния одит – преглед на етапите на одита

- 3.1. Място на международния одит в организационната структура
 - 3.2. Подход, базиран на системи за вътрешния одит
 - 3.3. Описание на етапите на одитиране
 - 3.4. Работни документи на вътрешния одит и файл на одита
-

3.1. Място на международния одит в организационната структура

Вътрешният одит като функция може да се извършва по два начина:

- 1) чрез придобиване на услуги на вътрешен одит „отвън”, т.е. като се използват услуги на одитни компании, или сертифицирани вътрешни одитори, въз основа на подписани договори; (в този случай определени проблеми могат да възникнат с осигуряването на непрекъснатост на функцията на одитиране, обаче цялата инициатива и дейности зависят от мениджмънта на предприятието и неговото разбиране за важността на вътрешния одит);
- 2) чрез основаване на структурна единица на одитиране в дадено предприятие и включването на подходящо обучени и вероятно сертифицирани вътрешни одитори.

В първия случай, целите на мениджмънта относно вътрешния одит са важни и от това, как тези цели са представени в подписания договор, зависи и до каква степен контрагентът ще осигури качеството на ползите, очаквани от тях.

Във втория случай, организацията на работата, свързана с одита се извършва в самото предприятие. Следователно, необходимо е да се установи структурата на персонала на вътрешния одит и тяхната квалификация, мястото на структурната единица в организационната структура; разработване на регулации на вътрешния одит, определяне на изискването за ресурсите, включително бюджета, предвиден за одита, както и разрешаване на редица други организационни въпроси.

Едно от най-важните условия за работата на одита, за да отговаря на принципите на вътрешния одит е независимостта на нейната структурна единица. Това означава, че тя трябва да бъде подчинена единствено на борда на директорите, ако има такъв, или на друго висше ниво на ръководство. В миналото е разработена практика, при която мениджърът на отдела за вътрешен одит е подчинен и се отчита на главния финансов директор. Понастоящем, след преценка, мястото на вътрешния одит в организационната структура се променя.

Повече от 55% от посетените отдели за вътрешен одит се подчиняват на висшия мениджмънт.

Услугата вътрешен одит оперира в предприятието, на базата на ефективните държавни закони, стандартите на професионалната практика за вътрешно одитиране и етичния кодекс, както и на вътрешните документи на предприятието, които са в основата на неговите цели за развитие, стратегия и тактики и съдържание. Отделът за вътрешен одит трябва да има следните документи, регулиращи неговата дейност:

- регулация на отдела за вътрешен одит;
- описание на работата на служителите на отдела за вътрешен одит;
- календарни планове за дейностите на отдела за вътрешен одит;
- методични инструкции за дейностите на одита (например, наръчник)
- стандарти на професионалната практика на вътрешния одит и други документи.

Може да съществуват следните раздели в Разпоредбата за вътрешен одит:

- 1) **Общо описание** – точното подчинение на отдела на висшия мениджмънт, регулаторните законодателни актове и се уточнява пряката отговорност за организацията на труд, в отдела за вътрешен одит;
- 2) **Задачи на отдела** – описват се най-важните и второстепенни задачи, които трябва да се извършат от отдела за вътрешен одит в областта на **оценката** и допълнителните услуги.
- 3) **Структура на отдела** – описват се всички под-единици (отдели, офиси, екипи и др.) и се описва връзката между тях; разпределянето на отговорностите на служителите; изисквания за квалификацията за мениджъра на отдела и другите служители на отдела, както и формата на заплащане на труда;
- 4) **Функциите**, които ще се извършват – подробно се описват обектите на работата на отдела, ролята и работата, която ще се извършва за постигането на целите на предприятието;
- 5) **Компетентност на отдела** – определя правата и задълженията на служителите на отдела;
- 6) **Отговорност** – отговорността на вътрешните одитори се определя за изпълнението на техните задачи, уточнява се и не-ангажирането в изпълнението на конкретни дейности;
- 7) **Връзката с другите структурни единици на предприятието** – описват се възможностите за получаване на информация и комуникация.

Най-квалифицираният служител на отдела за вътрешен одит е *мениджърът на отдела*, на когото се поверява управлението и проверката на персонала на отдела, извършващ специфични задачи на одитиране. *Мениджърът на екипа одитори* изработва одитния план-график и определя реда на изпълнението на работата, попълва екипа си, подготвя работния план на одита и програмата, отчита се на мениджъра на одитната единица за главните резултати от извършения одит, които могат да засегнат съдържанието на доклада за одита. Екипният мениджър участва в подготовката на работата, прави и документира, систематизира регистрите за работата на одитирането, подготвя доклада на одита, участва също и процеса на надзор върху изпълнението на разработените препоръки. Основната работна сила за извършване на тези задачи са вътрешните одитори, които при извършване на техните функции трябва да съблюдават принципите на одита, посочени в предишния предмет. В случай на необходимост, одиторите ангажират експерти, поставяйки им определени изисквания. Експертът е специалист в определена област, който не е служител на предприятието, и който има достатъчни знания, умения и компетенции да направи преценка в изследваната област. Подписва се споразумение с експерта; резултатите от тази работа се обработват писмено и се включват в работните документи на вътрешния одит.

3.2. Подход, базиран на системи за вътрешния одит

Базираният на системи одит е структурен подход за оценка на контрола, в рамките на операциите на предприятието. Истинската / първоначалната цел на одита на системите е оценка на обхвата, в рамките на който контролът, установен в предприятието е надежден. Този подход по своето естество е системен и систематичен. Това означава, че всяка дейност в този аспект се признава като система, или бизнес процес, за който се прилага стриктна, но и гъвкава методология.

Подходът към системите е обратен на:

- а) **оперативен одит** – акцентиращ върху подробното потвърждаване и осигуряване на индивидуални позиции (специалистите вярват, че това е излязла от употреба форма);
- б) **разследващ одит** – който е задълбочена и базирана на изпълнението форма на одит, проучва пряко резултатите на системата (проучване на стойността на парите), или някои специфични подробности на ситуацията (например, разследването на измама).

При одита на системите, акцентът пада повече върху процеса, отколкото върху крайния продукт, по-скоро оценка на структурата и процедурите, отколкото на резултатите от одитирането. Това е модерен вид одит, това е начин на мислене.

Първото изискване за одита на системите е да се усети / долови дейността като система, където е необходимо да се прехвърлят физическите, или организационни граници. Трябва да се разбере, че различните хора схващат една и съща система, по различен начин. Добър начин да се помогне „да се види“ една система е да се начертае. Компонентите на системата са следните:

- бизнес процес;
- цели на системата;
- риск;
- контрол;
- среда на системата и взаимовръзки с други системи.

Бизнес процесът – е редуване/ последователност на компонентите, ангажирани в дейностите (лица, документи, позиции и др.) и събитията ставащи в тях.

Обекти/ цели на системата – обект на одит са преди всичко основния капитал и специфичните обекти на контрол, включени в системата.

Риск – вероятността, операциите да не се извършат, както се очаква. Това трябва да се определи и прецени.

Контрол - всяка управленска дейност, предприета за защита от риск и улесняване на постигането на целите.

Средата на системите (или контрола) са елементите извън обсега на системата (културата на управление и отношението към контрола) и това, което определя специфичните системи.

Системите могат да бъдат естествени, теоретични, или направени от човека, обаче всички те имат нещо общо. Трябва да запомните обаче, че системата е субективно понятие. Например, сградата може да се възприеме като къща, оперираща структура, обект на защита, инвестиция и др. Всяка система е част от по-голяма система, която трябва да се вземе предвид, когато се преценява обсега на одита и границите. Одитът на системите започва с определянето, класифицирането и анализа на системите на

предприятието, като част от планирането на стратегически одит. Това помага на одитора да разбере операциите на предприятието, да види връзката между тях, да оцени тяхното значение и роля и да определи какво трябва да се включи в плана за одита.

Одиторите са заинтересовани от всички 4 нива на съществуване на системите:

- 1) проектиране – изискване, преценка, дефиниция, спецификация;
- 2) разработване – план, разработка, проверка, завършване, промени;
- 3) опериране – прилагане, работа, оценка, поддръжка;
- 4) модернизиране – адаптиране, подсилване, повторно проектиране, заместване.

Одитът на системите включва определянето, оценката и селективното тестване на системата за управленски контрол. Всяка цел на одита е да даде увереност в мениджмънта относно адекватността, приложението и ефективността на контрола. Фактически, одиторите търсят доказателства, които да им позволят да оформят 4 взаимносвързани мнения за планирането и упражняването на контрол.

- а) планирани ли са всички контролни операции, за да улесняват постигането на целите и да предпазват от риск? („адекватност”)
- б) правилно ли работят контролните операции в практиката? („приложение”)
- в) успешно ли работят контролните операции? („ефективност”)
- г) какъв е общия статус и качество на бизнес контрола в тази област? („мнение относно структурата на контрола”).

Приетата методология за одит трябва да гарантира, че вътрешният одит ще уведоми мениджмънта за всяка съществена слабост на контрола и други разкрития и да предостави коректен, конструктивен съвет, относно подобряването на контрола и решаването на определени въпроси.

Одитът на системите има 4 етапа, които ние ще анализираме един по един:

1. **Планиране на одита** – целите на този етап са да гарантират, че задачите са коректно разбрани и организирани, и да канализират ресурсите на одита така, че да се постигне най-доброто изпълнение при осъществяването на целите на одита;
2. **Оценка на теста и резултатите** състояща се от 3 под-етапа:
 - *разработване на вътрешна програма за одит* – изясняване и документиране на системата, т.е. да гарантира, че системата е достатъчно позната, разбрана и коректно документирана; да подобри обсега на одита и сферата на дейност, както и да оформи първото мнение относно цялостната адекватност на системата за вътрешен контрол; да определи най-важните области за допълнителен анализ и тестване на системата на практика; разработване на програма за одит;
 - *тестове* – получаване на данни относно прилагането на контрола (проверка за съответствие); получаване на данни за ефективността на контрола (реално тестване) – проучване на ефекта и степента на слабост на контрола, или провал на системата и потвърждаване на първото мнение по адекватността на контрола.
 - *преценка* - гарантиране на достатъчни, важни, надеждни данни; обсъждане на ролята и важността на находките на одита; преценки; разглеждане на възможностите и формулиране на препоръки; идентифициране на последващи действия.

3. **Подготовка на доклада за одита** – отчитане на резултатите и допълнителните действия: информиране на съответните страни за находките и мненията; влияние върху бъдещите операции; наблюдаване на отзвук/ реакцията; получаване на желаните резултати.

4. Приключване на одита

Тези етапи се припокриват и процесът се повтаря и не е линеен (т.е., одиторът ще трябва да се движи напред, назад за доказване на преценката, да получава допълнителна информация или нещо друго). Трябва да се посочи, че така наречените етапи не трябва да се считат като абсолютен и непроменен подход. Ние може да открием редица различни етапи на одитиране, в различни регулаторни документи, свързани с одита, в различни научни документи, както и в документи, използвани от специални услуги на одитиране, но по същество това е повече, или по-малко детайлно разделяне на един и същ процес. Така, например, с Нареджване № 12019 на Министерство на финансите от 29 декември 2003 г., Наръчникът за вътрешен одит, който е бил задължителен за служителите на отдела за вътрешен одит в публичния сектор, сега е изгубил своето влияние, поради това че е заменен от Разпоредбите на Министерски Съвет „Методология на вътрешния одит”, са изброени 6 етапа на одитиране, но тяхното формулиране и съдържание обаче, е леко по-различно (виж Фигура 3.1.). В същото време, в Службата за вътрешен одит, към Службата за подпомагане на селското стопанство, се признават 4 етапа: планиране, тестване и преценка, отчитане и приключване на случая. Подобен подход се използва също и от Андреевс, 4 етапа на одит се споменават и в новата методология за вътрешен одит на Министерски съвет. Трябва обаче, да се отбележи, че съдържанието включва същите дейности, които са уредени в 6 етапа – само са обединени 3-те средни етапа. Нека обсъдим по-подробно разбивката, за да получим пълна яснота относно обхвата на дейностите, които трябва да се извършат и методите, които трябва да се използват в процеса на одита.

3.3. Описание на етапите на одитиране

3.3.1. Планиране на одита

Планирането се отнася до разбирането, предвиждането, времето, инструктирането и организацията, относно обектите на одитиране. През този стадий/ етап, трябва да се направят всякакви усилия за получаване на гаранция, че оскъдните ресурси отпуснати за извършването на одита ще се използват по най-добрия начин. Това означава, че ще бъде необходимо да се определят приоритетите на секторите, които ще се одитират и да се предвидят проблемите. Планирането означава да се предприемат необходимите стъпки за гарантиране, че ще се изпълнят целите на одита по-ефикасно и в съответствие със стандартите.

В процеса на планиране, трябва първо да се разработи стратегическият план на вътрешното одитиране, след определянето на обхвата на одитирането. Този план определя обхвата на одита за 3 – 5 години. Стратегическият план на одита се прави от мениджъра на отдела за вътрешен одит, който включва:

- 1) всички системи за одитиране, подредени по приоритети, съгласно оценката на риска;
- 2) честота на одитиране на всяка система;
- 3) ресурси, необходими за отдела за вътрешно одитиране.



Фигура 3.1. Етапи на одита

Планът за стратегически одит се обновява всяка година, вземайки предвид резултатите от извършения одит, установяването на нови системи и други фактори влияещи върху

съществуващите системи. Разработването на плана за стратегически одит включва следните стъпки:

- определяне на модернизирането на средата за вътрешен одит;
- преценка на риска за системите, включени в средата на вътрешния одит;
- определяне на приоритетния предмет на системите за оценка на риска;
- установяване на стратегия за вътрешен одит;
- определяне на честотата на одитиране;
- одобряване на необходимите и съществуващи ресурси;
- разработване и одобряване на стратегическия план.

Първо, в рамките на разработването на стратегическия план, трябва да се извърши оценка на нивото на риска на всяка одитирана система. Честотата и последователността, или приоритетите на одитирането зависят от тази преценка. Преценката на риска за всяка определена система трябва да се направи чрез оценяване на следните фактори, засягащи оперирането на системата:

- 1) контролна среда;
- 2) промени или реструктуриране;
- 3) ниво на сложност на системата;
- 4) връзка с другите системи;
- 5) ниво на стойността;
- 6) външно въздействие;
- 7) времето, изтекло от последния одит;
- 8) проблеми, или съмнения на мениджъра относно работата на системата;
- 9) възможност за финансова измама;
- 10) влияние на другите операции на министерството, или дружеството;
- 11) опит на служителите и квалификация;
- 12) публичен интерес.

Преценката на риска за всеки от факторите трябва да се извърши чрез определяне на точки 1 – 3 за всички фактори, с изключение на фактор 7 „Времето, изтекло от последния одит“ гарантиращ пет-степенно класиране, като се започне от „по-малко от година“ и свършващо с „над 5 години“. Малък риск се отбелязва при „1“, висок риск – при „3“. Първоначално, мениджърът на структурната единица за вътрешен одит определя влиянието на всеки рисков фактор в дадената система, чрез определяне на „точков коефициент“ и след това умножаване на изчислението на риска на всеки фактор в точки по процента на този фактор, а изчислението на риска на системата се открива като се добавят резултатите на продукта за всички фактори (виж Пример в Таблица 3.1.)

Таблица 3.1.
Рискови фактори и тяхното изчисление

№	Рисков фактор	Степенуване на рисковите фактори	Точков коефициент	Мин. и макс. точки на разположение
1	2	3	4	5
1.	Контролна среда	1-3	5	5-15
2.	Промени или реструктуриране	1-3	4	4-12

3.	Ниво на сложност на системата	1-3	4	4-12
4.	Връзка с другите системи	1-3	3	3-9
5.	Ниво на стойността	1-3	6	6-18
6.	Външно влияние	1-3	2	2-6
7.	Времето изтекло от последния одит	1-5	2	2-10
8.	Проблеми или съмнения на мениджъра относно работата на системата	1-3	3	3-9
9.	Възможност за финансова измама	1-3	4	4-12
10.	Влияние на другите операции на министерството или дружеството	1-3	3	3-9
11.	Опит на служителите и квалификация	1-3	3	3-9
12.	Публичен интерес	1-3	4	4-12
				5)=(3)x(4)
Възможен минимален брой точки – 43				
Възможен максимален брой точки – 133				

Системите с висока степен на риск трябва да се одитират не по-малко от веднъж на 3 години, със средна степен – не по-малко от веднъж на 4 години, и ниска степен – 5 години. Когато се извършва одит за първи път, трябва да се има предвид, че е необходимо проучване на системата, и че е нужно повече време. Голям одит е този, който се извършва над 35 дни, среден - до 35 дни и малък – до 20 работни дни.

Когато се планират необходимите ресурси, съответният брой дни се умножава по броя на големия, среден и малък одит за всички системи. В резултат на това се получава броя на дните за извършването на всички одити (виж Таблица 3.2.).

Таблица 3.2
Оценка на ресурсите необходими за одита (в бизнес дни)

№	Система	Обхват на Одита		
		Голям	Среден	малък
1.	Обща администрация и мениджмънт			
2.	Финансов мениджмънт			
3.	Управление на човешки ресурси			
4.	Обезпечаване на операции			
5.	Документо-поток			
6.	Информационни технологии			
7.	Публично снабдяване			
8.	Програми финансирани от ЕС и системи за изпълнение на проекти			
9.	Специфични системи на Министерство или институция			
	Общ брой одити:			
	Дни на одит	> 35	< 35	< 20
	Общ брой на дните необходими за период от три до пет години:			

Необходимият брой дни обаче, за одитиране на всички системи трябва да съответства на броя на ресурсите на разположение. Изчислява се, в зависимост от броя на служителите в одитната единица, като се прецени броя на работните дни за извършването на одита:

Общият брой на работните дни на одитора = броя на дните за година – червени календарни дни – празници-редовни дни на отпуск – дни за обучение на одитори-болнични- неочаквана работа (мин 10%)

Трябва да се има предвид, че мениджърът на единицата и неговият заместник по одитирането участват само с част от работните си часове и поради това, само известно количество дни ще бъдат включени в общия брой на персонала за одит. Например, ако отделът за одит има мениджър, заместник и 5 одитори, тогава човешките ресурси на разположение за одитиране са следните:

- мениджър - 15 дни
- заместник - 100 дни
- 5 одитори – 5 x 240 = 1200

Общо: 1315 дни

Освен стратегическия план се подготвя също и годишен план, който е обновено съдържание на стратегическия план за една година. Всички промени, които стават след одобряването на стратегическия план, както и другите фактори (например, искания на мениджмънта) се вземат предвид тук. Съгласно годишния план, се извършва планиране на работата за извършване на определен одит. Назначава се екип одитори за определения одит - не по-малко от 2 души, единият от които е отговорния одитор.

Чрез назначаване на определени одитори за изпълнението на одита, се вземат предвид следните фактори:

- о знания, умения и опит, необходими за извършването на одита;
- о времето, планирано за одита;
- о спецификите на системата на одит;
- о обективност и всякакъв възможен конфликт на интереси на одитора;
- о други важни съображения.

Одиторът разработва работен план на одита, който е информативен документ и който се одобрява от мениджъра на единицата. Възможни са три окончателни продукта в процеса на планиране:

- а) меморандум на планиране (резюме), който трябва кратко и общо да начертае целите, приоритетите, причината, главните системи и факти, клиента, както и факторите, които трябва да се вземат предвид;
- б) административен разчет/ план – процедурна информация относно разпределението на отговорностите за персонала, проучването и мениджмънта, отчетността, систематизирането, времето и бюджета;
- в) програма за одита, или работен план – по-подробен документ съдържащ технически инструкции и съставляващ всички етапи на одита, риска и въпросите на критичния контрол, както и всякакви други важни въпроси, които трябва да се вземат предвид.

По-долу подробно е очертано специфичното планиране на одита.

Фазите на планирането на одита са следните:

- подготовка на проектоплан за одита, на базата на съществуващите знания и вече одобрени случаи (например, времето и по-широки цели), обсъждането му с екипа и вътрешно приемане;
- дискутиране на проектоплана със заинтересованите лица (клиента);
- напасване на плана след дискусиите и получаване на допълнителна информация;
- получаване на необходимото одобрение;
- уведомяване на групите, свързани с одита;
- изпълнение на плана;
- сравняване на действителния напредък с плана;
- напасване на плана, ако е необходимо (по-подробен контрол и преценка на риска, находки на одита, неконтролирано отклонение от плана).

Преглед и анализ на предварителната информация

За да се прецени по-прецизно обхвата на одита и целите, след подготвяне на работния план за одита, одиторът прочита цялата информация на разположение, относно одитираната система:

- регулаторни актове съдържащи информация относно одитираната система;
- материали събрани в постоянни файлове за одитираната система;
- предишни работни документи за одита и доклади за одита, относно одитираната система;
- препоръки дадени в резултат на предишен одит и резултатите от изпълнението им;
- всякакви заключения на разположение, или доклади направени от външни одитори, относно одитираната система;
- информация от всички структурни единици и други обекти;
- всякаква друга информация, която може да даде поглед върху одитираната система.

Предварително интервю на одитираните лица

За финализиране на информацията, ако е необходимо, одиторът може да интервюира служителите на одитираната единица и да изясни целта на одита, и да се договори по протичането на одитирането. По време на интервюто, одиторът може да разбере какво очаква обектът от одита.

Планиране на изпълнението на възложената задача

Одиторът планира възлагането на одита и подготвя плана за одита (Приложение). Когато се определят целите на възложената задача, одиторът обсъжда вероятността от съществени грешки, несъответствия и други проблеми. При планирането на възложената задача, одиторите трябва да имат предвид следното:

- 1) цели и средства на одитираната единица за контролиране на операциите;
- 2) материални/ големи рискове относно структурната единица, нейните цели, финансиране и операции, както и средствата, с които излагането на риск се поддържа на приемливо ниво;
- 3) адекватност на риска на структурната единица и контролна система и нейната ефикасност, в сравнение с модела на правилен контрол, или структура;

- 4) възможности за съществено подобряване на управлението на риска на единицата и системата за контрол.

В работния план на възложения вътрешен одит, одиторът трябва да включи следната информация:

- 1) заглавието на одита, включително заглавието на одитираната система;
- 2) референтен номер на одита;
- 3) броят на дните, планирани за одита;
- 4) очакваната дата за подготовката на проектодоклада;
- 5) име и подпис на одитора;
- 6) име и подпис на мениджъра на структурната единица на вътрешния одит;
- 7) цели на системата, определящи необходимостта от такава система и подпомагане за определяне на възможните рискове, които изискват внимание;
- 8) цели на контрола на системата, определена от мениджмънта, задачата на който е да се осигури изпълнение на целите на системата;
- 9) обект на одита;
- 10) коментари.

Преди започване на одита, одиторът трябва да обсъди плана за възложения одит с одитираните лица, чрез финализиране на целта на одита, договаряйки се по протичането на одита, съдържанието и формата на доклада, процедурата за дискутиране на находките от одита. Планът на възложения одит трябва да даде ясна представа на одитираните лица относно действията, които трябва да се предприемат по време на одита и какви документи за достъп трябва да се осигурят.

Писмо за започване на одит

Най-малко 10 дни преди започването на очаквания одит се изпраща писмо за започване на одит, заедно с план на възложения одит, на мениджъра на единицата. Ако има някаква специфична информация, която се изисква за изпълнението на одита, одиторът трябва да я определи точно в писмото. Одиторът трябва да изиска предоставянето на информация, също и от одитираното лице, като изпрати различни таблици за попълване от одитираното лице.

След приключване на планирането, се подготвя преглед на подготовката и приключването на етапите на вътрешното одитиране (частично).

3.3.2. Оценка на теста и резултатите

Разработване на програма за вътрешен одит

Съобразно целта, специфицирана в плана на възложения одит, одиторът определя обхвата на одита и попълва оценката на вътрешния контрол във формата от **програмата на вътрешния одит**.

За всяка цел на контрола, одиторът определя вероятните рискови фактори, както и онзи контрол, който ще пречи, или елиминира ефекта от такъв риск. Одиторите вземат предвид също и рисковите фактори и идентифицират онези рискове, които могат да предотвратят изпълнението на целта на контрола. При започването на одита, одиторът определя съществуващия контрол и установява какъв контрол е необходим за предотвратяване на риска.

Предварителната оценка на системата за вътрешен контрол включва следните стъпки:

1. Определяне на системата

2. Оценка на системата (включително идентифицирането и преценката на рисковете)
3. Разработване на програма за одита.
- (1) Идентифициране на системата – При извършване на възложения одит, одиторът трябва да определи, разбере и опише одитираната система, да одобри точността и целостта на тези регистри и разбиране. Преди началото на работата, трябва да се определи (одитираната) система. Това включва също регистриране на нейната структура и оценка на средствата, необходими и използвани за изпълнение на целите (функциите). Подобно, процесите на системата и под-процесите трябва да се определят наред с всички дейности, крайните продукти, както и ограниченията и външните връзки на системата. Доста е трудно да се отдели, или „изолира“ една система от друга, но все пак е необходимо да се акцентира върху специфичната одитирана дейност. Системите могат да бъдат финансови, или оперативни, те могат да бъдат зависими от компютърна обработка на информацията, те могат да бъдат формални, или неформални, те могат да бъдат и проект и непрекъсната дейност. Одиторите трябва да знаят, как се определя една система: като формално предназначена, или като реално действаща. Чрез определяне на системата, се препоръчва да се подготви „Лист с фактите за системата“, където одиторът вписва организационните и управленски дейности, политиките, задълженията, пълномощията, главите факти, необходимата базова информация, най-важните области и въпроси от интерес, основните процедури и процеси.

В търсенето на факти, вниманието е насочено главно към интервюто. Този метод осигурява получаването на резултати, като се създаде подходяща атмосфера посредством:

- установяване на връзки;
- ефективно задаване на въпросите;
- ефективно изслушване;
- преценка на отговорите;
- ефективно регистриране на бележките;
- използване на не-вербално комуникиране;
- подготвяне на резюме.

Интервютата имат няколко етапа:

- подготовка – решаване с кого да бъде срещата и кога, поставяне на целта, подхода, придвиждане на въпросите – „домашна работа“;
- започване на интервюто – създаване на правилна атмосфера;
- ръководство на интервюто – задаване на правилните въпроси, по подходящ начин, провеждане на дискусия, водене на бележки, интерпретиране и регистриране на отговорите, съответна реакция;
- приключване на интервюто – най-доброто време за приключване е в момента, когато се срещнат целите;
- допълнителни дейности – анализ на получената информация, регистриране на интервютата, търсене на потвърждение, допълнителни интервюта.

Регистриране на системата може да се извърши по различни начини, но един от най-подходящите е разработването на поточни схеми. Поточните схеми представляват система в много добра визуална форма; те илюстрират точно потока на отговорностите

на служителя, документите и информацията. Поточните схеми се използват по две причини: а) за регистриране на системата; б) за подпомагане на одитора да направи предварителна оценка на системата за вътрешен контрол.

Те имат ограничения, обаче няма стандартни техники, или комплект символи, понякога те правят целия процес дори още по-сложен; поточните схеми са подходящи за системи обработващи данни, тъй като те илюстрират движението на документите и информацията, но не разкриват всички форми на контрола, които се използват; подготовката на процеса е твърде дълъг; някои системи минават без всякаква работа по документите – всички данни се вкарват, обработват, съхраняват и прехвърлят по електронен път.

Някои организации са разработили свои символи **за подготовка на поточни схеми**. Мнението на одитора за работата на системата трябва да се одобри със специални тестове, които не са предназначени за изследване на контрола и сделките, но за одобряване на целостта и точността на разбирането. За тази цел, се вземат като примери важните сделки, и те се проследяват през системата от началото до края, за да се увери одитора, дали е идентифицирал и регистрирал всички важни нива и процеси – включително изключенията и алтернативната последователност на събитията.

(2) **Преценка на системата** - Задължение на одитора е да осигури независимо мнение за адекватността и задоволителната работа на управленския контрол. Следователно, одиторът е заинтересован да даде мнение за предназначението на отделния контрол и неговото изпълнение в практиката и системата на контрол като цяло, за да може да заостри вниманието на мениджмънта върху сериозните слабости в контрола и да даде съвет, когато е необходимо. Целта на този етап от одита е:

- да оцени структурата на контрола;
- да идентифицира специфичния контрол, извършван от мениджмънта;
- да проучи връзките на този контрол с целите на системата и рисковете;
- да оформи предварително мнение за адекватността на контрола;
- в резултат на първата оценка, да определи силните, задоволителни и слаби страни на областите и да разгледа нивото на риска;
- на базата на тази информация, да се определят бъдещите области на одитиране, включително тестването.

Когато се проследява системата, 6-те основни въпроси, които трябва да се зададат трябва да се припомнят отново:

1. Съществува ли някакъв контрол?
2. Съществуващият контрол ефективен и адекватен ли е?
3. Контролът отговаря ли на предназначението – сигурен и пълен ли е?
4. Изпълнен ли е контрола?
5. Отговаря ли контрола на изискванията?
6. Ефективен ли е контрола в практиката?

Съществуват 9 стъпки при оценката на вътрешния контрол:

Стъпка 1 – Одобряване на целите, критериите на успеха, **целите на контрола** на главната система (за системата като цяло и отделно за всяко ниво). Определени ли са

целите на контрола, достъпни, приемливи, ефективни и разбираеми ли са? Има ли конфликтни цели?

Стъпка 2 – Определяне и преценка на риска (може да се оцени чрез горните техники). Трябва да има отделяне на оперативния риск, който има две измерения: присъщ риск и риск за разкриване, контролен риск и одитен риск.

Стъпка 3 – Определяне на отношението към контрола и комплекта стандарти – **средата на контрола**.

Обсъдете какъв контрол одиторът възнамерява да открие: не идеална система, но подходяща контролна структура и специфични контролни механизми, предназначени за посрещане на нуждите на ситуацията.

Стъпка 4 – Определяне на реалните контролни механизми, особено първичния и критичен контрол. Представяват ли те интегрирана контролна система? Насочени ли са към специални контролни цели и риск? Отделяне на контрола от процеса.

Стъпка 5 – **Сравняване** на извършения контрол с целите на контрола, риска, най-добрата практика, най-добро качество на контрола. Важно е да се види, кой решава какво се изисква?

Стъпка 6 – **Оценка на адекватността на съществуващия контрол**: определяне на противоречията с най-добрата практика и очакваните стандарти на контрол. Идентифициране на силните страни и слабостите и оценка на нивото на неизвестния риск. Оценка за това дали контролът не е твърде голям и ненужно усложнен?

Стъпка 7 – Имайте предвид **значимостта на всеки открит недостатък**. Оценка на ефекта, последиците и причините за всяка слабост: търсене на обяснение и определяне на отговорностите на служителите. Проверка на „неконтролируемите” компоненти.

Стъпка 8 – Изграждане на мнение по адекватността на контрола, т.е. професионалната, обективна, осведомена преценка на одитора, относно нивото на гаранция, осигурена от отделния контрол и потенциалното ниво на увереност в пълнотата на системата на контрол, като цяло. Справя ли се тя с риска в момента? **Реално ли е, че за бъдеще тя не обещава нищо добро?** Създайте мнение за реалната причина и адекватност, също така изяснете дали мениджмънта е съгласен с това.

Стъпка 9 – Решете следващата стъпка да бъде доклад за нивото на подходящия мениджмънт, или продължете с още проучвания за идентифициране на областите за тестване.

При оценка на дейността на системата, одиторите могат да приложат различни техники. Те са следните:

- *анкетата на вътрешния контрол*, представлява серия от логично подредени въпроси и, които са специално предназначени да подпомогнат одитора да идентифицира контрола и да прецени адекватността на работата на общата система за вътрешен контрол;
- *анкета на базата на риска*- Ако отговорът на въпроса от анкетата на вътрешния контрол е „не”, това доказва, че има неефикасност на контрола. Тъй като тази анкета задава въпроси за риска, отговорът „да” показва възможна слабост.
- *лист за оценка на вътрешния контрол* – (Този лист се осигурява и при методологията подготвена от Министерски съвет). Тази техника не съдържа въпроси, а 2 части на форма, в която подробно са обяснени: а) обхвата на одитирането по отношение на рисковете определени и оценени; б) оценка на вътрешния контрол, направена след данните събрани по време на одита;

- *регистриране на слабите страни на контрола* – документ, в който са обобщени всички слабости на контрола и техните причини, постигнатия ефект, мерките предложени / предприети от одита, всякакви мерки предложени/ предприети от мениджмънта, други наблюдения, посочени са справки към съответни документи;
- *анализ на риска* – дейност целяща да се установят потенциалните рискове и вреди и възможността за тяхното предотвратяване.

(3) **Разработване на програма за одита.** Тази програма включва методите на тестване, въпросите, които да бъдат включени и списъка за проверка и обхвата за тестване на контрола, избран за тестване. В програмата за одита, одиторът трябва колкото може по-внимателно да опише избраните методи за тестване, и процеса на тяхното изпълнение. Програмата на одита се представя в колона 4 на формата **Програма на вътрешен одит**, където след всеки риск са дадени необходимия контрол и преценка на действителния контрол и тестването, което трябва да се направи. За всеки определен контрол се определя метода на тестване.

Тестване

През следващия етап на одитиране се провежда систематично тестване, което се базира на резултатите за оценка на предишния риск контрол. Целите на теста са следните:

- целенасочено и селективно тестване на приложението на контрола и неговата ефективност в практиката;
- потвърждаване предварителното мнение на одиторите относно контрола;
- известно проучване, или идентифицирани слаби страни.

Целта е да се съберат още данни, за да се направи балансирана преценка на системата за вътрешен контрол като цяло, относно предназначението и работата. Сега задачата е да се открие дали контролът, на който разчита мениджмънта работи коректно и ефективно. Има ли някаква възможност, той да работи по подобен начин и в бъдеще? Специалните тестове изискват специални задачи. Може да са необходими данни, за да се убеди мениджмънта в нуждата от подобряване на контрола, който е неправилно предназначен. Не е задължение на одита да формира мнение относно работата – счетоводството, ефикасността на работата, съществуването на ценности, или нещо друго; нито трябва да действа с пълномощието на вътрешния контрол. Задължение на одиторите е да дават независима гаранция за адекватността на работата, определена от мениджмънта, за да се види дали осчетоводяването е надеждно, дали дейностите са извършени умело, дали ценностите/ стойностите са защитени и измамите предотвратени. Не е задължение на одитора да търси грешки във финансовите отчети, т.е., целите на контрола не могат да се смесват с целите на одита. Косвено, одиторите могат да използват случаите с грешки за осигуряване на данни/ доказателства.

Етапът на тестване има седем (7) стъпки:

- 1) определяне на стратегията на тестване;
- 2) подготовка на плана за тестване (той също може да бъде включен в програмата за одита), или коригиране и допълване на съществуващия план;
- 3) извършване на тестове;
- 4) интерпретиране на резултатите;
- 5) когато е необходимо, извършване на допълнително тестване;

- 6) оценка на находките;
- 7) идентифициране на следващите стъпки за одит и мениджмънт.

Получаване на данни

В резултат на тестването, одиторите трябва да получат **уместни, надеждни и достатъчни** данни, на които да се базира всяка разумна преценка и препоръки. Данни могат да се получат, като се използват следните методи:

- интервю;
- наблюдение;
- преглед на документи;
- паралелно тестване на контрола;
- аналитичното тестване (съгласуване на данните) е подробно тестване на транзакциите (инспектиране, външно потвърждаване, паралелни тестове);
 - използване на математически модели;
 - придобиване на независимо потвърждение;
 - потвърждение чрез факти;
 - съгласуване;
 - получаване на мнение от експерт;
 - проверка на публикувани отчети / проучвания;
 - анкети;
 - сравнение;
 - анкета на ползвателя / удовлетворяване на клиентите.

В зависимост от вида на одита, се избират подходящите методи за тестване. Обикновено, когато се извършва одит, одиторите използват няколко от гореспоменатите методи.

Съществуват различни техники, на разположение за извършване на теста, например:

- потвърждение – използването на доказателствени данни (оригинални документи) за оценка на стадия на завършеност, точност, ефективност, или други критерии за транзакциите, също и потвърждение на реакцията и фактите чрез позоваване на други, за предпочитане, външни доказателства;
- инспектиране – получаване, или предоставяне на данни (точност на регистрите, или съществуване на стойности/ ценностите);
- сравнение с, например, базата за сравнение, други транзакции, предишни години, опит натрупан на друго място;
- съгласуване – типично за група от цифри с друга; позиции със стойности).

Източниците за получаване на данни са мениджмънта, персонала, трети страни, други одитори, одиторите извършващи тестването.

Видовете тестове, използвани на този етап от одита се следните:

- 1) тестване за съответствие;
- 2) важно тестване.

Тестване за съответствие е тестването, когато се търси доказателство на одита за факта, че процедурите на вътрешния контрол се прилагат в съответствие с описанието на процедурите, инструкциите и регулаторните актове. Тук се различават две нива:

- а) предварително тестване, където се установява дали се спазват предварително определените процедури;

- б) допълнително тестване с помощта, на което се преценява нивото на важността и ефекта от несъответствието, например проучва се дали фактурите са одобрени, преди плащането и колко често става това. Дали са открити някакви случаи, където са правени плащания, без одобрение, колко на брой и защо?

До приключването на тестването, одиторите трябва да са направили заключение за:

- обхвата на изпълнение (времето, през което съответствието трябва да бъде последователно);
- естеството на несъответствието (в определени области, определени период, постоянно, неравномерно, или случайно, инцидентно, или преднамерено);
- значение на несъответствието;
- причините (незнание, преднамерена интервенция, или измама, грешка, възприемане на „по-добри“ процедури, ефект от обстоятелствата и др.);
- ефект (вероятни грешки, загуби и др. увеличаване);
- допълнителни действия, които да се извършат от одита (допълнителни тестове за съответствие, или важни тестове) и мениджмънт.

За одитора, връзката между контрола и несъответствието е особено важно. Може ли такова несъответствие да се получи в резултат на не вземане на мерки от страна на мениджмънта?

Защо е оставено одиторът да разкрие несъответствието? (Тестването за съответствие не може да се обърка с *одита за съответствие*, където обхватът на одита се отделя от оценката на контрола за съответствие).

Самостоятелно тестване е тестването, където се проучват сделките и крайните резултати, и което дава на одита доказателства, че процедурите на контрола са ефективни на практика. Това ще означава, че целите на контрола са постигнати. Естественият ред за извършване на тестовите е следния:

1. оценка на вътрешния контрол;
2. тестване за съответствие;
3. съществено тестване/ проверка.

Ако се разкрият критични слабости, или ако възникне съмнение за такива, по време на оценката на вътрешния контрол, одиторите обикновено извършват съществени тестове. Ако контролът се окаже надежден, може да се извърши тест за съответствие. Ако има малки несъответствия, одиторът може да извърши обширен съществен тест, за да се прецени дали се е получила грешка, или загуба. Ако се спазват процедурите, ще се извършат ограничен брой съществени проверки (логично е, в случай, че се провеждат само няколко съществени теста, да има усещането, че няма гаранция, че резултатите на системата ще бъдат такива, каквито са всъщност, например че контролът ще бъде ефективен на практика, ако контролът е точно предназначен и процедурите са спазени). Има мнение, съществените проверки имат само ограничено значение. Трябва да се подчертае, че съществените тестове трябва да се извършват, ако слабостите на системата на контрол са очевидни. По-скоро мениджмънтът трябва да бъде информиран и той да реши въпроса по-нататък.

Съществените тестове на транзакциите/сделките се определят съгласно следното:

- резултатите от оценка на контрола;
- резултатите от тестването за съответствие;
- преценка за риска и неговото значение;
- необходимостта да се съберат още данни;
- известни проблеми;
- необходимостта да се извършат специални проучвания в определени области;
- решението да се извърши селективен контрол на транзакции, независимо от контрола.

По време на същественото тестване, одиторът е заинтересован от въпросите на „същността” и затова проучва транзакциите и техните характеристики; крайният продукт на системата; ефективността на вътрешния контрол; изпълнението на целите на контрола; превенция на риска; колко често се откриват отклонения от стандарта; какъв е ефекта на „недостатъци и случаи на грешка”. Обхватът на същественото тестване включва постиженията (дали са постигнати целите, или дали критериите за успех са спазени); съответствие със закона, политиките, практиката; редовност на транзакциите; надеждност на информацията и транзакциите; ефикасност на операциите и икономия на консумираните ресурси; защита на ценностите/ стойностите и интересите. Следователно, обхватът на същественото тестване е по-широк от обхвата на тестовете, извършени от външните одитори, където основният интерес е увереността в осчетоводяването и публикуваните финансови отчети.

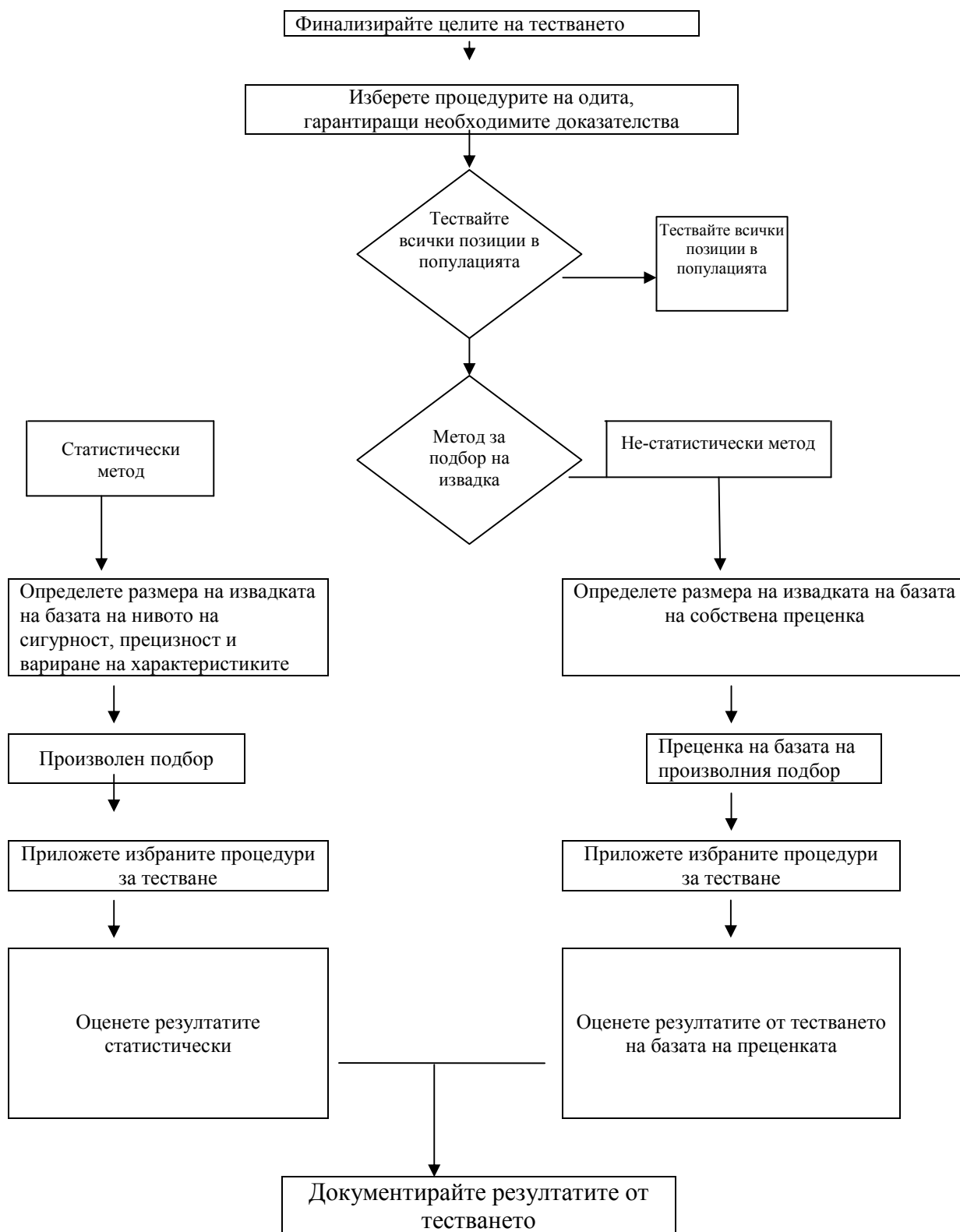
Може да се извършат тестове в селективна форма, чрез тестване на част от популацията на бизнес транзакциите, или събитията и проектиране на резултатите към цялата популация. Решението за прилагане на селективно тестване е свързано с ефективността на използването на ресурсите на одита (разходите) и целите на одита.

- а) ако тестваната популация е малка, няма нужда да се прави селекция/ подбор;
- б) ако доказателството на одита трябва да бъде на 100% надеждно, например, в случай на измама, селективното тестване не може да се използва;
- в) не е възможно да се направи подбор, който да даде поглед върху цялата одитирана популация;
- г) одитираната популация се състои от несравними елементи;
- д) в други случаи, когато е по-полезно да се извърши тестване на 100% от позициите.

Извадка на одита е количеството транзакции, избрани от популацията на одита, или определени от контрола за извършване на тестове, или подробни тестове. Селекцията може да се извърши, като се използват следните методи на извадка:

- 1) не-статистически – метод на базата на мнение от преценката. Той се базира на преценката на риска, например, чрез избиране на най-големите, най-рискови транзакции. Извадки могат да се избера по ред на номерата, или на принципа на произволния подбор.
- 2) статистически метод (виж Фигура 3.1.). Съгласно статистическия метод на извадки, селекцията на извадките от данни се извършва на базата на теорията на вероятностите. Този метод обикновено се прилага, когато се тества популация, състояща се от голямо количество хомогенни данни. Статистическият метод позволява да се избере минималния размер на извадката, необходим за изпълнение на целта на одита, като се получат

точни, надеждни резултати. Статистическият метод се използва в случаите, когато се изисква да се отразят резултатите от извадката в количествени мерки.



Фигура 3.2. Методи за извадка

На базата на оценката на горния риск, одиторът прави извадки и оценява резултата по следната процедура:

- определя стандарта, приложим за извадката за тестване (законови, други юридически актове, инструкции);
- определя поносимата грешка, която не се счита за важна за заключенията относно цялата популация;
- определя размера на грешката, или отклонението, при което извадката ще бъде разширена и до каква степен;
- избира метода за анализ на извадката;
- извършва анализиране на извадката;
- извършва тестване на избраните извадки;
- ако е необходимо, увеличава размера на извадката;
- оценява резултатите и документира заключенията.

Преценка

Резултатите от тестовите (проверките) на одита, отговорите на въпросите и другите находки трябва внимателно да се преценят. През този стадий/ етап одиторът:

- преценява отново важността, надеждността и размера на доказателството;
- интерпретира неговото значение и оценява неговата значимост;
- обединява няколко позиции доказателства, за да получи допълнителна информация и по-добър поглед за ситуацията;
- разглежда препоръките за подобряване;
- гарантира, че доказателството и работните документи съставляват достатъчна база за представяне.

Често се отделя недостатъчно внимание на този етап. Често в работата на много автори, този етап на одита не е дори отбелязан. Обаче, причината за това определено пренебрежение може да е различна: на одитора му липсва ентусиазъм; време; той бърза да завърши задачата. Той не успява да одобри, консултира, мисли, подреди документите. Има два основни аспекта на този стадий:

- а) обсъждане на значимостта на отделните находки;
- б) оформяне на мнение по системата, като цяло – за нейното предназначение и действие.

Одиторът трябва да потвърди качеството на събраните данни/ доказателства и консултациите. Източниците на доказателства/ данни трябва да бъдат ясно документирани. Одиторът документира информацията, получена в процес на одита, за да се оправдаят/ обяснят поставените цели на одита, получените резултати и направените консултации в процеса на одита. Доказателството на одита трябва подходящо и ясно да се изложи, за да може одиторът да го оцени и да направи заключения, на базата на извършения анализ. Данните на одита може да се обработят под формата на:

- въпросник;
- таблици;
- диаграми;
- поточни схеми;
- свободен текст;
- протокол от преговори;

- прегледи;
- проверочни списъци;
- доказателствени документи и извършване на анализ на базата на копие от получените документи;
- документи във всяка друга форма, приемливи в дадената ситуация.

Одиторът избира най-подходящия вид доказателствена документация за всеки одит, така че процесът да бъде прегледан/ инспектиран, но покриваща всички гореспоменати видове, доколкото е възможно. Когато е възможно, резултатите трябва да се обобщят.

Находките на одита трябва да се обяснят, а резултатите трябва да се сортират, прегледат и анализират: потвърждението за допълнителна инспекция трябва да се получи като се свържат различните късове информация, например такива, които могат да изглеждат несвързани на пръв поглед. Добре подготвените документи правят тази задача по-лесна. Когато е необходимо, може да се получи и друг поглед, когато понякога се направи консултация със специалисти.

Когато се анализират резултатите, одиторът трябва да определи седемте елемента на „търсене на недостатъци“:

- 1) определяне на стандарта, по който се оценява практиката, или изпълнението;
- 2) наблюдение на действителната практика;
- 3) идентифициране на различията между двете предишни позиции;
- 4) оценка на ефекта от противоречията/ несъответствията;
- 5) определяне на причината за различията;
- 6) определяне на важността на ефекта от противоречията;
- 7) разбиране за това какво трябва да се направи и кой да го направи.

Находката може да бъде значима сама по себе си – важна грешка, сериозни неточности, потенциално спестяване и др. Одиторът ще препоръча корекция на такива недостатъци, или ще прецени възможности за извършване на необходимите подобрения. Трябва да се запомни, обаче, че отделният случай сам по себе си може да е незначителен, но откритата грешка може да се повтаря често и да говори за липса на контрол. Вероятните причини за недостатъците, или неизползваните възможности могат да бъдат следните:

- външни фактори;
- други въздействия;
- преднамерена измама;
- провал в управленския контрол.

Одиторът в своята работа не може да акцентира върху недостатъците, тъй като тогава общата картина може да се изкриви и да се получи грешна представа. Одиторът трябва: да бъде заинтересован от възможностите, а не от недостатъците; да определя силните и слабите страни; недостатъците трябва да се прегледат в контекста с всичко друго; чувството за пропорционалност трябва да се поддържа, по отношение на доброто и лошото; акцентът трябва да пада върху материалните/ важни и уместни находки.

В резултат на оценката на доказателството, одиторът трябва да реши дали:

- да се направи допълнително тестване;
- да се обърне към други одитори (специалисти, одитори на подобни сфери на дейност, мениджмънт на одита);

- да търси съвет от други специалисти;
- да предаде находките на мениджмънта.

На този етап може да са необходими решителност и настойчивост, особено ако другите биха предпочели, човекът извършващ допълнително изследване на въпроса да не е одитор! Всяко действие зависи от направените разкрития, например, подозрението за някакви нередности, или измама изисква одиторът да действа внимателно и да следва определените процедури, с голямо внимание и усърдие.

Заклученията по транзакциите, контрола, системата и нейното управление трябва да бъдат обосновани, логично надеждни, базирани на доказателство, което може да се демонстрира и трябва да се приемат от всеки, който е ангажиран.

През този етап, одиторът формира своето мнение за системата – неговата професионална преценка относно мерките, поставени от мениджмънта за постигане на определени цели, съответствие, приложение и ефикасност. Това мнение ще потвърди демонстрирането на потенциалните рискове, илюстрирането на всеки провал и неговото доказателство, илюстрирането на всеки успех и неговото доказателство, както и други въпроси, на които одиторът иска мениджмънтът да обърне внимание.

Съдържанието на решението, прието от одитора се отнася до планирането на системата – чрез определяне на съответствието на вътрешния контрол (силен, може би твърде силен, адекватен, неадекватен) и работата на системата – прилагане и ефикасност на контрола. Заклученията ще се отнасят до целите на основния контрол; основните етапи на системата (цели на критичния контрол и специфичния контрол във всеки етап); основните видове контрол (управленски, организационен, финансов и др.) и управление на общия контрол и постигане на целите на системата.

Формата на препоръките може да бъде като предложен избор, специфични предложения, или решения. Одиторът не може излишно да се ангажира с разработване, планиране и изпълнение на някакви решения, или нови системи, обаче, той трябва да реагира на изискванията и очакванията на мениджмънта, да оцени сериозно нуждата да бъде конструктивен – да поддържа независимост и обективност. Всички препоръки трябва да произтичат от направените заключения, а те трябва да бъдат обосновани, добре приети, осъществими, ефективни откъм разходи и обсъдени с мениджмънта на съответното ниво. Следователно, одиторът сега подкрепен от ясно мнение относно системата и използването на сортирани и внимателно подредени работни документи, съдържащи надеждни доказателства, които са прегледани от мениджмънта на одита, може да започне подготовка на своя доклад.

3.3.3. Подготовка на доклада за одита

Целта на доклада за одита е да се съобщят писмено всякакви несъответствия, които са открити на одитираната структурна единица и да се даде възможност на мениджъра на одитираната единица да коментира находките на одитора. Докладите на одита трябва да бъдат прецизни, обективни, разбираеми, конструктивни, пълни и навременни.

Практиката показва, че докладите са причината за повечето проблеми и неудовлетвореност. Често се казва, че докладът на одитора е „сигналното табло на одита”. В някои случаи, докладът е единствения начин мениджмънтът да види работата

на одита, а във всички случаи, мениджмънтът трябва да използва доклада като инструмент, при вземането на решение.

Преди да разгледаме съдържанието и процеса за подготовка на доклада в подробности, трябва да се приеме, че има няколко категории доклади на одита:

1. доклади за функционален прогрес и работа, предназначени за лицата, отговорни за качеството на вътрешния одит (годишни доклади до комисията за одит);
2. административен доклад за лицето, или организацията отговорни за редовния контрол (доклад за бюджета до финансовия директор);
3. доклад за задачата на одита до клиента, по заключението на одита.

Когато се подготвя доклада, трябва да се вземат предвид следните два аспекта:

- а) процедурите на отчитане;
- б) написване на доклада.

Целта на отчитането, очакваната реакция на адресанта по доклада и информацията, която трябва да се предостави за гарантиране на реакцията са обобщени в Таблица 3.3.

Таблица 3.3.
Връзка на целите на доклада със съдържанието

Цел	Реакция на адресанта	Предоставена информация
Съобщаване	Разбиране	Обстоятелства (факти)
Предупреждение	Осведоменост	Стандарт/ резултати (критерии, сравнение)
Убеждаване	Съгласие	Ефект, значение (последиви)
Получаване на резултати	Действие	Причина Препоръка (корекция)

(а) – процедури на отчетност Отчетността, като комплект от дейности може да бъде доста сложна и поради това, различията на прилаганите в отчитането процедури трябва да се разберат.

- Междинно отчитане може да се използва в случаите, когато е необходимо мениджмънтът да действа незабавно за предотвратяване на всякакви оперативни грешки, или когато е необходимо да се информира мениджмънта за направения напредък.

- Окончателен доклад За всеки извършен одит се подготвя проект на окончателния доклад, уведомяващ за откритите факти, направените заключения, препоръките и тяхното изпълнение. Мениджърът на отдела за вътрешен одит трябва да гарантира, че докладът е стегнат, директен и прецизен и дискутираните там въпроси могат лесно да се разберат. Работните копия на доклада трябва да се обсъдят и прегледат, заедно със съответните мениджъри и те трябва да представят вече взетите решения. В окончателния доклад, всякакви промени, които са необходими и които са договорени по време на консултациите, трябва да се вземат предвид, но всяко несъгласие ще трябва също да се представи.

- Разпространение на доклада Докладите не трябва да се дават на всеки. Те са конфиденциални, тъй като доверието трябва да се поддържа. В началото трябва да се реши, кои ще са лицата, които ще получат доклада. Обикновено получателите са двама:

- мениджърът на отдела, който е отговорен за работата на оперативно ниво, тъй като той е човекът, който реално ще изпълнява препоръките;

- старши мениджърът, имащ стратегическа отговорност за изпълнението и е в състояние да гарантира реализиране на препоръките.

Докладът, обаче ще бъде получен също и от специализираните топ изпълнители, например, финансовия директор, както и външни одитори, чрез упражняване на техните права. Известна част от информацията може да бъде неподходяща за разкриване на всички получатели. Някои лица може да поискат същия документ в превод .

- Допълнителни мерки Задълженията на вътрешния одит не свършват с написването на доклада. Организационните дейности трябва да гарантират, че докладите се разбират коректно, и че ще се предприеме действие, както е нужно. Окончателният продукт на одита ще бъде плана за действие.

- Поведенчески аспекти на отчетността Отчитането не е свързано само с процедурата. Одиторът трябва да оцени необходимостта от създаване и поддържане на ефективни работни взаимоотношения, чрез създаване на контакти, с други думи - участие на одитираното лице. Процесът на отчитане е свързан с вероятна реакция от страна на одитираното лице към „инспекцията”, критиката, съвета и препоръчаните промени. Трябва да се избере най-приемливата тактика, за справяне с тези изяви.

(б) – написване на доклада

Когато се подготвя доклада, трябва да се обсъди определен формат за отчетност, т.е. структурата; написването трябва да стане в подходящ стил; трябва да се гарантира ефективно представяне и „продаване на продукта” – тъй като трябва да се постигне реализиране на препоръките. Препоръчва се да се включат следните раздели в окончателния доклад на одита:

- цел на одита;
- обхват на одита;
- находки (и положителни и негативни/отрицателни);
- заключения;
- области, където е необходимо подобрене;
- препоръки.

На практика могат да се включат и други компоненти в доклада на одита, например, основна информация по одитираната система, ангажираните одитори, времето изразходено при одита; значителните промени, направени в плана за одитиране и програмата в процеса на одитиране; приложения метод на одитиране; популацията на одита и размера на извадката и др., предмет на обстоятелствата. Експертите на вътрешния одит при CATS International се надяват, че форматът на доклада може да се състои от 5 раздела:

1. Меморандум на одита – може да бъде резюме от една страница за извършения одит, обобщаващ находките и даващ мнение за одита.
2. Раздел А от доклада:
 - Първа/ заглавна страница, съдържание – заглавия, имена на одиторите, период на одитиране, адресант, дата на доклада;
 - Въведение – цели на доклада, цел на одита и обхват;
 - Базова информация – описание на системата, концентрирани цифри и факти, отговорности и пълномощия;
 - Процедури на одита – подход, обхват на работата, пропуснати въпроси, действия предприети от последните препоръки;
 - Резюме – основни находки, заключения, мнение на одита.

3. Раздел Б от доклада:

- Находки – въпроси, които са възникнали и са преценени, област по област, условия/критерии/ сравнение, ефект/ значение, причина;
- Заключение – добрите и лоши заключения свързани с целите на системата, диагноза;
- Препоръки – дългосрочни и краткосрочни активи за корекция на „недостатъците” и подобряване на контрола.

4. Раздел В от доклада:

- Предприети действия – коментари на мениджмънта и реакция, план за действие (действия одобрени и изпълнени; действия одобрени, но още неизпълнени; несъгласия; области за допълнително проучване, координация на допълнителните стъпки);
- Мнение на одита – общи заключения; перспектива и прогноза; одобрение.

5. Приложения – важен материал за справка, за конкретизиране и обяснителни коментари и находки.

Презентацията/ представянето на доклада също играе важна роля в този стадий на одита – начинът, по който е съставен и представен текста. Организацията на текста и балансирането му са важни неща. Трябва да има повече оценки, отколкото описание. Докладът не може да бъде разказ на одитирането. Ефективното представяне изисква следното:

- 1) анализ – разбивка на находките на 4-6 главни групи с под-нива; едно изречение, описващо общата ситуация;
- 2) групиране – преглед и сортиране на находките;
- 3) ред – резултатите могат да се представят в следната последователност: събития, нива на системата, функции, значение, цели на системата / контрола, основни видове контрол, надеждност, приемливост;
- 4) ползи – дали адресанта ще бъде в състояние да разбере;
- 5) гъвкавост – няма точно определен структурен формат – понякога се препоръчва да се остави общото заключение накрая.;
- 6) умение – не всички резултати на одита, или управленските действия трябва да бъдат ясно определени: често заключенията и препоръките са косвена находка, но посланието трябва да бъде ясно.

Комплектът техники, които трябва да се използват при представянето са следните:

- стартиране от края – със заключенията;
- включване първо на най-важните въпроси;
- бъдете откровени, но тактични;
- демонстриране на интерес към текущия интерес на мениджмънта;
- включване само на информация, която е надеждна, подходяща и достатъчна за формиране на мнението на одитора;
- корекциите трябва да бъдат такива, че да елиминират трудностите, а не да ги усложняват;
- идентифициране на причината;
- наблягане на ефекта, а не събитията – значимост и причини;
- обяснете препоръчаните реални действия, свързани с причините;
- наблягане на решенията и резултатите, вместо на подробната процедура; по-скоро възможностите, а не недостатъците, по-скоро системите, а не личностите.

Гарантиране на изпълнението на препоръките е доста трудна задача, тъй като мениджмънтът не винаги изпълнява препоръките. Одиторът не може да принуди мениджъра да го направи, но негово задължение е да предаде предложенията, с такава увереност, че мениджмънтът да ги приеме, да види дали те са правилно разбрани и да определи причините за отхвърлянето на тези предложения.

Така, през този стадий се подготвят следните документи: **проект на доклада за одита; проектоплан за изпълнение на препоръките; доклада за одита и плана за изпълнение на препоръките.**

3.3.4. Приключване/ закриване на одита

След одобряване на плана за препоръките на вътрешния одит, одиторът подготвя **документ за приключване на вътрешния одит** и го предава за преглеждане на мениджъра на структурната единица. Преди приключването на одита, се извършва оценка на процеса на одита, като се сравни планираното протичане на одита, както е по план, с действителното изпълнение. Всякакви съществени разлики се документират и се вземат предвид причините, когато се извършва допълнителен одит. Оценката на процеса на одита се одобрява от мениджъра на отдела за одит, или неговия заместник. Случаят на одита се закрива след извършване на оценка на процеса на одита и вписване на следната информация от плана за препоръките в базата данни: номер на одита, отговорен одитор, откритите несъответствия, нивото на риска, препоръките, коментарите на одитираното лице, датите на изпълнение, отговорното лице, статуса на изпълнение и коментарите на одитора.

Документът за закриване на вътрешния одит, подготвен от одитора и прегледан от мениджъра на отдела за одит се включва във файла на одита в раздел „Преглед”.

След закриването на файла за одита, одиторите трябва да проследят изпълнението на препоръките, които са дадени от тях, но одиторите не са отговорни за процеса на изпълнение на препоръките и тяхното съответствие с одобрените дати на изпълнение. Одиторите могат да получат гаранция за изпълнението на препоръките на одита, като се изиска писмено мениджърът на одитираната структурна единица да предаде доклада по изпълнението на препоръките, посочени в доклада, като се приложи документирано доказателство, удостоверяващо, че препоръката е внесена. Второто мнение трябва да извърши така наречения „последващ-одит”. Мениджърът на отдела за вътрешен одит, след оценка на значимостта на проблемите, открити по време на одита, и нивото на риска, произтичащ от тях, определя дали трябва да се направи „последващ-одит” и как.

Файлът на вътрешния одит се закрива или след изпълнение на предложените препоръки, или те се анулират. След това се подготвя **документът за закриване на вътрешния одит.**

3.4. Вътрешни работни документи и файл за одита

За да се гарантира добро качество на изпълнението на одита и рационализиране на обобщаването и систематизирането на работните документи, натрупани по време на процеса на одит, е необходимо да се съберат всички работни документи от одита в един файл. Това е необходимо, за да бъдат третите страни сигурни в процеса на одита. Папката на одита включва всички документи, отнасящи се до определения случай на

одита, например, списъците, протоколите от преговорите, резюмета, таблици, планове за действие, копия от документи и други документи, служещи за доказателствен материал.

Всеки работен документ трябва задължително да съдържа следните нужни данни:

- номер на документа;
- заглавие, посочващо целите на използване на документа;
- референтен номер на одита;
- източник на използваната информация;
- от кого и кога е придобит документа, ако не е направен от самия одитор;
- справка за подкрепящия документ, където всички вписвания включват заключенията относно доказателството на одита ;
- позоваване на други работни документи;
- инициали на одитора;
- описание на използваните съкращения, с изключение на случаите, когато се използват общоприети символи;
- дата на работния документ;
- забележки направени от рецензента;
- инициали на рецензента;
- дата на прегледа;

Файлът на одита представя изцяло процеса на одита, от момента на събиране на информацията и дискутирането със съответните официални лица, до окончателния доклад за одита, предаден на мениджъра. Резюме на всички документи във файла на одита помага на одиторите да извършат вътрешен одит, съгласно общите принципи, също така осигурява правилно представяне на фактите, разкрити в окончателния доклад на одита. Архивирането на файловете става според законовите изисквания (срокове и условия, одобрени от Латвийския държавен архив от 23 декември 2003 г. „Организация на файловете за вътрешен одит за по-нататъшно съхранение и срокове за съхранение на файловете от одита).

Съгласно Разпоредбите на Министерски съвет, файлът на одита има определена структура. Той се отваря с бекграунда на всяка одитирана система, нещо повече, за всяка система - в различен файл. Той включва всички материали, събрани за одитираната система преди започване на одита. Преди започване на одита, одиторът трябва да гарантира, че бекграунд информацията за определената система е обновена и, ако е необходимо, извършва необходимото за обновяване на информацията. За подготовката на одита е необходим работен план.

Файлът на одита има най-малко 5 раздела:

- 1) **Планиране** – включва всички документи, свързани с процеса на планирането – работен план за възлагане на вътрешния одит; определяне и оценка на рисковете, предварителна оценка на вътрешния контрол, програма за одита;
- 2) **Тестове и оценка** – включват оценка на вътрешния контрол и документите, свързани с изпълнението на всички тестове и процеси на оценка – пълна форма на вътрешен контрол с резюме на находките, референция;
- 3) **Доклади** – включват окончателния доклад на одита, всякакви получени коментари, окончателната версия на доклада и договорения план за изпълнение на препоръките;

- 4) **Преглед** – включва отчета на одита, забележките направени от мениджъра на отдела за вътрешен одит относно подготовката на отделните етапи на одита и работата на одиторите, както и документа за приключване на одита;
- 5) **Процедура за изпълнение на препоръките** – включва информация относно процеса на изпълнение на препоръките на одита, кореспонденция с одитираната структурна единица.

Всеки файл на одита има свой номер, като се посочва заглавието на одита и името на отговорния одитор. Всички работни документи, преди включване в съответния раздел на файла трябва да се номерират, например Б32/5 където буквата означава името на раздела на файла; първата цифра показва поредния номер на документа, втората цифра показва страниците на съответния документ. Прави се съответното вписване във формата **Документи включени в раздела**. Това описване на документите в началото на раздела дава информация за документите, включени там. Документите се държат във файла на одита в хронологичен порядък по дата на получаване, или издаване.

Списък за проверка на знанията по Предмет 3:

1. Сравнете предимствата и недостатъците в случаите, когато функциите на вътрешния одит в организацията се подготвят от основаната служба за вътрешен одит и кога тези услуги се възбуждат „отвън“?
2. Опишете необходимите приготовления и условия за основаване на единици за вътрешен одит.
3. Сравнете понятието на одита базиран на системи със спецификите на оперативния и проучвателен одит. Приведете примери.
4. Какво ниво и важни работни планове се подготвят за гарантиране на дейността на единицата за вътрешен одит?
5. Назовете целите за разработването на стратегически план и опишете методите, или оценката на риска.
6. Какво количество ресурси е необходимо и на разположение, за оценка на одита? Обяснете естеството на проблема на несъстоятелност в стойности и допълнителните дейности, които трябва да се предприемат?
7. Как става планирането на определена система? Какви работни документи за одита се подготвят в резултат на планирането?
8. Какво е съдържанието на работния план на възложения вътрешен одит и програмата за одита? Кой ги подготвя и одобрява?
9. Каква е ролята на оценката на системата за вътрешен контрол при планирането на одита?
10. Опишете най-важните техники, използвани през 2-рия етап на одита „Оценка на тестването и резултатите“.
11. Какви са свойствата, характеризиращи доказателствата, получени в резултат на тестването за доказателства, за да бъдат достоверни за вадене на заключения от одитора и разработването на препоръки?
12. Какви методи трябва да се приложат за извадка на одита, когато се прави селекция? В какви случаи не е необходимо да се извършва тестване на извадката?
13. Как се обработват резултатите от тестването?

14. Опишете целите за подготовка и представяне на доклада на вътрешния одит и съответната информация, която да се включи в доклада.
15. Обяснете на кого се предава доклада за вътрешния одит и дали съдържанието е конфиденциално?
16. Какви действия са свързани със закриването на одита?
17. Назовете най-важните изисквания, за оформяне на файл за одита и обработката на документите от одита.
18. Оценете значението на всеки етап на вътрешния одит за подобряване на качеството на работата на одита.

3. За практическо прилагане на знанията, получени по Предмет 3, студентите имат **практическа задача** „Подготовка на работни документи за одитиране на система за доставка и предварителна оценка на вътрешния контрол” – вижте анализа на случая и формите на работните документи в Приложението.

Предмет 4

Стандарти за професионална практика на вътрешно одитиране

- 4.1. Обща политика при разработването на стандарти и последните промени
- 4.2. Рамка и анализ на стандартите за професионална практика на вътрешно одитиране
 - 4.2.1 Въведение
 - 4.2.2. Свойствени стандарти
 - 4.2.3. Стандарти за изпълнение на работата
 - 4.2.4. Етичен кодекс

4.1. Обща политика при разработването на стандарти и последните промени

Стандартите за професионална практика на вътрешното одитиране са одобрени за първи път през 1978 г. от Международния борд по одитиране и осигуряване на стандарти, на базата на препоръките на работен екип, извършващ процес на стандартна ревизия.

Стандартите за професионална практика на вътрешното одитиране са разработени за осигуряване на база за сравнение за работата на вътрешните одитори и подпомагане на изпълнението на задълженията на вътрешните одитори. С оглед на това, че е доста трудно да се получи образование на професионален одитор в Латвия, важно е за всеки, който работи в областта на вътрешния одит да знае и да се придържа към тези стандарти.

Международният борд по одитиране и стандарти, в процеса на ревизиране на стандартите за професионална практика на вътрешното одитиране на Института на вътрешните одитори, променя и допълва същите така, че те да отговарят на новата дефиниция на вътрешното одитиране, както и да бъдат включени в Стандартите, понятията на управлението на риска, контрола и корпоративното управление от модели като тези на Комисията *Тредуей* и Доклада *Кедбъри*, за да се покаже, че се е подобрило разбирането от използването на тези понятия във вътрешното одитиране.

През юни 1999 г., Бордът на Института на вътрешните одитори одобрява чрез гласуване нова дефиниция на вътрешното одитиране и нова рамка на професионална практика. И двете решения са на базата на предложенията, предадени от работния екип, като е създадена специална комисия на института, чиято задача е да проучи изпълнението на съществуващите стандарти и наръчника за методологията на вътрешния одит в практиката. Работният екип прави заключението, че има съществено несъответствие между наръчника и настоящата практика, и че е необходима нова рамка за вписването /регистрирането на професията през 21 век. За постигането на тази цел, Институтът за вътрешни одитори разработва нова рамка за професионална практика на вътрешното одитиране. Разработването на нови стандарти е част от процеса на разработване на рамка на професионалната практика. Веднага след установяването на рамката, ще има три-степенно методологично ръководство, на разположение на професията вътрешно одитиране.

- Етика и стандарти – Тук са включени Етичният и Стандартите за професионална практика на вътрешното одитиране. Всички задължителни методологични ръководства

ще бъдат в процес на разработване, пуснати за открито обсъждане до всички представители на професията и ще бъдат изключително важни за професионалната дейност, в областта на вътрешния одит.

- Практическо ръководство – Практическите ръководства не са задължителни методологични ръководства, те съставляват основната част на Червената книга. Комисията по професионални въпроси е в процес на подробно разработване на практически ръководства и създаването на нови такива в областта, която не е покрита преди това. Въпреки, че практическите ръководства не са задължителни, те представляват най-добрата практика, одобрена от Института за вътрешни одитори, при изпълнението на стандартите. Практическите ръководства могат частично да подпомогнат интерпретирането на стандартите, или използването им в определената сфера на вътрешното одитиране. Въпреки, че някои практически ръководства се отнасят до всички одитори, други са разработени за нуждите на определени индустрии, определени цели на одита, или специални географски региони.

- Помагала за развитие и практика - Помагалата за развитие и практика са образователните продукти, научните документи за проучване, семинарите, конференциите и други материали, отнасящи се до професионалната дейност на вътрешното одитиране. Помагалата за развитие и практика са разработени и/или одобрени от Института, но те не отговарят на критериите за включване нито в стандартите, нито в практическите ръководства. Помагалата за развитие и практика запознават практикуващите вътрешни одитори с мненията на различни експерти, наети от страна на Института за вътрешни одитори и източниците на информация, описващи подробно съществуващите методи и процеси за развитието на служителите на вътрешния одит, както и за осигуряването на информация, свързана с други процеси.

В новата рамка, се планира разработването на три вида стандарти:

- а) свойствени стандарти;
- б) стандарти за извършване на работата; и
- в) изпълнение на стандартите.

Свойствените стандарти дискутират характеристиките на онези организации и лица, предоставящи услуги за вътрешен одит. Стандартите за извършване на работата дават описание на услугите за вътрешен одит, също и критериите за качество за оценка на изпълнението на тези услуги. Свойствените стандарти и стандартите за извършване на работата се отнасят за всички услуги за вътрешен одит. Стандартите за изпълнение фактически са по-разширени стандарти - свойствени и за извършване на работата, определящи стандартите за специфичните задачи на вътрешния одит, в рамките на много широк обхват на одит и консултантски услуги. Тези стандарти съдържат също и ръководства, отнасящи се до определена индустрия, регион, или вид услуга за одит. Свойствените и за изпълнение стандарти са фактически завършени, разработват се някои стандарти за изпълнение при предоставяне на услуги за одит.

4.2.Рамка и анализ на стандартите за професионална практика на вътрешното одитиране

4.2.1 Въведение

В уводната част на Стандартите за професионална практика на вътрешното одитиране, преди всичко е дадена дефиницията на вътрешния одит, а описанието на рамката на

тези стандарти е дадено така, че ползвателите на стандартите да бъдат запознати с тях и да бъдат улеснени при прилагането им.

Вътрешното одитиране е независима, обективна гаранция и консултантска дейност, предназначени да добавят стойност и да подобряват операциите на организацията. Вътрешното одитиране помага на организацията да изпълни своите цели, чрез използването на систематичен, дисциплиниран подход за оценка и подобряване ефективността на управлението на риска, контрола и процеса на управление.

Вътрешното одитиране се реализира в различни законови и културни среди, в обекти, от различни размери и организационни структури с различни цели. Вътрешният одит се извършва от лица, работещи или вътре, или извън тези обекти. Посочените разлики могат да влияят на практиката на вътрешния одит във всяка определена среда. Обаче, съответствието със стандартите за професионална практика на вътрешното одитиране е важно, за осигуряване/ гарантиране на изпълнението на задълженията на вътрешните одитори.

Целта на стандартите е следната:

1. ***да се начертаят основните принципи***, показващи как трябва да изглежда практиката на вътрешния одит;
2. ***да се определят основните ръководства*** за изпълнение на широк обхват дейности на вътрешния одит за добавяне на стойност, както и за подпомагане на тези дейности;
3. ***да се определи основата*** за оценка на вътрешния одит;
4. ***да съдейства*** за подобряване на процесите на организация и опериране;

Стандартите се състоят от свойствени стандарти (серия 1000), стандарти за работа (серия 2000) и стандарти за изпълнение (осъществяване) (серия pppp.Xn). Свойствените стандарти разглеждат организацията на вътрешния одит и характеристиките на вътрешните одитори. Стандартите за работата описват естеството на вътрешния одит и включват критериите за качество, съгласно които може да се оцени качеството на въпросните услуги. Свойствените стандарти и стандартите за работа са приложими към услугите за вътрешен одит като цяло. Стандартите за изпълнение определят приложението на свойствените стандарти и стандартите за работата, за определени видове цели на работата (например, одита за съответствие, случаите на разследване за измама, или контролирането на само-оценъчни проекти).

Има само един комплект свойствени стандарти и стандарти за работата, но няколко комплекта стандарти за изпълнение; има отделен стандарт за изпълнение, установен за всяка важна сфера на дейност на вътрешния одит. Първоначално, стандартите за изпълнение са били разработени за одита (обозначен с „А”, след номера на стандарта, например 1130.A1) и за консултантски услуги (обозначен с „С” след номера на стандарта, например C1).

4.2.2. Свойствени стандарти

1000 – Цел, пълномощие и отговорност

Целта, пълномощието и отговорността на дейността на вътрешния одит трябва да се определи формално в устав на вътрешния одит, съответстващ на дефиницията за вътрешно одитиране, Етичния кодекс и *Стандартите*. Главният изпълнител на одита

трябва периодично да ревизира устава на вътрешния одит и да го представя на висшия мениджмънт и борда за одобряване.

1000.A1 – Естеството на гаранцията на услугите, предоставени на организацията трябва да бъде дефинирано в устава на вътрешния одит. Ако трябва да се дадат гаранции на страните, извън организацията, естеството на тези гаранции трябва също да бъде определено в устава на вътрешния одит.

1000.C1 – Естеството на консултантските услуги трябва да се дефинира в устава на вътрешния одит.

1010 – Признаване на Дефиницията на вътрешното одитиране, Етичния кодекс и Стандартите в устава на вътрешния одит

Задължителното естество на Дефиницията на вътрешното одитиране, Етичния кодекс и *Стандартите* трябва да се признаят в устава на вътрешния одит. Главният изпълнител на одита трябва да дискутира/обсъди Дефиницията на вътрешното одитиране, Етичния кодекс и *Стандартите* с висшия мениджмънт и борда.

1100- Независимост и обективност

Дейността на вътрешния одит трябва да бъде независима, вътрешните одитори трябва да бъдат обективни при извършване на своята работа.

1110 – Организационна независимост

Главният изпълнител на одита трябва да докладва на нивото в организацията, което позволява дейността на вътрешния одит да изпълни своите отговорности. Главният изпълнител на одита трябва да потвърди на борда, поне веднъж годишно, организационната независимост на дейността на вътрешния одит.

1110.A1 – Дейността на вътрешния одит трябва да бъде без намеса при определяне на обхвата на вътрешното одитиране, извършване на работата и съобщаването на резултатите.

1111 – Пряка връзка с Борда

Главният изпълнител на одита трябва да комуникира и да има пряка връзка с борда.

1120 – Индивидуална обективност

Вътрешните одитори трябва да имат безпристрастен, непредубеден подход и да избягват конфликт на интереси.

1130 – Накърняване на независимостта или обективността

Ако независимостта, или обективността се накърнят фактически или външно, подробностите на накърняването трябва да се разкрият на съответните страни. Естеството на разкриването ще зависи от самото накърняване.

1130.A1 – Вътрешните одитори трябва да се въздържат от оценка на специфичните операции, за които те са били преди това отговорни. Предполага се, че обективността е накърнена, ако вътрешният одитор предостави гарантиращи услуги, за дейност, за която той е имал отговорност през предишната година.

1130.A2 – Гарантиращите ангажименти за функции, за които главният изпълнител на одита има отговорност, трябва да бъдат прегледани от страна, извън дейността на вътрешния одит.

1130.C1 – Вътрешните одитори могат да предоставят консултантски услуги относно операциите, за които те са имали отговорности преди това.

1130.C2 – Ако вътрешните одитори имат потенциално накърняване на независимостта, или обективността, отнасяща се до предложените консултантски услуги, разкриването трябва да се направи на клиента, преди да се приеме ангажимента.

1200 – Вещина и дължима професионално внимание

Ангажиментите трябва да се извършат с вещина и дължимото професионално внимание.

1210 – Вещина

Вътрешните одитори трябва да притежават познания, умения и други компетенции, необходими за извършване на техните индивидуални отговорности. Дейността на вътрешния одит колективно трябва да притежава, или получава знанието, уменията и други компетенции, необходими за изпълнение на нейните отговорности.

1210.A1 – Главният изпълнител на одита трябва да получава компетентен съвет и съдействие, ако на вътрешните одитори им липсват знанията, уменията, или компетенциите необходими за извършването на целия, или част от ангажимента.

1210.A2 – Вътрешните одитори трябва да имат достатъчни знания за оценка на риска от измама и начина, по който той се управлява от организацията, но от тях не се очаква да имат вещината на човек, чиято основна отговорност е да разкрива и разследва измама.

1210.A3 – Вътрешните одитори трябва да имат достатъчни познания за рисковете по важни информационни технологии и контрол и наличните техники на одит, базирани на технологии, за извършване на поставената им работа. Обаче, не всички вътрешни одитори се очаква да имат вещината на вътрешен одитор, чиято основна отговорност е одитиране на информационните технологии.

1210.C1 – Главният изпълнител на одита трябва да отклонява ангажимент за консултиране, или получаване на компетентен съвет и съдействие, ако на вътрешните одитори им липсват знанията, уменията, или други компетенции необходими за извършване на целия, или част от ангажимента.

1230 – Дължимо професионално внимание

Вътрешните одитори трябва да полагат грижата и умението, очаквани от разумно предпазлив и компетентен вътрешен одитор. Дължимото професионално внимание не означава непогрешимост.

1220.A1 – Вътрешните одитори трябва да упражняват дължимото професионално внимание, като разглеждат:

- Степента на работа, необходима за постигане на целите на ангажимента;

- Относителната сложност, важност, или значимост на въпросите, за които се прилагат процедурите на сигурност;
- Адекватността и ефикасността на управление, управление на риска и процесите на контрол;
- Вероятността за съществени грешки, измама, или несъответствие; и
- Цената на сигурност по отношение на потенциалните ползи.

1220.A2 - При упражняване на дължимото професионално внимание, вътрешните одитори трябва да разгледат използването на одит, базиран на технологиите и други техники за анализ на данните.

1220.A3 - Вътрешните одитори трябва да бъдат бдителни към големите рискове, които могат да повлияят на целите, операциите, или ресурсите. Обаче, самите процедури за сигурност, дори когато се извършват с дължимото професионално внимание, не гарантират, че всички съществени рискове ще бъдат идентифицирани.

1220.C1 – Вътрешните одитори трябва да проявяват дължимото професионално внимание по време на ангажимента за консултации, чрез разглеждане на:

- нуждите и очакванията на клиентите, включително естеството, времето и съобщаването на резултатите от ангажимента;
- относителната сложност и степен на работа, необходими за постигане на целите на ангажимента; и
- стойността на ангажимента на консултиране, във връзка с потенциалните ползи.

1230 – Продължаване на професионалното развитие

Вътрешните одитори трябва да повишат своите знания, умения и други компетенции, чрез продължаване на професионалното си развитие.

1300 – Гаранция за качеството и програма за подобряване

Главният изпълнител на одита трябва да развие и поддържа гаранция за качеството и програмата за подобряване, която покрива всички аспекти на дейността на вътрешния одит.

1310 – Изисквания на гаранцията на качеството и програма за подобряване

Гаранцията за качеството и програмата за подобряване трябва да включват и вътрешна и външна оценка.

1311 – Вътрешни оценки

Вътрешните оценки трябва да включват:

- непрекъснат мониторинг на извършването на вътрешния одит; и
- периодичен преглед, извършван чрез самооценка, или от други лица в организацията, с достатъчни знания по практиките на вътрешния одит.

1312 – Външни оценки

Външните оценки трябва да се извършват най-малко веднъж на пет години, от квалифициран, независим наблюдател, или проверяващ екип от външна организация. Главният изпълнител на одита трябва да обсъди с борда:

- нуждата от по-чести външни оценки; и
- квалификацията и независимостта на външните наблюдатели, или проверяващия екип, включително всякакъв потенциален конфликт на интереси.

1320 – Доклад по гаранцията на качеството и програмата за подобряване

Главният изпълнител на одита трябва да съобщи резултатите от гаранцията за качеството и програмата за подобряване, на висшия мениджмънт и борда.

1321 – Използване на „Подчинение на Международните стандарти за професионална практика на вътрешно одитиране”

Главният изпълнител на одита може да посочи, че дейността на вътрешния одит отговаря на *Международните стандарти за професионална практика на вътрешно одитиране*, само ако резултатите от гаранцията за качеството и програмата за подобряване подкрепят това деклариране.

1322 – Разкриване на несъответствие

Когато несъответствието с Дефиницията на вътрешното одитиране, Етичния кодекс, или *Стандартите* се отразява върху целия обхват, или опериране на дейността на вътрешния одит, главният изпълнител на одита трябва да разкрие несъответствието и влиянието, на висшия мениджмънт и борда.

4.2.3. Стандарти за работата

2000 – Управление на дейността на вътрешния одит

Главният изпълнител на одита трябва ефективно да управлява дейността на вътрешния одит, за да гарантира, че се добавя стойност към организацията.

2010 – Планиране

Главният изпълнител на одита трябва да изготви планове на базата на риска, за определяне на приоритетите на дейността на вътрешния одит, съответстващи на целите на организацията.

2010.C1 – Планът за дейността на вътрешния одит на ангажиментите трябва да се базира на оценката на документирувания риск, правена поне веднъж годишно. Сътрудничеството на висшия мениджмънт и борда трябва да се обсъди в този процес.

2010.C1 - Главният изпълнител на одита трябва да обсъди приемането на предложените ангажименти за консултиране, на базата на потенциала на ангажимента да подобри управлението на рисковете, да добавя стойност и да подобри операциите на организацията. Приетите ангажименти трябва да се включат в плана.

2020- Съобщаване и одобрение

Главният изпълнител на одита трябва да съобщи плановете на дейността на вътрешния одит и изискванията за ресурсите, включително важните междинни промени, на висшия мениджмънт и борда, за преглеждане и одобрение. Главният изпълнител на одита трябва да съобщи за влиянието от ограничаването на ресурсите.

2030 – Управление на ресурсите

Главният изпълнител на одита трябва да гарантира, че ресурсите на вътрешния одит са подходящи, достатъчни и ефективно разгърнати за постигане на одобрения план.

2040 – Политики и процедури

Главният изпълнител на одита трябва да установи политики и процедури за направляване на дейността на вътрешния одит.

2050 – Координация

Главният изпълнител на одита трябва да обменя информация и да координира дейностите с други вътрешни и външни гаранتي на сигурност и консултантски услуги, за осигуряване на подходящо покритие и минимално дублиране на усилията.

2060 – Отчитане към висшия мениджмънт и борда

Главният изпълнител на одита трябва да се отчита периодично на главния мениджмънт и борда, по целите на дейността на вътрешния одит, пълномощието, отговорността и работата, свързана с неговия план. Отчитането трябва да включва излагането на съществен риск и въпросите свързани с контрола, включително рисковете от измама, въпроси на управлението и други, изисквани от висшия мениджмънт и борда.

2100 – Естество на работата

Дейността на вътрешния одит трябва да оцени и допринесе за подобряване на управлението, управлението на риска и процесите на контрол, използвайки систематичен и дисциплиниран подход.

2110 – Управление

Вътрешният одит трябва да оцени и направи подобаващи препоръки за подобряване на процеса на управление, при изпълнението на следните цели:

- поддържане на подходяща етика и ценности вътре в организацията;
- осигуряване на ефективно управление на организационната работа и подотчетност;
- информиране за риска и контрола в съответните области на организацията; и
- координиране на дейностите и споделяне на информация с борда, външни и вътрешни одитори и мениджмънта.

2110.A1 – Вътрешният одит трябва да оцени предназначението, изпълнението и ефективността на целите на организацията, свързани с етиката, програмата и дейностите.

2110.A2 – Дейността на вътрешния одит трябва да прецени дали управлението на информационната технология на организацията понася и подкрепя стратегиите и целите на организацията.

2110.C1 – Консултирането на целите на ангажимента трябва да съответства на стойностите и целите на организацията.

2120 – Управление на риска

Дейността на вътрешния одит трябва да оцени ефективността и приноса за подобряване на процеса за управление на риска.

2120.A1 - Дейността на вътрешния одит трябва да оцени излагането на риск, свързано с управлението на организацията, операциите и информационните системи, отнасящи се до:

- надеждност и пълнота/ цялостност на финансовата и оперативна информация;
- ефективност и ефикасност на операциите;
- защита на активите; и
- съответствие със законите, регулациите и договорите.

2120.A2 – Дейността на вътрешния одит трябва да оцени потенциала за поява на измама и как организацията управлява риска от измама.

2120.C1 – По време на ангажиментите за консултиране, вътрешните одитори трябва да посочат рисковете, в съответствие с целите на ангажимента и да бъдат нащрек за съществуването на други съществени рискове.

2120.C2 – Вътрешните одитори трябва да включат знанията за рисковете, получени от ангажиментите за консултиране в своите оценки на процесите на управление на риска на организацията.

2120.C3 – Когато се подпомага мениджмънта в установяването, или подобряването на процеса на управление на риска, вътрешните одитори трябва да се въздържат от поемане на всякаква отговорност на мениджмънта, чрез истинско управляване на рисковете.

2130 – Контрол

Дейността на вътрешния одит трябва да съдейства на организацията за поддържане на ефективен контрол, чрез оценка на неговата ефективност и чрез съдействие за непрекъснато му подобряване.

2130.A1 – Дейността на вътрешния одит трябва да оценява адекватността и ефективността на контрола в реагирането на рисковете в управлението на организацията, операциите и информационните системи, относно:

- надеждността и целостта на финансовата и оперативна информация;
- ефективността и ефикасността на операциите;
- защитата на активите; и
- съответствието със законите, регулациите и договорите.

2130.A2 – Вътрешните одитори трябва да удостоверят степента, до която са установени оперативните и програмни цели и отговарят ли на тези на организацията.

2130.A3 – Вътрешните одитори трябва да прегледат операциите и програмите за установяване степента, до която резултатите съответстват на установените цели, за да се определи, дали операциите и програмите са изпълнени, или извършени, както е предвидено.

2130.C1 - По време на ангажиментите за консултиране, вътрешните одитори трябва да посочат дали контролът съответства на целите на ангажимента и да сигнализируют за съществени въпроси по контрола.

2130.C2 - Вътрешните одитори трябва да включат знанията за контрола, получени от ангажиментите за консултиране в оценката на процесите за контрол на организацията.

2200 – Планиране на ангажимента

Вътрешните одитори трябва да разработят и документират план за всеки ангажимент, включително целите на ангажимента, обхвата, времето и разпределянето на ресурсите.

2201 – Обсъждане по време на планирането

При планирането на ангажимента, вътрешните одитори трябва да обсъдят:

- целите на дейността, която се преглежда и средствата, с които дейността контролира своето изпълнение;
- съществените рискове за дейността, нейните цели, ресурсите и операциите и средствата, с които потенциалното влияние на риска се държи на приемливо ниво;
- адекватността и ефикасността на управлението на риска и процесите на контрол, в сравнение със съответната рамка на контрола или модела; и
- възможностите за извършване на съществени подобрения на управлението на риска и процесите на контрол.

2201.A1 – Когато се планира ангажимент за страните, извън организацията, вътрешните одитори трябва да се разберат в писмена форма с тях, относно целите, обхвата, съответните отговорности и други очаквания, включително ограниченията по разпространението на резултатите от ангажимента и достъпа до регистрите на ангажимента.

2201.C2 – Вътрешните одитори трябва да постигнат договореност с клиентите си относно целите, обхвата, съответните отговорности и другите очаквания на клиента. За съществени ангажименти, тази договореност трябва да се документира.

2210 – Цели на ангажимента

Целите трябва да се установят за всеки ангажимент.

2210.A1 – Вътрешните одитори трябва да направят предварителна оценка на рисковете, свързани с дейността, която се проверява. Целите на ангажимента трябва да отразяват резултатите на тази оценка.

2210.A2 – Вътрешните одитори трябва да обсъдят вероятността от съществени грешки, измама, несъответствие и друго, когато се разработват целите на ангажимента.

2210.A3 – Необходими са адекватни критерии за оценка на контрола. Вътрешните одитори трябва да потвърдят степента до която мениджмънтът е

установил адекватни критерии за определяне дали са изпълнени целите и задачите. Ако са адекватни, вътрешните одитори трябва да използват такива критерии при тяхната оценка. Ако са неадекватни, вътрешните одитори трябва да работят с мениджмънта за разработване на подходящи критерии за оценка.

2210.C1 – Целите на ангажимента за консултиране трябва да се отнасят до управлението, управлението на риска и контрола до степента, договорена с клиента.

2220 – Обхват на ангажимента

Установеният обхват трябва да бъде достатъчен, за задоволяване целите на ангажимента.

2220.A1 – Обхватът на ангажимента трябва да включва обсъждане на съответните системи, регистри, персонал и физически свойства, включително онези под контрола от трети страни.

2220.A2 – Ако възникнат съществени възможности за консултиране, по време на ангажимента за гаранция, трябва да се постигне определена писмена договореност за целите, обхвата, съответните отговорности и други очаквания, а резултатите от ангажимента за консултиране да се съобщят, съгласно стандартите за консултиране.

2220.C1 - При изпълнение на ангажиментите за консултиране, вътрешните одитори трябва да гарантират, че обхватът на ангажимента е достатъчен да се насочи/ обърне към договорените цели. Ако вътрешните одитори са резервирани относно обхвата по време на ангажимента, тези резерви трябва да се обсъдят с клиента, за да се реши дали да се продължи с ангажимента.

2230 – Разпределяне на ресурсите за ангажимента

Вътрешните одитори трябва да определят подходящи и достатъчни ресурси за постигане на целите на ангажимента, на базата на оценката на естеството и сложността на всеки ангажимент, притискане от времето и наличните ресурси.

2240 – Работна програма на ангажимента

Вътрешните одитори трябва да разработят документни работни програми, които постигат целите на ангажимента.

2240.A1 – Работните програми трябва да включват процедурите за идентифициране, анализиране, оценка и документиране на информацията по време на ангажимента. Работната програма трябва да бъде одобрена преди нейното изпълнение, и всякакви напасвания да бъдат одобрени бързо.

2240.C1 – Работните програми за ангажиментите за консултиране може да варират по форма и съдържание, в зависимост от естеството на ангажимента.

2300 – Извършване на ангажимента

Вътрешните одитори трябва да определят, анализират, оценят и документируют достатъчна информация за постигане на целите на ангажимента.

2310 – Определяне на информацията

Вътрешните одитори трябва да определят достатъчна, надеждна, съответна и полезна информация за постигане на целите на ангажимента.

2320 – Анализ и оценка

Вътрешните одитори трябва да базират заключенията и резултатите от ангажимента на подходящ анализ и оценка.

2330 – Документиране на информация

Вътрешните одитори трябва да документират съответната информация в подкрепа на заключенията и резултатите от ангажимента.

2330.A1 – Главният изпълнител на одита трябва да контролира достъпа до регистрите на ангажимента. Главният изпълнител на одита трябва да получи одобрението на висшия мениджмънт и/или юридическия отдел, преди освобождаването на такива регистри за външни страни, както е подходящо.

2330.A2 - Главният изпълнител на одита трябва да разработи изисквания за задържане на регистрите на ангажимента, независимо от средата, в която се съхранява всеки регистър. Тези изисквания за задържане трябва да бъдат съобразени с наръчниците и друго разпореждане, или други изисквания .

2330.C1 - Главният изпълнител на одита трябва да разработи политики, управляващи задържането на регистрите за ангажимента за консултиране, както и тяхното освобождаване за вътрешни и външни страни. Тези политики трябва да са съобразени с наръчниците, или други изисквания.

2340 – Надзор на ангажимента

Ангажиментите трябва да се контролират както трябва, за гарантиране постигането на целите, качеството и развитието на персонала.

2400 – Съобщаване на резултатите

Вътрешните одитори трябва да уведомяват за резултатите от ангажимента.

2410 – Критерии за информацията

Информацията трябва да включва целите на ангажимента и обхвата, както и приложимите заключения, препоръки, планове за действие.

2410.A1 – Последната информация за резултатите от ангажимента трябва, където е подходящо да съдържа цялото мнение на вътрешния одитор и/или заключенията.

2410.A2 – Вътрешните одитори се насърчават да потвърдят задоволителната работа в информация

2410.A3 – Когато се обявяват резултатите от ангажимента на страни, извън организацията, информацията трябва да включва ограничения за разпространението и използването на резултатите.

2410.C1 – Информацията за напредъка и резултатите от ангажиментите на консултиране ще варира по форма и съдържание, в зависимост от естеството на ангажимента и нуждите на клиента.

2420 – Качество на информацията

Информацията трябва да бъде точна, обективна, ясна, кратка, конструктивна, пълна и навременна.

2421 - Грешки и пропуски

Ако последната информация съдържа съществена грешка, или пропуск, главният изпълнител на одита трябва да съобщи коригираната информация на всички страни, които са получили оригиналната информация.

2430 – Използване на „Изпълнени в съответствие с Международните стандарти за професионална практика на вътрешното одитиране”

Вътрешните одитори трябва да докладват, че техните ангажименти са „изпълнени в съответствие с *Международните стандарти за професионална практика на вътрешното одитиране*”, само ако резултатите за гаранция на качеството и програмата за подобряване са в подкрепа на изявлението.

2431 – Разкриване на несъответствие на ангажимента

Когато несъответствието с Дефиницията на вътрешното одитиране, Етичния кодекс, или *Стандартите* влияе на определения ангажимент, информацията за резултатите трябва да разкрива:

- Принципът, или правилото на поведение по Етичния кодекс, или *Стандартите*, с които не е постигнато пълно съответствие;
- Причината за несъответствието; и
- Влиянието на несъответствието върху ангажимента и съобщените резултати от ангажимента.

2440 – Разпространение на резултатите

Главният изпълнител на одита трябва да съобщи резултатите на подходящите страни.

2440.A1 – Главният изпълнител на одита е отговорен за разпространението на последните резултати на страните, които могат да гарантират, че резултатите са надлежно разгледани.

2440.A2 – Ако не е задължително със закон, или регулаторни изисквания, преди да обяви резултатите на страните, извън организацията, главният изпълнител на одита трябва:

- да оцени потенциалния риск за организацията;
- да се консултира с висшия мениджмънт и/или юрисконсулта, както е подходящо; и
- да контролира разпространението, чрез ограничаване използването на резултатите.

2440.C1 - Главният изпълнител на одита е отговорен за обявяване на окончателните резултати от ангажиментите за консултиране на клиентите.

2440.C2 – По време на ангажиментите за консултиране, може да се определят управлението, управлението на риска и въпросите на контрола. Когато тези въпроси са значими за организацията, те трябва да се обявят на висшия мениджмънт и борда.

2500 – Напредък на мониторинга

Главният изпълнител на одита трябва да установи и поддържа система за мониторинг на разпореждането с резултатите, обявени на мениджмънта.

2500.A1 - Главният изпълнител на одита трябва да установи процеса за мониторинг и да гарантира, че действията на мениджмънта са изпълнени ефективно, или че висшия мениджмънт е поел риска, като не е пристъпил към действие.

2500.C1 – Дейността на вътрешния одит трябва да упражнява мониторинг върху разпореждането с резултатите от ангажиментите на консултиране до степента, договорена с клиента.

2600 – Решение на висшия мениджмънт да поеме рисковете

Когато главният изпълнител на одита вярва, че висшия мениджмънт е поел известна степен на остатъчен риск, който може да не е приемлив за организацията, главният изпълнител на одита трябва да обсъди въпроса с висшия мениджмънт. Ако решението относно остатъчния риск не се разреши, главният изпълнител на одита трябва да докладва въпроса на борда за разрешаване.

4.2.4. Етичен кодекс

Целта на Етичния кодекс, предназначен от Института на вътрешните одитори е да подпомага етичната култура на професията вътрешен одитор.

Етичният кодекс е необходим и подходящ за професията на вътрешните одитори, тъй като той се базира на доверието в обективната гаранция на управлението на риска, контрола и мениджмънта на предприятието. Етичният кодекс на Института на вътрешните одитори прехвърля дефиницията на вътрешния одит, чрез включване на два критични компонента:

1. Принципи отнасящи се до професията и практиката на вътрешните одитори;
2. Предвиждане на професионална етика, описваща стандартите на поведение, с които вътрешните одитори са призовани да се съобразяват. Те помагат да се претворят принципите в практическото поведение и тяхната цел е да ръководят етичното поведение на вътрешните одитори.

Етичният кодекс наред с Рамката на професионалната практика и други свързани официални документи на Института съдействат на вътрешните одитори в тяхната работа. Терминът „вътрешни одитори” се отнася за **членовете на института, получателите на професионални сертификати от института, или кандидатите, както и тези предоставящи услуги за вътрешен одит в рамката, определена от дефиницията за вътрешен одит.**

Този Етичен кодекс се отнася и за физическите и юридически лица, предоставящи услуги за вътрешен одит.

Всякакво нарушаване на Етичния кодекс от членовете на Института и получателите на професионални сертификати от Института ще бъдат оценявани и управлявани, в съответствие с решенията на Института и административните директиви. Фактът, че определен аспект на поведение не се споменава в условията на етиката, не означава, че той не е приемлив, или дискредитиращ, и поради това, всеки член на Института, притежател на сертификат, или кандидат ще бъде държан отговорен чрез дисциплинарно действие.

Принципи

Принципите, които трябва да се съблюдават от вътрешните одитори са описани по-долу:

Почтеност

Почтеността на вътрешните одитори дава увереност, следователно дава основание за надеждност на тяхната преценка.

Обективност

При събирането, оценката и предоставянето на информация, свързана с определена операция, или процес на одитиране, вътрешните одитори действат на най-високото ниво на професионалната обективност. Вътрешните одитори трябва да балансират всички съответни условия и в никакъв случай не трябва да се влияят, когато подготвят своите преценки, от свои или други интереси.

Конфиденциалност

Вътрешните одитори уважават стойността и притежаването на получената информация, и не разкриват тази информация без съответното пълномощие, ако не се изисква да се направи това, по законово и професионално задължение.

Компетентност

Вътрешните одитори използват знанията, уменията и опита си необходими при предоставянето на услуги за вътрешен одит.

Условия /предвиждане на професионална етика

1. Почтеност

Вътрешните одитори :

- 1.1. трябва да извършват своята работа почтено, с внимание и отговорност;
- 1.2. трябва да се съобразяват със законите и да разкриват публично, това което се изисква по закон и от тяхната професия;
- 1.3. не трябва да се въвличат умишлено в незаконни дейности и събития, дискредитиращи професията, или организацията на вътрешните одитори;
- 1.4. трябва да уважават законовите и етични цели на предприятието и да съдействат за тяхното постигане.

2. Обективност

Вътрешните одитори :

- 2.1. не трябва да участват в дейности, или връзки, които могат да навредят, или които могат да се считат като намеса в обективността на оценката. Такова участие включва такива действия, или връзки, които могат да бъдат в противоречие с интересите на организацията;
- 2.2. не трябва да приемат нищо, което може да повлияе, или може да се счете за намеса, при формирането на професионалната преценка;

- 2.3. трябва да разкриват всички значими факти , които са им станали известни, и които ако не се разкрият могат да изкривят доклада по одитираните операции.

3. Конфиденциалност

Вътрешните одитори :

- 3.1. трябва да използват внимателно и да пазят информацията, която им е предоставена, по време на изпълнението на техните задължения;
- 3.2. не трябва да използват информацията, за да получат лични облаги, или по друг начин, което да е в противоречие със закона, или което би навредило на законовите и етични цели на предприятието.

4. Компетентност

Вътрешните одитори :

- 4.1. трябва да предоставят само тези услуги, за изпълнението на които те имат необходимата вещина, умения и опит;
- 4.2. трябва да осигуряват само услуги за вътрешен одит, в съответствие със Стандартите за професионална практика на вътрешното одитиране;
- 4.3. трябва непрекъснато да повишават професионалната си квалификация и да подобряват качеството на услугите.

Списък за проверка на знанията по Предмет 4:

1. *Каква е ролята на Международните стандарти за професионална практика на вътрешното одитиране, при изпълнение на функцията вътрешно одитиране? Кой проектира/ формира тези стандарти?*
2. *Какво означава термина „професионална практика на вътрешното одитиране”? Как изглежда неговата рамка?*
3. *Опишете рамката на Международните стандарти за професионална практика на вътрешното одитиране и кодовото предназначението на отделните стандарти.*
4. *Каква е ролята и приложението на свойствените стандарти при предоставянето на услуги за вътрешно одитиране?*
5. *Как мениджърът на отдела за вътрешен одит установява и реализира гарантирането на качеството и програмата за подобряване? Колко често става отчитането и как се отразява качеството в работните документи на вътрешния одит?*
6. *Интерпретирайте най-важните изисквания за мениджмънта на отдела за вътрешен одит, съдържащи се в Стандартите за извършване на работата?*
7. *Кои аспекти на стандартите са свързани с въпроса за управление на риска? Кои области в аспекта на оценката на риска са особено важни в текста на стандартите?*
8. *Назовете различните изисквания формулирани в стандартите за осигуряване на гаранция и консултантски услуги.*
9. *Как се интерпретират принципите и условията на етика, включени в Етичния кодекс на вътрешния одит?*

Практическа задача – сравнете изискванията на регулаторните актове, управляващи вътрешния одит с правилата на Международните стандарти за професионална практика на вътрешното одитиране.

Предмет 5

Описание на специализираните видове вътрешен одит

- 5.1. Обхват и понятие на вътрешния одит базиран на риска
 - 5.2. Оперативен или административен одит
 - 5.3. Осигуряване на качество на изпълнението на одита
-

5.1. Обхват и понятие на вътрешния одит базиран на риска

5.1.1. Управление на риска на предприятието

Управлението на риска може да се разбие на 4 нива:

- 1) Обща контролна среда в предприятието; свързана с отношението от страна на мениджмънта, значимостта на стойностите/ ценностите, няколко установени процедури и инициативата на стратегическо ниво;
- 2) Систематичен процес на управление на риска; относно идентифицирането и елиминирането на рисковете;
- 3) Специфични програми за управление на риска – например, по отношение на безопасността, здравето, средата, застраховката, паричните активи, репутацията, или подобни въпроси; някои програми могат да засегнат определени аспекти на общия процес на управление на риска, доколкото не са интегрирани в този процес;
- 4) Отделни мерки на базата на риска, решения, или механизми за вземане на решения – или в, или извън обхвата на процесите споменати преди това, или програмите, по отношение на нормалните, или извънредни обстоятелства;

(1) - *обща контролна среда в предприятието* Една от отговорностите на вътрешния одит е да създаде среда, която би осигурила управление на риска и контрола, подходящи/ съответстващи на цялостната структура на предприятието и би била подходяща за всички структурни нива на предприятието. Контролната среда трябва да включва следното:

- ясно формулирани, координирани политики за риска на предприятието и стандартите (които ще включват също и ясната дефиниция на онези видове и нива на риска, които са неприемливи);
- съответни мерки, например, комисия за одита, срещи с мениджмънта, упражнения за планиране на проект, семинари, дискутиране на рисковете и обмяна на информация;
- ясно определени и разпределени отговорности, гарантиращи пълномощия за приемане и контролиране на риска, включително делегиране, и гаранция за поемане на отговорности за рисковете;
- подходящи програми за риска на предприятието и процедури имащи предвид културата на предприятието, стила на мениджмънта и опита, при управление на риска;
- съответни мерки и процедури гарантиращи преглед на процеса на управление на риска, включително непрекъснато обогатяване със знания от опита и съхранение на регистрите.

(2.,3.,4.) – управление на риска и процеса на контрол

Могат да се отличат два важни елемента в този процес:

- оценка на риска – разглеждане на последиците и вероятностите;
- управление на риска / контрола – включително всякаква защита срещу рискове, използване на възможности, елиминиране на риск, осигуряване на необходимия контрол.

Пълното управление на риска и процеса на контрол включва 16 фази. Задача на вътрешния одит е да определи своята роля в процеса, като цяло и във всяка от фазите по отделно, чрез координиране на дейностите си с отговорните за управлението на риска и контрола лица, както и работа заедно с мениджърите и другите специалисти, за да се съдейства за създаване на контролна среда, структура и процеси в предприятието, в съответствие с изискванията за надзор на бизнеса и нуждите на бизнеса в бъдеще.

Етапи на управлението на риска и контрола:

1. Постигане на разбиране на основните рискове и съгласие за необходимостта от процес на контрол (включително разпределяне на отговорностите).
2. Извършване на планиране на проект и разработване на първоначални ръководства (дефиниция на главните термини – какво е „риск“).
3. Идентифициране на рисковете и техните причини (на различни нива и след идентифициране и обсъждане на целите на процеса).
4. Анализиране на рисковете (сортирането им по видове).
5. Изчисляване на вероятността (като се прави разлика между присъщия и остатъчен риск).
6. Оценка на възможните последици.
7. Групиране на рисковете според значимостта (класификация, например, значителна, незначителна, приоритетна).
8. Определяне на обща стратегия за риска (като се обсъдят опциите и като се вземе предвид становището на предприятието към риска изобщо).
9. Оценка на ефикасността и адекватността на съществуващия риск и защитните процедури (ако не са правени вече преди това).
10. Подготовка на определени планове за действие (на базата на стратегия/методи и като се имат предвид наличните ресурси).
11. Изпълнение на плановите.
12. Въвеждане на процесите за управление на риска в ежедневните дейности (даващи сигнал относно потенциалните рискове, произтичащи от определени обстоятелства).
13. Следване на развитието и резултатите (мерки за елиминиране на риска).
14. Преглед (редовна оценка на ефикасността на процедурите, статуса на рисковете, промените в средата).
15. Преглед на съществуващите процедури за контрол, дейностите и информацията, ако е необходимо.
16. Отчет (вътрешен и ако е необходимо извън предприятието относно процеса, мерките, резултатите).

Съществуват редица, добре познати методи, които могат да се използват във всеки от етапите. Одиторът – идеалист ще извърши контролната процедура в течение на процеса на анализ на управлението на риска, във всеки от гореспоменатите етапи. Ориентираният към практиката одитор може да желае, или той може да бъде помолен да поеме отговорността за процеса, или за определени задачи. Обаче, одиторът не

трябва да поема отговорността за процеса на управление на риска, като цяло. Това е и си остава задължение на мениджмънта. Следователно, докладът *Търнбул* не е перфектен, като определя надзора на риска, като изискване за одиторите. Одиторите имат опцията да отхвърлят процедурите за управление на риска, като ги прехвърлят на мениджърите и другите отговорни служители – към онези фактически, които имат тези отговорности, включени в описанието на тяхната позиция/ длъжност. Това е една от целите на работата на отдела за вътрешен одит.

Процес на вътрешен одит Одитът на управлението на риска и процеса на контрол, и определените програми може да се извърши на две нива, като се използва подхода на традиционните системи към одита и в двата случая:

- преглед на процеса, като контролна система, оценявайки структурата на системата за управление на риска, сравнявайки я с реалността и изискванията на средата, и като се прецени колко ефикасно и правилно работи тя;
- анализ на процеса на управление на риска, системите и процедурите за контрол на проекта, гарантиращи че системата работи по подходящ начин и ефикасно, и се използва правилно. Това е идеализиран поглед, приемащ че одиторът не е експерт по управление на риска. Този подход включва редица правилни аспекти, обаче, използването на чисто идеализиран подход не е най-доброто нещо, което трябва да се прави. И двата описани подхода трябва да се използват в комбинация.

Независимо от ограничените познания, опит и пълномощия, одиторът може да прилага стандартните методи, за да оцени общата контролна система и работата във всяко от нивата.

Процес на управление на риска

Процесът на управление на риска е неделим компонент на доброто корпоративно управление. Това е интерактивен процес, позволяващ подобряване на процеса на вземане на решение.

Терминът на управление на риска обикновено означава систематичен и логичен подход, осигуряващ идентификация, анализ, оценка, мониторинг и надзор на риска и необходимата информация на оперативно ниво, на предприятието, или процеса, намалявайки по този начин възможните загуби и подпомагане на възможностите. Управлението на риска се отнася еднакво и за определяне на възможностите и за предотвратяване на загубите.

Основните компоненти на процеса на управление на риска са следните (виж Фигура 5.1.).

- а) създаване на среда – установяване на стратегическа, организационна среда и такава за управление на риска, която да служи като база за управление на процеса и процедурите; Трябва да се определят критериите, които ще се използват за оценка на риска и структурата за анализ;
- б) идентифициране на риска - основните рискове, определяне на „какво”, „защо” и „как” за допълнителен анализ;
- в) анализ на риска – определяне на съществуващата контролна среда. Анализът на риска, с оглед на вероятността за риск и съществуващата контролна среда. В процеса на анализ, трябва да се имат предвид потенциалните последици и тяхната вероятност/ възможност. Вероятността и последиците могат да се използват при преценка на нивото на риска;

- г) Оценка на риска – сравнение на предвиденото ниво на риск с поставените критерии. Следователно, възможните рискове могат да се опишат, според приоритетите на мениджмънта. Ако някои отделни рискови фактори се оценят като „ниски”, този риск може да се класифицира като приемлив риск и няма да са необходими допълнителни мерки;
- д) Мерки приложими към съществуващите рискове – приемане и осигуряване на надзор на рисковете с нисък приоритет. Разработване и прилагане на определен план за управление по отношение на другите рискове, чрез осигуряване на необходимото финансиране;
- е) Надзор на риска и преглед – надзор и преглед на системата за управление на риска и нейното действие, като се имат предвид промените в средата и влияещите фактори;
- ж) Процес на вътрешна комуникация и консултации – контактувайте непрекъснато със ангажираните страни (вътрешни и външни) във всеки етап на процеса на управление на риска.

Процесът на управление на риска е приложим в целия спектър на структурните нива на предприятието. Той може да се използва и на стратегическо и на оперативно ниво. Може да се прилага към определени проекти, подпомагайки приемането на определени решения, или осигуряването на контрол в определена област на риск.

Във всеки етап на управление на риска трябва да се гарантира документацията и съхранението на необходимата информация, което улеснява извършването на независим одит.

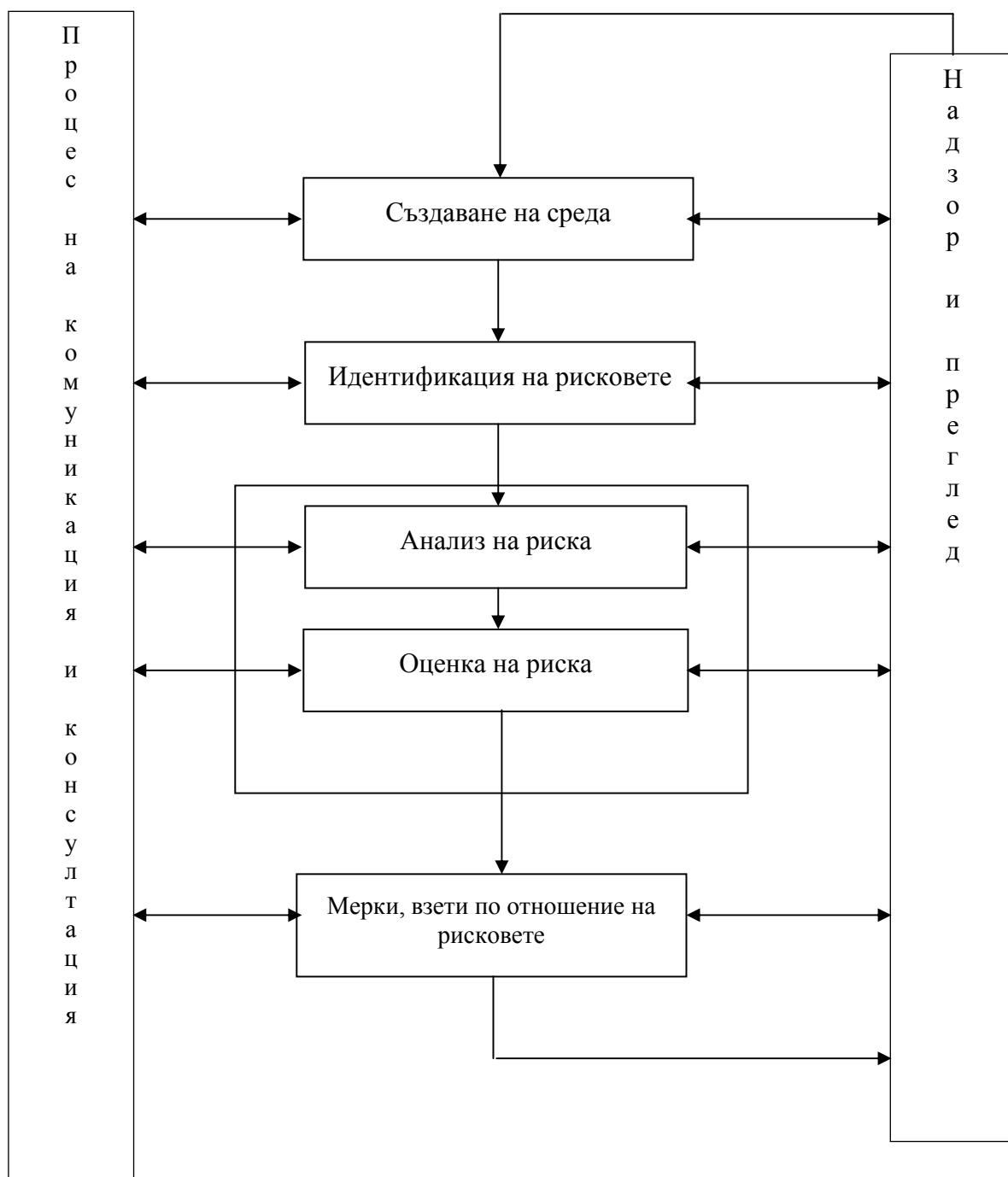
5.1.2. Понятието на базираното на риска вътрешно одитиране

Вътрешното одитиране взема предвид взаимовръзката между целите, рисковете, факторите на средата и контролните процедури в предприятието, техните операции и връзка с другите страни. Добрият одитор се старее не само да определя и оценява рисковете присъстващи за бизнес процеса, но и да оценява и извършва анализ на дейностите, предприети от мениджмънта и на процедурите за оценка на риска. Значимостта на рисковете се е увеличила през последните години. Вероятно самите рискове са се увеличили, което се дължи на промените в средата, съществуващата несигурност, несигурните условия и големите възможности за избор. Губят се пари, унищожават се репутация, нараняват се хора. Това е реалността и трябва да се отбележи, че винаги ще има грешки. Обаче, има рискове, които не могат да се избегнат, а други рискове са приемливи. Винаги има вероятност да се извършат определени дейности – да се избере между няколко опции. Много хора и предприятия го използват и тяхната печалба и финансово положение зависят от това. Други се опитват да избегнат риска.

Контролът и управлението на риска са възможни само и единствено ако се разбере понятието на риска, но различните хора го разбират различно. Вътрешните одитори имат възможност да обяснят своите възгледи за риска на другите, да дадат съвет как да се оценят рисковете, като се използва подход базиран на системи и успеха в бизнеса. В рамките на техните дейности, одиторите имат възможност да дискутират трите основни случая на риск, с мениджмънта:

- вероятността от различни опции;
- непълна информация;

- липса на контрол.



Фигура 5.1. Процес на управление на риска

Важно е мениджмънтът да разбере разликата между присъщ и остатъчен риск и това, че одиторът трябва да обсъжда възможностите за превенция, или елиминиране на съществуващия риск.

Техниките на управление на съществуващите рискове са следните:

- а) да приемеш – значи да вземеш за даденост аспект от операциите (например, в ситуация на голям паркинг за коли избираш само гражданска застраховка, вместо *каска* полица);

- б) трансфер – да позволиш на друг да поеме риска (чрез застраховка на имуществото, посредством договори със застрахователни компании);
- в) елиминиране – да предотвратиш риска (например, спираш производството на проблематичен продукт);
- г) акт – предприемане на ефикасни мерки за намаляване на риска (например, съхранение на стоки, с дълъг период на доставка в няколко склада).

Остатъчният риск е този, който след разглеждане на всички условия и мерки е все още налице за операциите на предприятието. Има главно 3 причини за този остатъчен риск:

- 1) **осведомени решения**, взети на базата на избраната стратегия за риска, или преценка, която се основава на съображението, че:
 - не е ефикасно откъм разходи да се предприемат допълнителни мерки, за да се намали, или предотврати риска;
 - друга стратегия е по-подходяща;
 - изгодно е да се поеме риска;
 - други фактори имат много по-голяма значение;
 - ситуацията със сигурност ще се промени;
 - съществуват други контролни процедури, които компенсират остатъчния риск в съответната област.
- 2) **пречки**, които спират извършването на допълнителни дейности за елиминиране на риска, например, недостиг на време, ресурси, практически спънки, никакви технически възможности и др.
- 3) **не се обръща достатъчно внимание**, тъй като има други приоритети, също и поради небрежност, игнориране на риска, безразличие и др.

Основните задължения и отговорности на вътрешния одитор, когато извършва одит на базата на риска са да оцени оправдаването, или адекватността на мерките, или пасивността в определени случаи, да анализира и дискутира алтернативите и възможностите, съществуващи при определени обстоятелства и да убеждава мениджмънта за извършване на необходимите промени.

Основната цел на дискусията е да се постигне договореност върху **приемливото** ниво на риска. Не е включено в отговорностите на одитора да определя **стандартите**, или **приемливите нива** за рисковете, процедурите на контрол и операциите. Това е отговорност на мениджмънта. Мениджърите на всички нива трябва да приемат това трудно решение за степента, до която предприятието желае да приеме, или се примири с определен риск, разглеждайки неговия ефект и последици върху операциите на предприятието. Пълното избягване на рисковете може да е крайната цел при определени обстоятелства, но трябва винаги да се обсъжда какво би струвало това.

Задължение на вътрешния одитор е да определи, дали съществуват дадени стандарти и мерки, за разглеждане на тяхната пригодност и адекватност към средата и да осигури информация за техния потенциал, или настоящи последствия и ефект върху операциите на предприятието.

По отношение на контролната среда, терминът „разумна гаранция” не може да се използва. Мениджърите трябва да определят следното:

- нивото на гаранция, което трябва да се постигне в рамката на контрола;
- колко ще струва „да се плати за” (използвайки фактори като време, усилие, пари);

- ще бъде ли възможно да се постигне;
- какво трябва да се направи с недостатъците и остатъчните рискове, техния ефект.

Трябва да се има предвид, че рискът е относителен термин и рисковете са взаимно свързани. Значимостта на рисковете зависи до голяма степен от обстоятелствата и отношението на ангажираните страни. Техните различия в течение на времето може да породят ненужно объркване. Чрез канализиране на повече ресурси за елиминиране, или превенция на отделен риск обикновено се появява друг риск, като по този начин се създава конфликт. Например, като се инсталират камери за мониторинг на стаите на служителите, за да се подобри продуктивността на служителите, ще се появи риск от влошаване на взаимоотношенията между мениджмънта и останалия персонал. Терминът „риск“ може да се прилага за всеки проблем, или въпрос. Управлението на риска и процедурите за контрол трябва да покриват всички области на дейност. По подобен начин трябва да се планира работата на вътрешния одит.

Има три основни области, които се отнасят за мениджмънта, мениджърите на отдели, специалистите, трети страни и вътрешни одитори:

1. Определяне на риска, превенция и контрол на управлението – **като част от процеса на управление и отговорности на мениджмънта.**
2. Определяне на независим риск и оценка – **като част от процеса на вътрешен одит и отговорност на одиторите.**
3. Използване на анализ на риска при планиране на одитирането – **чрез извършване на стратегическо и оперативно планиране, на базата на оценка на риска и други критерии.**

Вътрешният одит, чрез определяне на независимия риск и процеса на оценка (2) може да изрази себе си по няколко начина:

- а) като част от класически (оперативно ниво) одит на базата на системи, целта на който е да получи гаранция, че процедурите на контрола са правилно и ефективно приложени;
- б) като част от по-високо ниво на одит, на базата на системи, чрез осигуряване на гаранция за целия процес на надзор на бизнеса, измама, финансов контрол, въпроси на средата и др.;
- в) като част от доклада за управлението по предоставянето на адекватна система за вътрешен контрол (където такива доклади се изисква да се предадат);
- г) като част от процедурите на управление, за да се преценят рисковете;
- д) като независима оценка на присъщите и остатъчни рискове (трябва да сме сигурни, че одиторите имат вещина, достатъчна за извършване на оценката).

Все повече вътрешни одитори в целия свят са в състояние да помагат на предприятията и техния мениджмънт, при установяването на ефикасни структури и системи на управление на риска. Процесът за управление на риска е част от системата за контрол, описана в модела на Комисията на организациите-спонсори и Доклада Търнбул. Процесът на определяне на целите е една от компонентните части на този модел. Рисковете представляват пречките, които спъват успешното постигане на целите. Процесът на определяне на риска, на базата на модела на Комисията на организациите-спонсори, включва следното:

- Навременното определяне на бизнеса, оперативните и финансови рискове. Тези рискове се отнасят до състоянието на пазара, технологията, репутацията, почтеността;
- Оценка на вероятността от риск и ефектът от него, в контекста на експертизата;
- Дефиниция на приоритетите при разпределяне на съществуващите ресурси, поставянето на определени цели.

Съществуват няколко стратегии за действия на вътрешните одитори:

1. препоръчват извършването на формална оценка на риска и системата за управление, която ще представлява част от системата за контрол и стандартните процедури за управление.
2. стимулират процеса на управление на риска; типичен пример ще бъде проект на ниво отдел, в резултат на което ще се получи информация за рисковете, техния ефект, ще се установят необходимите процедури за контрол, системата, процесите.
3. участват активно в подобни проекти, без да е необходимо да поемат ръководството им;
4. споделят опита и знанията на нивото на риска и видовете контрол на риска;
5. извършват нов одит на системата за управление на риска и проекта: а) чрез оценка на процеса на оперативен контрол; б) оценка на цялата контролна среда на предприятието;
6. разчитат на работата на други специалисти;
7. свързване на резултатите от оценка на риска с управлението на информацията, гарантирайки правилният вътрешен контрол;
8. въвеждат методи на базата на риска (например, самооценка на процедурите на контрола в процеса на одит, вече на ниво планиране);
9. споделят компетенциите с другите;
10. извършват независим анализ/ оценка на присъщите и остатъчни рискове;
11. делегират тези отговорности на консултантите.

Много становища при проектирането на системите за контрол не включват важен фактор като въведение на култура на изпълнение, на базата на риска в предприятието. Голяма част от одиторите могат да потвърдят, че това не е лесна работа. Необходимо е търпение и време, когато се работи с мениджърите, комисията по одит, персонала, за да се въведе и обясни понятието като такова, както и да се тества неговата съобразност. Семинари, дискусии и други дейности трябва да се организират така, че да съдействат за постигане на желаните резултати. Във всеки случай мениджмънтът има последната дума. Той трябва да е в състояние да се справи с всички възможни последици и ефект от рисковете, в случаите когато не се гарантира пълен контрол, или не са взети никакви подходящи мерки за превенция, или елиминиране на риска. Задължение е на одиторите да се договорят за приемливо ниво на остатъчния риск.

5.2. Оперативен или изпълнителски одит

Одитът за работата /изпълнението е още един вид одит, който акцентира главно върху окончателните резултати на операциите, т.е., помага да се определи най-доброто оперативно изпълнение/ работа, което ще позволи да се постигнат целите на предприятието. Понякога одиторите третираят рисковете, определени в процеса на годишното планиране по начин, който е твърде субективен. Когато се разработи и одобри плана, отделни одитирани области се избират, съгласно принципа на ротацията (одитиране поне веднъж на 3 години). На базата

на тази информация, се подготвя доклад за адекватността на механизмите на контрол в одитираната област, за постигане на целите на системата, или процеса. Недостатъкът на тази система е този, че не се фокусира вниманието върху всички цели на предприятието. Например, при одитиране на разплащателната ведомост, одитът отделя повече внимание на въпроси като подбор на персонала и освобождаване, точността на заплащане на заплатите и счетоводните изчисления, но се забравя често, че обикновено това е само финансовата страна на въпроса за планирането и управлението на човешките ресурси. Следователно, независимо от факта, че бюджетът на предприятието показва необходимост от одитиране на разходите за персонала, най-важните въпроси са следните:

- Как са намалени работните планове и целите до необходимото количество на работната сила;
- Качеството и компетенцията на персонала на предприятието, с помощта на които то се опитва да бъде конкурентоспособно;
- Как се третират въпросите свързани с недостига и излишъка на персонала;
- Как си сътрудничат отделът за човешки ресурси и мениджърите, за да координират бизнес планирането и изискванията за персонала;
- Има ли разработени планове за човешките ресурси и анализират ли се и контролират ли се те редовно;
- Какви мерки се използват при регулиране на нивото на персонала (чрез адаптиране към променящото се количество работа), измерването на рандемана и сравнението с индустриите „стандарти“.

Обхватът на одита, който трябва да се извърши, за да се дадат отговори на тези въпроси, може да изглежда като нямащ никаква връзка с одита на разплащателната ведомост. Но фактически, това не е така. Възможно е, причината за извършването на одит на ведомостта, или някаква друга дейност, на базата на цифрите да е до определена степен свързано с нашия традиционен възглед за финансите и счетоводството. Такива одити се извършват съгласно следните критерии:

- | | |
|----------------------|---|
| • Задача: | мнение по финансовия контрол; |
| • Област: | одитиране на финансови и доказателствени документи; |
| • Компетенции: | счетоводство и одит; |
| • Акцентиране върху: | предишни резултати; |
| • Точност: | абсолютна; |
| • Стандарти: | устав / сметки и/или договори; |
| • Отчетност: | факти на базата на които се формира мнение. |

Основният проблем е планирането. Ако бюджетът се използва като база за оценка на риска, финансите ще бъдат движещата сила на одита. Ако оценката на риска се базира на изчерпателния анализа на работата, тогава се определя различен комплект критерии:

- | | |
|----------------------|---|
| • Задача: | анализ и подобряване на методите на работа; |
| • Област: | оперативни процеси; |
| • Компетенции: | широк обхват; |
| • Акцентиране върху: | съществуващо и бъдещо изпълнение; |
| • Точност: | относителна; |
| • Стандарти: | най-добрия опит и практика; |
| • Отчетност: | препоръки за подобряване на операциите. |

С използване на този подход при планирането на човешките ресурси, одиторът все още е изкушен да разгледа въпросите, свързани с разплащателната ведомост, но вече от съвсем различна перспектива. Акцентът може да е върху количеството извънреден труд, неоправдани отсъствия и отпуск по болест, ефикасност на системата за ведомостите и нейната съвместимост с другите системи, или някоя друга информация, улесняващи ефикасната реализация на планирането на човешките ресурси.

Оценка на рисковете

Всички предприятия имат бизнес планове, където те определят какво и кога желаят да постигнат, както и средствата за постигане на тези цели. Тези бизнес планове обикновено са допълнени с краткосрочни задачи и цели. Тези планове се канализират надолу, до всяка структурна единица на предприятието, чрез поставянето на финансови, или други задачи за всяка от тях. Ако всяка структурна единица изпълни своите цели, на желаното ниво, тогава се постига и цялостно целта на предприятието. Структурните единици обикновено имат собствени бизнес планове и предприятието поставя определени ограничения (пълномощия, принципи за делегиране на пълномощие, процедури и техники за работа), в рамката на които такива структурни единици могат да работят. За да сме сигурни, че всяка структурна единица изпълнява своя план и постига своите цели, има разработена организационна структура в предприятието.

Работата се измерва, като се подготвят месечни отчети за продажбите, с приложени различни документи, в подкрепа на това – производствена статистика, информация за продажбите, данни за работата на работната сила, снабдяването, отчети за напредъка на проекта, пазарна информация и други данни, които стават база за приемане на решения за бъдеще.

Целта на одита трябва да бъде пряко свързана с целите на предприятието. Следователно, ако главната цел е да се намалят режимните, тогава тази цел трябва да бъде включена между целите на всяка структурна единица. Това става риск, който вътрешните одитори трябва да включат в своите планове. По-голямата част от одитите за работата имат известна прилика по отношение на модела на базата на риска. Неговата цел е да се определи комплекса от рискове на работата, да се прецени относителното значение на тези рискове и да се подредят по приоритет, така че те всички да бъдат включени в цикъла на планиране. Анализът на всички структурни единици и отдели, интерпретирането на стратегическите цели и политики трябва да се извърши в контекста на техните оперативни цели, също така трябва да се постигне и разбирането на целите на всяка структурна единица и свързаните с тях рискове. Такива рискове могат да се изразят като просто се използват справките за областите на дейност на съответните структурни единици – производство, маркетинг, транспорт, финанси, снабдяване, проучване, персонал и др. Важността на всяка рискова област трябва да се оцени, съгласно определени критерии. Някои одитори извършват този анализ за важността просто като се дискутират бизнес рисковете с мениджмънта. Други вероятно подкрепят становището на мениджмънта с по-сложно проучване, чрез оценка на всеки риск, съгласно определени критерии:

- Материалност/ важност (обща стойност на приходите, или разходите);
- Ниво на системите, или контрол на изпълнението;
- Количество на транзакциите;

- Законодателна заплаха;
- Последици от некоректно управление;
- Сложност;
- Потенциално изгубени възможности;
- Относителен стандарт за вътрешен контрол (сравнен с други дейности);
- Тенденции за измама;
- Съществуване на ясно процедурно управление;
- Ниво на интереса споделян от мениджмънта.

Използването на система за оценка помага за идентифицирането на относителните рискове. Тя помага на одиторите при оценката на големи, средни и малки рискове. След идентифициране на одитираните дейности, трябва да се разработи подходяща методология.

Основният въпрос в методологията е целта на одита:

- а) идентифициране на всички оперативни цели на структурната единица и гарантиране на нейното съответствие с цялостната бизнес стратегия на предприятието;
- б) гарантиране, че мениджмънтът е ориентиран към ефикасно и икономично изпълнение, чрез изработване на планове; определяне на цели, процес на управление, оценка на работата според нейните критерии;
- в) да оцени механизмите на контрол, за да гарантира, че системите и процесите отговарят на желаното ниво на работа, гарантирайки, че фиксираните активи и бизнес интереси са защитени от загуби, или други заплахи;
- г) да преглежда потоците на информация, за гарантиране на пълнота, точност, надеждност и навременност при вземането на решения;
- д) да оцени ефикасността и ефективността като сравни със съответните бази за сравнение и най-добрия опит на другите предприятия;
- е) да гарантира изпълнение на социалната отговорност, чрез работата на предприятието и почтеността и съобразността на сделките.

Тези критерии са извлечени от традиционния подход към системите, чрез идентифициране на онези мерки, които биха помогнали за подобряване на работата. Базираният на риска план определя онези структурни единици и техните операции, които са най-големите пречки за даден успех. За да се получи по-голямо разбиране по такива операции, трябва да се извърши първоначално проучване, или първостепенен одит.

Първоначален одит

Първоначалният одит се състои от:

- Преглед на данните, съдържащи се в файла на одита, предишни доклади за одит и документи на структурната единица;
- Първоначални дискусии с мениджъра на единицата;
- Преглед на бизнес плана;
- Анализ на съществуващите бюджетни данни;
- Анализ на текущите отчети за продажба;
- Резюме и анализ на текущите данни;
- Идентифициране на текущите планове за развитие, или бизнес инициативи;
- Преглед на протоколите от срещите по изпълнението;

- Преглед на наръчниците, издадени от мениджърите на структурните единици (процедури и приложни оперативни техники);
- Преглед на организационната структура;
- Анализ на информацията за персонала;
- Идентификация на целите, задачите и системите за контрол за всички мениджъри;
- Идентификация на локалните и мрежови ИТ инсталации, обслужващи структурната единица.

Най-добре е да се напише информация за стандартните форми, за да се гарантира постоянство на подхода и за да се намали риска, че може да се пропусне много съществена информация. Всеки от горните източници на информация ще осигури вещина и информация за средата на опериране. Малко вероятно е, само документите да могат да доставят нужната информация, поради това, одиторът най-вероятно ще трябва да зададе специални въпроси на всеки отдел, или подразделение на структурната единица. Така например, трябва да се приложат следните въпроси към функцията на планиране и бюджетиране:

- а) Как се прави планиране в предприятието?
- б) Има ли разработени някакви дългосрочни и краткосрочни планове (одиторите трябва да получат техни копия)?
- в) Какви техники за проучване на пазара се използват?
- г) Каква е стратегията на предприятието за гарантиране на конкурентоспособност на предприятието?
- д) Съществуват ли някакви планове за текущи инвестиции?
- е) Какъв е финансовият натиск върху предприятието?
- ж) Как се подготвят бюджетите? Каква е системата и как се контролира тя?
- з) Координира ли се планирането на работната сила с бюджета?
- и) Какви статистически данни се използват при подготовката на бюджета?
- й) Как се контролират бюджетите?
- к) Позволени ли са промени /замяна и при какви обстоятелства?
- л) Кой получава месечните отчети за продажбите? Какви мерки се вземат на базата на тази информация?

Тези въпроси трябва да покриват целия спектър от бизнес операции и да посочват основните заплахи и възможности, от гледна точка на мениджмънта. Дискусиите и обмяната на мнения на ниво отдели ще помогне за идентифициране на централните въпроси на одита.

Когато се събере цялата информация, трябва да се извърши оценка на информацията. Трябва да се обърне специално внимание на проблемните области, които трябва да се разкрият, след извършване на анализ на коментарите по отчетите за продажбите и проучване на отчетите за контрола на целите и задачите на мениджмънта.

Схема на първоначалния одит

Разбиране на бизнеса

Задачите/ целите, бизнес план, пазарни условия, планове за персонала, производствени планове, продажби/ приходи, инвестиция.

Идентифициране на бизнес проблемите

Излишни разходи, неконкурентна продукция, нискокачествени услуги, ниска продуктивност

Събиране на данни

Структурни, отчети за продажбите, оперативно изпълнение, отчети за контрола, стратегия и процедури, постигане на целите.

Първоначална оценка

По време на етапа на първоначалния одит се прави поне обща оценка на системите за постигане на целите. По този начин, одиторът ще види, например, ако не са поставени стандарти, или цели, не са разработени наръчници, че не съществуват процедури, или че не са пълни и др.

За да се подпомогне одитора в извършването на оценката на одитираните операции, ще трябва да се използва модела за оценка. Моделът определя най-важните цели на всяка операция, в рамките на всяка структурна единица. Одиторът трябва да определи дали всяка задача има определена измерима цел, срещу която да може да се оцени работата. Всички коефициенти са на базата на сроковете, разходите, или качеството, или комбинация от всички три фактора. Одиторът трябва да определи каква е информацията, която мениджърът ще получи, как и кога ще я получи, за да контролира работата и да я сравни с отделните задачи и цели.

Одиторът трябва да дискутира всички проектопланове с мениджърите на единиците, съобщавайки им следното:

- всякакви факти разкрити в първоначалната оценка;
- всякакви очевидни недостатъци в механизмите за контрол;
- списък на потенциалните теми, избрани в първоначалната оценка и критериите за техния подбор;
- сътрудничеството на самия мениджър в процеса, т.е., подкрепа за одита.

Следователно, през този етап 1) първоначалната оценка е извършена в следните аспекти:

- а) идентифициране на задачите от горното нива;
- б) оценка на целите;
- в) оценка на почтеността на информационните системи.

2) разработен е план за одита със следната структура:

- а) подготовка на списък на потенциалните рискови области;
- б) поддръждане на модел за риска;
- в) съгласуване на плана на одита с мениджъра на единицата.

Програма на одита

Програмата на одита се състои от три части: *системи за одит, анализ за ефикасност и ефективност, оценка на работата.*

Програмата е прехвърляне от етапа на планиране към подготвителните работи и трябва да се обсъди финализиран план за действие. Това ще гарантира:

- систематичен подход / отношение към одитирането;
- основанието въз основа на което одиторът получава задачата;
- средствата за контролиране на качеството на одитирането;
- възможност за обучение на по-малко опитните одитори;
- база за обобщаване на фактите, определени по време на одита;

- съдействие на следващата група за одит, при подготовката на техните бъдещи планове.

Етап 1 на програмата за одит – Системи за одит

Системата е комплекс от взаимно свързани операции, или процеси, които стават по определен ред, с цел постигане на определени цели.

Първата стъпка е определяне на системата, отделяне и поставяне в определен контекст. Тогава трябва да се изясни, кой притежава системата и кой я използва, целите поставени от мениджмънта трябва да се разберат и тогава системата трябва да се документира посредством комбинация от въпроси и поточни схеми. Забележките трябва да се тестват, като се премине през документираната система стъпка по стъпка, за да се гарантира, че одиторът е разбрал правилно как работи системата и кой е ангажиран с нея. Целта на системата може да е различна – плащане по ведомост, покупка на стоки и услуги, документиране на количеството произведена продукция и др.

Следващата стъпка – директна оценка на изпълнението, за което трябва да се използва Форма Б (в Приложението). Този процес включва:

- определяне на задачите на контрола;
- оценка на риска;
- определяне на основните механизми за контрол;
- оценка на тяхната пригодност;
- тестване за съответствие (прилагане на механизми за контрол);
- оформяне на мнение (за тази цел може да е необходимо допълнително и по-подробно тестване, за да се оцени, колко ефикасен е механизма за контрол в практиката).

Етап 2 на програмата за одит – икономичност, ефективност и ефикасност

Етап две от програмата за одит акцентира върху оценката на икономията, ефикасността и ефективността. За да се постигне това, трябва да са налице подходящи принципи за планиране на ресурсите, одобрение, контрол и оценка в предприятието. Програмата се базира на вложените ресурси в системата, нейните процеси и крайния продукт, т.е. серия от взаимно свързани операции. „Вложените ресурси” съставляват нивото на разходите, използването на услугите, разходите за единица, труд и индикатори на работата. Въпросът тук е дали ресурсите в достатъчно количество и качество се използват, при възможно най-ниски разходи. Елементът „процес” акцентира върху начина, или оперирането и представлява корпоративна, процедурна дейност, отговорност, обхват на работата и оперативни нива. „Крайният продукт” е оценката на крайния резултат, като се има предвид степента на постигане на желаните резултати. Това е въпрос за задачите, преценката на крайните резултати и подготовката на доклада. Практически, всички три компонента се застъпват до известна степен и е по-лесно и по-бързо да се разработи методология, като се имат предвид всички три елемента, като цяло. Тук също може да се приложи стандартна форма.

Така одитът базиран на системи определя начина на действие на системата, нейните граници, задачи, поставени от мениджмънта, вложените в системата ресурси и крайния продукт, оценка на механизмите на контрола, оценка на съответствието, ефекта от неподходящи, или несъществуващи механизми за контрол и препоръки за подобряване. Следователно, поради общия подход, използван при осъществяването на

първоначалния одит и първоначалната оценка, одиторите сега имат необходимата информация на разположение, за извършване на оценка на ефикасността, икономията и ефективността.

Одиторът слага име на системата и всеки от нейните компоненти във форма. Така, например, основните компоненти на снабдяването са определянето на изискванията, покупката, получаването и одобрението на плащанията. Всяка от тези операции има свои ресурси за покупка, докато крайният продукт на покупката ще бъде получаването и т.н.

На одиторите се препоръчва да тестват пет свързани помежду си аспекта, или всеки компонент на системата:

- задачи;
- организация;
- бюджет и планиране;
- информация за управлението;
- контрол на работата.

За всеки от аспектите може да се опишат редица въпроси. Получените отговори трябва да се преценят и потвърдят, за да се прецени дали е възможно да се предложи ценна препоръка, която да подобри икономията, ефективността и ефикасността.

Таблица 5.1.
Тестване на компонентите на системата

Цели	• Те определени ли са? • Могат ли да се измерят? • Има ли индивидуални отговорности, открити при описание на длъжността? • Критериите за изпълнение определени ли са наред с годишните измерими цели, на базата на факторите за време, стойност и качество? • Има ли обратна връзка от клиента, относно нивото на услугата, качеството на изпълнение и крайните резултати? • Има ли някакви определени и одобрени методи на отчитане?
Организация	• Организационната структура на предприятието подходяща ли е за постигане на целите? • Как се определя и изпълнява оперативната стратегия ? • Пълни ли са, подходящи ли са, ясни ли са за работа директивите, процедурите, оперативните техники и делегирането на пълномощие? • Преглеждат ли се редовно стратегиите и методите за работа, проучват ли се алтернативи (разгледани са и са проучени няколко опции)? • Използват ли се изцяло ресурсите: какво е действието в ситуации на бърз растеж и спад? • Възможно ли е да се постигнат целите, като се използват алтернативни средства (въвеждане на нови технологии, най-високо ниво автоматизация, използване на контрагенти, лизинг)?
Бюджети	• Правилно ли се управлява процеса за проектиране на бюджет? • Правилно ли се контролират приходите/ разходите? • Контролират ли се финансовите данни, как и колко често? • Има ли въведени краткосрочни, средни и дългосрочни планове? • Планът отговаря ли на корпоративните задачи и законодателството /регулаторните актове?

	Планът дава ли възможност за алтернативен сценарий за работа в променяща се икономическа среда?
Управленска информация	- Каква информация се подготвя, колко често и за кого? - Информацията пълна ли е, точна ли е, надеждна ли е и навременна ли е? - Има ли друга информация на разположение/ необходима? - В какъв момент /етап се подготвят отчетите? - Каква е целта на тяхното подготвяне? - Преглежда ли се стратегията като се има предвид информацията съдържа се в отчета за напредъка?
Контрол на работата	- Ефикасни ли са механизмите за оценка на контрола? - Реалистични ли са критериите и представляват ли най-добрата бизнес практика? - Изпълнението свързва ли се непрекъснато с целите, особено в случаите, когато се правят някакви промени? - Кой и как извършва оценката и как това лице отчита своята работа?

Одиторът трябва да нагласи въпросите според нуждите на тестването на системата. Данните събрани за тестването на системата може да се използват също и при анализа на икономията (икономичността), ефикасността и ефективността на системата, въпреки че това трябва да се направи много внимателно. Например, работният документ на контрагента се преглежда от одита за системите, от перспектива на разходите (отговарят ли те?), но при оценка на ефективността този елемент се оценява от други аспекти – алтернативи за изпълнение на договорите, дали работата е изобщо необходима, дали е извършена ефикасно (необходимо качество, минимална консумация на ресурси, възможно най-ниски разходи, постигане на желаните резултати и др.). Тук трябва да се подходи креативно/ творчески.

Етап 3 от програмата на одита – оценка на работата

Това е последният етап от програмата на одита. Резултатите на първите два етапа трябва да се оценят, като се вземат предвид следните съображения:

- Уместност на задачите за оценка на стандартите за управление, или постигнатото. Например, дали нетната печалба е приемлив критерий на оценка, или има ли други управляеми резултати.
- Погрешно ли са разбрани инструкциите, неправилно ли са приложени, или има ли някакви разрешени отклонения?
- Персоналът в състояние ли е да изпълнява своите задължения?
- Персоналът поема ли някакви отговорности?
- Дейностите контролират ли се уместно?
- Има ли някакви припокриващи се отговорности, или има ли области, където се губи времето на служителите?
- Не се ли губят ресурси, или използват ли се неправилно?
- Ясни ли са информационните сигнали, или твърде сложна ли е организационната структура?
- Разпределен ли е персоналът равномерно, целенасочено?
- Необходими ли са всички процеси и имат ли положителен принос към цялата система?

- Колко подходящи / уместни са критериите прилагани от мениджмънта за оценка на ефикасността?

Разработването на препоръки, на базата на заключенията на одита изисква богат опит и компетентност. Те трябва да бъдат реалистични, внимателно проучени, анализирани и преценени, преди да бъдат предложени, като потенциална алтернатива на съществуващите решения. Много често, радикалните алтернативи дават най-доброто решение, но трябва винаги да се тества как такива решения са се доказали в практиката на други предприятия, използвайки подходящи, установени критерии за работа. Този компонент на одита изисква доста време и работа. Много често, самите служители излизат с най-добрите идеи и те желаят да отделят много време за ефективно претворяване на техните предложения на практика.

Принципът на сътрудничество при извършване на одита е много критичен – преди подготовката на окончателния вариант на предложените одобрения, всички предложения трябва да бъдат обсъдени и договорени с мениджърите на единиците. Тъй като препоръките могат да отразят недостатъците на настоящата дейност на мениджмънта, те трябва да се представят тактично, конструктивно, убедено и просто. Най-важното, препоръките трябва да получат подкрепа, те трябва да бъдат ефективни и навремени.

5.3. Гаранция за качеството на изпълнение на одита

Важен въпрос в работата на одиторите е гарантиране на качеството на одитиране, за да бъде работата ефективна и да осигури повишаване на стойността на организацията. Вътрешните одитори трябва да изпълняват работните си отговорности, съгласно регулаторните изисквания и в съответствие с ръководствата/ напътствията, предвидени в стандартите. Следователно, за да се гарантира качество, одиторите трябва да познават регулаторната рамка и стандартите, и да следват промените в документите, които са задължителни за тяхната работа.

Наред с развитието на вътрешното одитиране в публичната администрация, одиторите имат възможност да получат сертификати на различни нива, осигуряващи среда за придобиване на допълнителна вещина по вътрешното одитиране, включително познания за стандартите за професионална практика на вътрешното одитиране, познания относно регулаторните документи и различните аспекти на областите на вътрешния одит, което гарантира качеството на одитиране, което пък от своя страна улеснява техния растеж и повишава престижа им в публичната администрация.

Днес, в Латвия вътрешните одитори могат да получат нови знания и да увеличат съществуващите, като посещават различни нива на обучителни курсове, организирани от Министерство на финансите, в Училището по публична администрация. Съгласно Разпоредба № 307 на Министерски съвет „Сертифициране на вътрешните одитори”, одиторите могат да пишат съответни дисертации за квалификация, специфично определени за всяко ниво, да ги защитят и да получат сертификат или за първо, или за второ ниво. Следващата стъпка е да се добие международен сертификат за вътрешен одитор.

Съгласно Стандарта за Професионална практика № 1300, юридическите лица трябва да въведат система за гаранция на качеството за структурна единица на вътрешния одит. Мениджърът на единицата е отговорен за правилното функциониране на тази система и

тази система включва всички аспекти на дейностите на вътрешното одитиране и гарантира непрекъснат надзор за ефикасността на работата на одитора.

Качеството на работата на вътрешния одит се гарантира чрез следните дейности:

- *Отчитане на работното време на одиторите*

Одиторите отчитат своето работно време, чрез ежедневно въвеждане на използваното от тях време, по изпълнението на определена задача за одит, отделяйки етапите на всеки един одит и регистрирайки отделно своите дейности на одита. След приключване на одита, задачата, документирана в Плана за извършване на одит се анализира и оценява.

- *Осигуряване на надзор върху дейностите на одитора*

Надзорът на дейностите на одитора се осигурява с помощта на друг одитор, който се назначава за отговорен одитор за определената задача. Отговорностите на отговорния одитор включват надзор на дейностите на другите одитори и преглед на работните документи за определен одит, на принципа „на четири очи”. Инициалите на отговорния одитор върху работните документи и датата на заверка служат за обозначаване на извършения надзор. Преглед на работните документи се извършва с цел гарантиране, че одитът е извършен в съответствие с процедурите, предвидени в структурната единица и Стандартите за професионална практика на вътрешния одит, и че работната документация представлява достатъчно доказателство за подготовка на доклада за одита.

- *Извършване на самооценка на одиторите на единицата за вътрешен одит*

Съобразно Разпоредбите на Министерски съвет „Процедура за оценка на дейностите и резултатите от изпълнението на публичните чиновници”, самооценката и оценката на одиторите се извършва веднъж годишно. Тя се извършва от висш одитор в структурната единица. Мениджърът на единицата за вътрешен одит се оценява от мениджъра на дружеството.

- *Повишаване квалификацията на одиторите*

Одиторите трябва да подобряват своите познания, умения и компетенции всяка година, чрез посещаване на курсове и семинари. На всеки одитор се дава възможност за обучаване през годината, за повишаване на квалификацията, съгласно плана за обучение на одитори, одобрен в единицата. Той се подготвя на базата на нивото на знания на одиторите и изискванията за знания, специфични за операциите.

- *Преглед на качеството на файловете на одита*

Преди затваряне на папката на одита, отговорният одитор – екипният мениджър извършва преглед на качеството на папката на одита. Папката на одита се преглежда и се дава гаранция, че са на разположение всички необходими документи и доказателството на одита е включено в одитната папка, и че те са обработени по необходимата процедура. Списъкът за проверка се допълва с извършения преглед – Преглед за съответствие на папката за одит.

Препоръчва се преглед за качеството на папките за одита да се извършва поне веднъж годишно, като се използва техниката на произволен подбор. Това се прави от мениджъра на единицата за вътрешен одит, или негов заместник. В тези прегледи се акцентира върху представянето на документите, номерирането, референцията, доказателството на одита, направените заключения и други.

Списък за проверка на знанията по Предмет 5:

1. *Опишете най-важните компоненти на процеса за управление на риска.*
2. *Кои са главните задачи на вътрешните одитори, когато извършват одит на базата на риска?*

3. *Обяснете спецификите на одита за изпълнение, в сравнение с одита на системите.*
4. *На какви цели на одитиране се основава методологията за одит на работата?*
5. *Какви дейности се извършват от одитора по време на първоначалния преглед, или първоначалния одит?*
6. *Каква е разликата между програмата за извършване на одит и програмата за одит, предвидена в одита на системите?*
7. *Обяснете какви са техниките, използвани за гаранция на адекватно качество на работата на вътрешния одитор?*

Предмет 6

Понятие на системата за вътрешен контрол

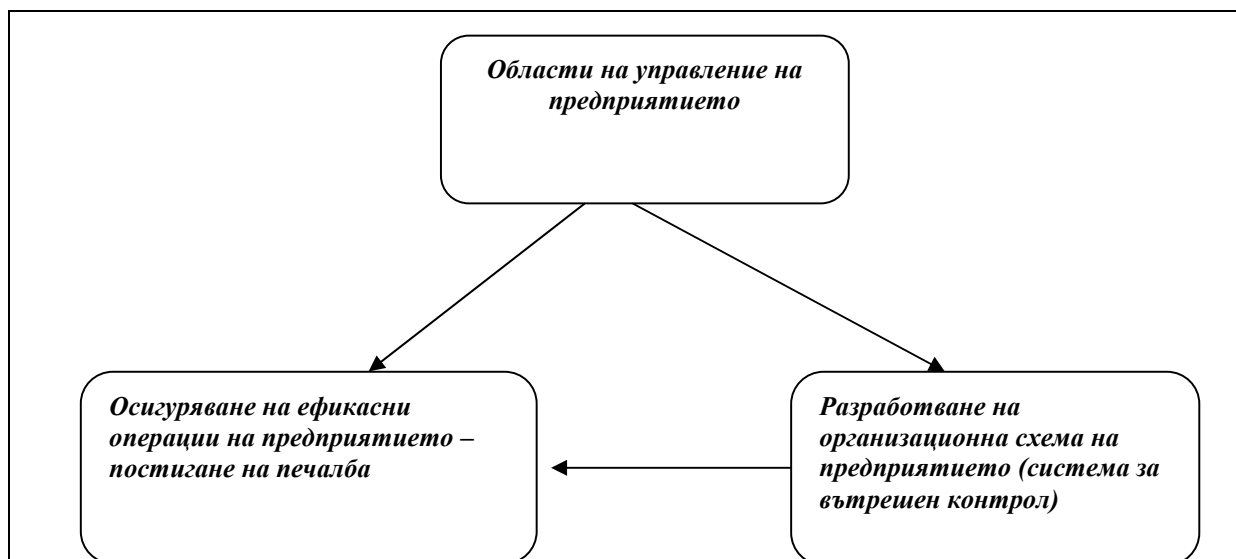
- 6.1. Понятие на вътрешен контрол
- 6.2. Компоненти и структура на системата за вътрешен контрол
- 6.3. Цели и задачи на системата за вътрешен контрол
- 6.4. Принципи на развитието на системата за вътрешен контрол

6.1. Понятие на вътрешен контрол

Ако контролирането от функционална гледна точка, е координацията на управление, планиране и контрол, както и разработване на подсистема за осигуряване на информация и взаимовръзка, и пълната адаптация на системата, тогава това ни кара да мислим, че в процеса на проектиране на гореспоменатата подсистема, трябва да се съобразим с определени правила и принципи, които да гарантират нейното ефикасно използване за постигане на стратегическите и оперативни цели на предприятието. Това се отнася напълно и за системата на контрол, където един от видовете, критични за операциите на предприятието е **вътрешния контрол**. Нуждата от вътрешен контрол се дължи както на обективни, така също и на субективни аспекти, и поради това, необходимостта от създаване на система за вътрешен контрол се гарантира от Разпоредби № 585 на Министерски съвет „ За провеждането и организацията на счетоводството” (21.10.2003). Разпоредбите предвиждат, че мениджмънтът на дружеството е отговорен за създаването на система за контрол на счетоводството, която е част от цялата система за вътрешен контрол. Така, че си струва да изясним понятието, целите, функциите, структурата и други въпроси на системата за вътрешен контрол, във всяко дружество.

Към края на 19-ти век, анализ на целите на счетоводството и одитирането на компания *Крупс* показва, че различните извършени прегледи са имали за цел създаване/установяване на система за вътрешен ред на предприятието, или организационна форма. Тя трябва да бъде проектирана така, че всяко събитие, или бизнес сделка на всяко оперативное ниво на предприятието да не остане незабелязано, т.е. да се гарантира тяхната „прозрачност”. Колкото е по-голямо предприятието, толкова по-трудно се посреща това изискване. Особено определящ е моментът, когато – с нарастване на предприятието, нараства и необходимостта от въвеждане на допълнителни механизми, гарантиращи достатъчно надежден надзор на бизнес сделките.

Мениджмънтът на бизнес предприятието като цяло трябва да разработва и предприема мерки на двете най-важни нива: а) гарантиране на ефикасна работа на предприятието – постигане на печалба; б) разработване и адаптиране към променящата се среда на предприятието, на организационни схеми, представени в подробни ръководства/наръчници и инструкции. Тези подробни ръководства и инструкции, в тяхната цялост се наричат система за вътрешен контрол на предприятието (виж Фигура 6.1.).



Фигура 6.1. Роля на системите за вътрешен контрол в процеса на управление на предприятието

Фактът, дали предприятието ще постигне, или няма да постигне печалба, зависи изцяло от вида на бизнеса на индустрията – особеностите на производството, земеделието, търговията, услугите, комисионерството, както и от уменията на мениджмънта на предприятието да планира и реализира своя бизнес, чрез адаптиране към определените икономически условия. Поради това, може да се каже, за тази област на управление, че нейните резултати зависят от естеството на бизнес процесите, докато механизмът за надзираване на всяка бизнес сделка, или „прозрачност” по същество не е свързан с определена индустрия, или вид сделка, т.е. общите принципи за разработване и реализация на системата за вътрешен контрол са общи за всички предприятия и не зависят от естеството на бизнес процесите.

Такива правила на системата за вътрешен контрол, като отделянето на задълженията, подготовката на документацията на език, разбираем за трети страни, права за подписване и задължителна документация на всички сделки са задължителни за всички индустрии и видове бизнес. Изпълнението на тези стандарти на системата за вътрешен контрол и инструкциите улесняват постигането на желаните бизнес резултати.

Думата „контрол” произлиза от френската дума „contre – rôle” означаваща контра проверка, допълнителна проверка. По същество, това е сравнение на съществуващите видове обекти/ цели, или извършване на сделка, при определено желано състояние на работата (сравнението на „е” – „трябва да бъде”). Желаното състояние („трябва да бъде”) е фиксирано в стандартите и инструкциите на системата за вътрешен контрол. Следователно, трябва да има връзка за сравнение между действителното и желаното състояние. Тази задача се извършва от вътрешния одит на предприятието. Обратно на контролирането, което зависи от бизнес процесите по същество и извършва текущата оценка на актуалната информация, от гледна точка на ефикасността, вътрешното одитиране оценява на фона на критериите и стандартите на системата за вътрешен контрол, отделните етапи на процеса на дейностите на предприятието, всички резултати, методи и вземането на решение. Основната цел на системата за вътрешен контрол и вътрешното одитиране е да защити предприятието от всякакви загуби на имущество и информация и да гарантира постигането на нейните цели. Обаче, тази цел не трябва да се третира статистически и едностранно, защото много често,

приложението на инструкциите и стандартите на системата за вътрешен контрол трябва да се интерпретира в динамика, като се имат предвид реалистичните промени в бъдеще. В това отношение, твърде е възможно една позиция фиксирани активи, която не е придобита, да не означава, че предприятието не е следвало първоначално разработената стратегия, а че сферата на дейност на предприятието се е променила гъвкаво. Това означава, че изискванията на системата за вътрешен контрол трябва да се променят редовно, според промените на външните условия.

6.2. Компоненти и структура на системата за вътрешен контрол

Дефиницията на системата за вътрешен контрол е дадена в Международните стандарти по одитиране:

„Система за вътрешен контрол означава организационния план приет от мениджмънта, както и всички методи и процедури, необходими за постигането на целите на мениджмънта, доколкото е възможно практически, порядъка и ефикасното провеждане на бизнеса, включително придържането към политиките на мениджмънта, защитата на активите, превенция и откриване на измами и грешки, точността и компетентността на счетоводните регистри и навременното подготвяне на надеждна финансова информация”.

Тя показва подробно, че системата за вътрешен контрол на дружеството е комплект от мерки, гарантиращи успешно опериране (съгласно целта на мениджмънта), чрез допълнително детайлизиране на точните техники, които трябва да се използват при постигането на положителни оперативни резултати и предпазване от различни нежелателни дейности. Важно е да се разбере, какви са компонентите на системата за вътрешен контрол, и как те са свързани помежду си:

Съгласно Международните стандарти по одитиране системата за вътрешен контрол се състои от контролна среда и процедури за контрол.

Контролна среда означава вътрешните условия за реализиране на контрола, определен от пълното усещане/ съзнаване, отношение и действия относно контрола и неговото значение в дружеството, както и онези външни условия влияещи пряко върху процеса на бизнеса, а следователно и на извършването на вътрешен контрол. Контролната среда зависи от различни фактори, които или улесняват, или пречат на извършването на процедурите на вътрешния контрол:

- целите на мениджмънта на дружеството;
- инструментите и оперативния стил на мениджмънта;
- организационната структура на дружеството;
- методите на определяне на правата, задълженията и отговорностите;
- системата за контрол на управлението, включително вътрешния одит;
- функциите на борда на директорите;
- политиките за персонала;
- влиянието на външните обстоятелства.

Процедури на контрол: означава оперативните политики на дружеството, отговорностите на персонала и дейностите, които са въведени и се реализират в допълнение към контролната среда, които мениджмънтът е установил за операции, свързани с по-високо ниво на риск. Специфичните процедури на системата за вътрешен контрол включват:

- съгласуване;
- проверка на аритметичната точност на регистрите;
- контролиране на приложението и средата на компютърните информационни системи;
- поддържане на контролни сметки и пробни баланси;
- одобряване и контролиране на документи;
- сравняване на вътрешни данни с външни източници на информация;
- сравняване на резултатите от изчисленията на парите и инвентара със счетоводните регистри;
- ограничаване на пряк физически достъп до активите и регистрите;
- сравняване на финансовите резултати с бюджетните суми и др.

Първоначалната представа може да бъде, че процедурите на контрола са главно свързани с обработката на информация и правилното подготвяне на счетоводните данни. Обаче, след изследване на понятието и целите на системата за вътрешен контрол по-подробно, става ясно, че системата за вътрешен контрол е далеч над въпросите, отнасящи се пряко до функциите на счетоводната система. Следните видове дейности могат да се различат в счетоводните системи:

- признаване на сделките;
- изчисляване на индикаторите;
- класификация на сделките;
- въвеждане в регистрите;
- общ сбор и обобщаване на резултатите;
- предаване на получените данни на съответните власти.

Ако счетоводната система се допълни с процедури за вътрешен контрол, това може да даде известна сигурност на мениджмънта на предприятието, че активите са защитени от нерегламентирана употреба, или поставяне, и че на счетоводните вписвания извършени, при подготовката на финансова информация може да се разчита.

От списъка обаче следва, че като се внедрят процедурите на контрол само в гореспоменатите дейности, „прозрачност“ ще бъде постигната само за обработката и обобщаването на информацията, свързана с приключилите бизнес сделки; но в такъв случай, подписването на договори, изпълнението на самите сделки и други процеси няма да бъдат гарантирани от процедурите на контрол, и мениджмънтът на предприятието няма да има гаранция за качеството на тяхното изпълнение. За да се осигури надзор на всички области на дейност на дружеството и гаранция за мениджмънта, по съответствието на вътрешните процеси към целите на дружеството, трябва да се осигурят и приложат процедури за вътрешен контрол, във всяка област на дейност на дружеството.

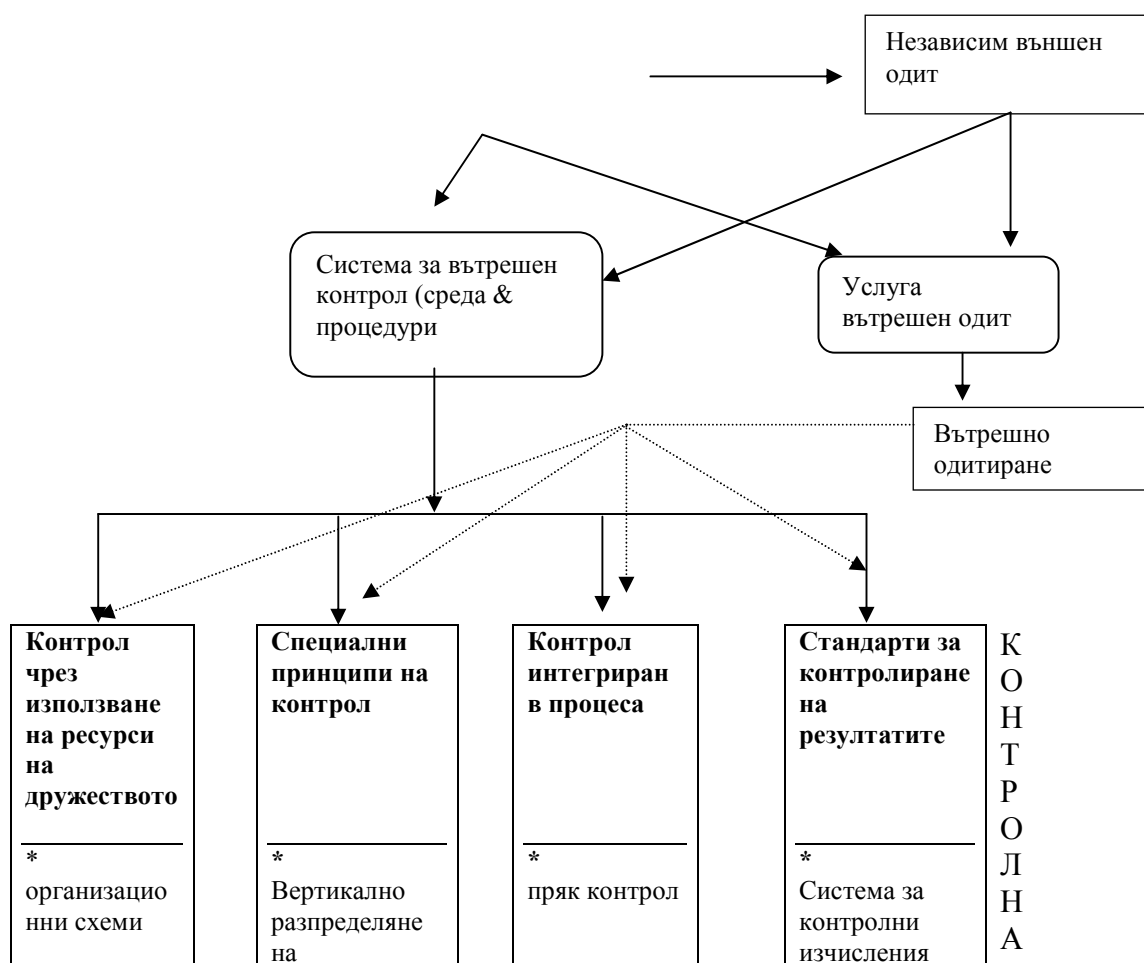
Структурата на системата за вътрешен контрол е направена от определени взаимовръзки между нейните компоненти, което се илюстрира графично на Фигура 6.2. Оперативният контрол на предприятието може да се раздели на две под-нива:

Ниво 1 – независим външен одит, който съгласно закона на Латвия „За Годишните отчети“ извършва преглед на информацията включена в годишните отчети, чрез преценка дали тази информация дава вярна и справедлива представа за състоянието на активите на предприятието и задълженията. Извършването на външно одитиране е косвено свързано със системата за вътрешен контрол на дружеството. През първоначалния етап се прави оценка на системата за вътрешен контрол и одиторът се уверява в ефективността на системата за вътрешен контрол, а следователно и за

вероятността да се разчита на точността на информацията, обработена от системата за вътрешен контрол. Колкото е по-пълнен вътрешният контрол, толкова по-малък е обхватът на работа за извършване по време на одита. Следователно, възможно е външният одитор да изрази своето мнение на мениджмънта на дружеството, относно недостатъците на и неефикасността на системата за вътрешен контрол. Външните одитори си сътрудничат също и с вътрешния одит и при разрешение от дружеството, могат да използват работните документи на вътрешния одит, в процеса на тестване.

Ниво 2 – осветлява онези контролни дейности, предприети в дружеството за индивидуално различаване на системата за вътрешен контрол, като комплект мерки и контролни процедури, които са инкорпорирани в различни етапи на бизнеса, и услугата вътрешен одит, провеждаща вътрешен надзор върху изпълнението на тези системи за вътрешен контрол, тяхната оценка и предложение за развитие, за изпълнението на нови контролни процедури. Това по-специално е главната разлика между „системата за вътрешен контрол” и „вътрешното одитиране”, което не позволява да се разглеждат тези понятия като идентични, тъй като на тяхното естество, вид на изпълнение и цели са различни. Така системата за вътрешен контрол се състои от контролна среда и контролни процедури, от най-различно естество. В схемата по-долу, контролните процедури са разделени на четири категории:

- ✓ контрол чрез използване на ресурсите на дружеството;
- ✓ специални контролни принципи;
- ✓ контрол интегриран в процеса;
- ✓ стандарти за контролиране на резултатите.



* описание на областите на дейност * документира не * циркулиране на документи	отговорността * хоризонтално разпределяне на отговорността * Възлагане на компетенция	* Сравним контрол на свързани процеси * контрол за достоверност	* замерване * Контрол на бюджета	С Р Е Д А
---	--	---	--	----------------------------------

КОНТРОЛНИ ПРОЦЕДУРИ

Фигура 6.2. Видове оперативен контрол на дружеството и структура на системата за вътрешен контрол

Организационните ресурси като контролни процедури се изразяват не само чрез структуриране на дружеството, като икономическа единица, но главно чрез нейната информативна роля. Това означава, че служителите на дружеството, които са запознати със нейната стратегия, организационна структура, плана за циркулиране на документи и други много важни документи на дружеството, ще бъдат в състояние да извършват своите отговорности в работата по-качествено и за много по-кратко време.

Специалните принципи на контрола са свързани с разпределянето на отговорностите както на хоризонтално ниво – между структурните единици на същото ниво, или между служителите в рамките на една структурна единица, и на вертикално ниво – чрез установяване на подчинение между структурните единици на няколко нива и служители. Компетентността на структурните единици, на всяко ниво, или отделните служители е изключително важно нещо. Границите на компетентност се установяват чрез застъпване между хоризонталното и вертикално разпределяне на отговорностите, но това трябва да се впише в описанието на длъжността.

Контролът интегриран в процеса е ръчен, или автоматизиран, т.е. компютъризирана контролна дейност, извършвана допълнително на някакъв етап от обработка на информацията, което помага да се осигури точност, или достоверност на информацията, получена от базата данни, или в резултат на изчисления. Също така, в този случай, могат да се приложат няколко контролни техники (пряк контрол, сравним контрол на свързани процеси, софтуерен контрол и др.).

Стандарти за контролиране на резултатите означава съдействие на такива контролни процедури, съгласно стратегията на дружеството, да поставя определени постижими резултати в определени области от дейността. Те могат да се изразят и като коефициенти на времето и бюджетите на финансовите ресурси, и като стойности определени от коефициентите, използвани в анализа на финансовото изпълнение, улесняващи контрола до степен, до която дружеството е постигнало поставените цели.

Следователно, трябва да се разбере, че разнообразието на контролни процедури покрива изключително широк обхват от дейности, от поставянето на глобални цели, до аритметично тестване на необходимата информация, или данни от определени документи. Това позволява дружеството, когато разработва своята система за вътрешен контрол, да избере най-подходящите процедури за контрол за областите с най-високо излагане на риск. Нещо повече, контролната среда е просто фон, който може или положително, или отрицателно да се отрази на процеса и ефикасността на тези избрани процедури.

6.3. Цели и задачи на системата за вътрешен контрол

Системата за вътрешен контрол е необходима, за да се постигнат следните общи цели:

1. Защита на активите;
2. Гаранция за точност и надеждност на финансовите сметки;
3. Съответствие на бизнеса на дружеството с предвиденото от закона;
4. Следване на оперативната стратегия на дружеството;

Първите две цели представляват **контрол на счетоводството**

Последните две представляват **административен контрол**.

Целите на контрола на счетоводството са да гарантират следното:

- че транзакциите се извършват съгласно пълномощието на мениджмънта.
- че всички сделки се третират и регистрират, съгласно системата на правилно осчетоводяване.
- достъп до активите (веществените позиции) на дружеството ще бъде възможен само, в съответствие с пълномощието на мениджмънта.
- съществуващите активи и задължения отговарят на признатата и представена в счетоводните книги информация.

Външният одитор по време на прегледа на годишните сметки се интересува от изпълнението на целите на контрола на счетоводството, също така потвърждава легалността на извършените сделки, но въпросът как е съгласувана разработената оперативната стратегия от дружеството, остава в компетенцията на дружеството.

За да се реализират общите цели на системата за вътрешен контрол на практика, те се определят под формата на под-цели, които също ще изпълняват функцията на критерии за оценка на системата за вътрешен контрол, които могат да се използват от външни одитори в тяхната работа. Различават се пет под-цели, или задачи:

- пълнота;
- точност;
- съществуване;
- пълномощие;
- защита на активите.

Пълнотата, от само себе си е критично състояние, защото тя е фиксирана в закона. Това означава, че дружеството трябва да внимава за навременното и пълно признаване на всяка сделка в сметките. Например, за всяка сделка на продажба оборотът, приходните сметки и сумата на данъците трябва да се признаят напълно. Това задължение на регистрирането се постига най-вече с помощта на системата за вътрешен контрол. Под-целите, или задачите на пълнотата са изключително важни също и за работата на външните одитори. Ако цялата информация за състоянието на работата не е на разположение на одитора, той не може да гарантира разумна оценка на годишния отчет. Ако пълнотата не е гарантирана, такова дружество не може да бъде одитирано,

или е необходимо да се направи квалифициран доклад/ отчет. Следователно, важно е за самото дружество да се гарантира тази пълнота и, че наличното документално доказателство е представено.

Точност Необходимостта от точно регистриране на всички бизнес сделки изглежда тривиална цел на системата за вътрешен контрол, в противен случай счетоводството губи своята цел. Тази по-цел, обаче, има голяма роля при оценката на ефективността на контрола. Точността на подготвянето на осчетоводяването и годишните отчети е постоянен принцип и несъобразяването с този принцип може да доведе до изкривена – невярна финансова информация.

Съществуване Едно от изискванията на системата за вътрешен контрол е да се регистрират само минали сделки, изключвайки по този начин възможността от счетоводно регистриране на някои фиктивни сделки. Критерият за съществуване за позицията на баланса „приходни сметки”, например може да се провери като се съгласува сумата на признатия дълг в счетоводните регистри със съответния клиент – длъжника. При получаване на писмено деклариране, отразяващо съгласие за сумата на дълга, се получава гаранция за реално съществуване на извършена сделка.

Пълномощие, или даване на право означава, че системата за вътрешен контрол трябва да даде гаранция, че всяка сделка, за която има счетоводни вписвания в регистрите е станала със съответно пълномощие на мениджмънта на дружеството. В светлината на многото бизнес сделки, които всяко дружество извършва при обкръжаващата го среда, не е реалистично да се получава такова пълномощие във всеки определен случай. Поради това, пълномощието се определя като общо разрешаване за извършване на постоянно случващи се бизнес трансакции. Често, тези общи пълномощия се получават в момента на подписване на договора. Общото пълномощие също е например, указание за стандартни цени, показващо на какви цени трябва да се продадат стоките, лимитите за кредита, отпускан на клиентите, или пълномощие за определен агент по продажбите за извършване на независими продажби, в количество на определен лимит на оборота. Поредица от пълномощия работят по този начин във всеки процес на продажби, и мениджмънтът на дружеството не е необходимо да издава заповеди, или инструкции за всяка бизнес сделка. Специалното пълномощие се отнася за сделки, извън обхвата на общото пълномощие. В този случай, мениджмънтът на дружеството не позволява извършването на сделката, без специално пълномощие. Например, трябва да се продаде употребявана кола, която е под отговорността на мениджъра на парка за коли, както е посочено в техническия инвентарен списък. Това означава, че не може да се извърши продажба, без предупреждение до този служител.

Защитата на активите е свързана с определени методи, които намаляват вероятността за случаи, когато дружеството ще понесе различни видове загуби и щети на имущество и информация. Това са основно физически предпазни средства за безопасно заключване, например на складове за стока, или депозирание на пари в каси, кодова система за софтуер и други. Такива предпазни мерки са много важни, по отношение на счетоводните сделки. Защитата на счетоводните сделки, като и на документите във физическия им формат е едно от най-важните условия за гарантиране на пълнотата на осчетоводяването. Неупълномощеното, или скрито унищожаване на документи може да причини невъобразими загуби. Защитата на активите включва също и онези мерки, гарантиращи ограничен достъп на всеки служител до материалните ценности и документи. Тази под-цел фактически се постига почти напълно, когато се изпълнят

всички четири гореспоменати цели, също и ако се реализира принципът за разпределяне на задълженията.

Целите на системата за вътрешен контрол отговарят на целите на външния одитор, при прегледа на годишните сметки. Предварително условие за това е факта, че нито една от общите, или оперативни цели на системата за вътрешен контрол не предпазва, или не противоречи на дейностите на външния одитор. Съобразно законите на Латвия „За Счетоводството” и „За годишните отчети”, мениджмънтът на дружеството има задължението да извърши осчетоводяване по такъв начин, че да бъде в състояние да създаде вярна и справедлива представа за състоянието на активите и задълженията на дружеството, както и да подготви годишните сметки. Тези определени от закона задължения, за които е отговорен мениджмънтът на дружеството, се носят от отдела за счетоводство. За да се получи гаранция, че тези задължения са надлежно реализирани, мениджмънтът на дружеството трябва да проектира система за надзор, или система за вътрешен контрол.

От една страна, се внася преглед на годишните сметки, за предпазване, или най-малкото откриване на потенциални грешни отчети и фалшификации на данните в баланса, също и на измама от мениджмънта на дружеството, което води до отклонения от системата на осчетоводяване и подготовката на баланса, както е предвидено от закона, и както е записано в устава. Външните одитори като експерти трябва да показват в рамките на обхвата на техните задачи, че такива отклонения се откриват в годишния отчет на функциониране на дружеството. По негово мнение, одиторът трябва да посочи, ако сметките и годишния отчет съответстват на предвиденото от закона и устава, също и ако данните представени в годишния отчет по активите и финансовото състояние отговарят на действителното положение. Следователно, целта на одитора е да оцени съответствието на сметките със закона и устава, подобна е целта и на системата за вътрешен контрол.

6.4. Принципи на развитие на системата за вътрешен контрол

6.4.1. Функции на системата за вътрешен контрол и основни принцип

За да се разбере и анализира системата за вътрешен контрол, нейните функции трябва да се опишат, т.е. дейностите върху които се фокусира действието на системата за вътрешен контрол, също и основния принцип посочващ необходимата предпоставка за функционирането на тази система. При всички икономически условия, тези функции могат да получат значение, различаващо се до известна степен и средствата за тяхното изразяване може да са различни.

Горните общи цели на системата за вътрешен контрол определят, че системата трябва да се създаде по такъв начин, че да се избегне и предпази от загуба на активи, счетоводни неточности и други грешки на процеса на управление. Това улеснява формулирането на две основни функции на системата за вътрешен контрол: **защита**, или превантивна функция и функция на **откриване**.

Функцията **защита**, или превантивното естество на системата за вътрешен контрол се изразява в *елиминирание на потенциала за грешка*. Процедурата за контрол, интегрирана в определен етап от операциите на предприятието, просто няма да позволи да се направи грешка. Този подход предполага, че броят на процедурите за контрол трябва да бъде толкова, че да гарантира защита срещу извършването на грешки и неупълномощени операции във всички дейности, от високо ниво на риск.

Функцията на откриване, или дедуктивната функция има за цел да разкрие минали грешки. Системата за контрол от този вид, определя грешките и случаите на измама и дава сигнал към системата на управление да коригира грешката и нейния ефект, колкото може по-бързо. Нивото на излагане на контролните функции за откриване зависи от периода на време, който е изтекъл от момента на откриване на грешката, до реализирането на мерките за нейното коригиране. Колкото по-късно контролът открие грешката, толкова по-неблагоприятни ще са резултатите.

Ако системата за вътрешен контрол е проектирана да акцентира повече на откриването на грешки, разходите на самата система ще бъдат по-малки, докато потенциалната сума на загубите в резултат на излагане на грешка ще бъде значителна. В същото време, тази система за вътрешен контрол, която е проектирана за защита на активите на дружеството и неговите операции от грешки ще бъде по-скъпа от гледна точка на разходите. Разликата е, че когато се откриват грешки, системата за вътрешен контрол трябва да тества всички минали бизнес сделки, докато при предпазване от грешки, системата трябва да се проектира така, че извършването на сделките вече е инкорпорирало необходимите процедури за контрол, създавайки по този начин по-голям обем на работа и увеличавайки разходите за вътрешен контрол.

Разделянето на задълженията се разглежда адекватно за да стане основен принцип на системата за вътрешен контрол. Без този принцип, съществуването на системата за вътрешен контрол е съмнително, защото този принцип особено, изключва или редуцира потенциала, служителите по взаимна договореност да извършват в свой интерес неупълномощени, носещи загуби за предприятието сделки.

Основните правила за разделянето на задълженията са следните:

- задълженията трябва да се разделят по такъв начин, че никой от служителите на предприятието да не може да получи персонална облага, използвайки някакви нерегламентирани дейности;
- никоя от дейностите, която се извършва да не остане без контрол.

Препоръчва се да се организира разделянето на задълженията на базата на възможността процесът на всяка сделка да може да се раздели на четири етапа:

- упълномощаване, даване на разрешение за извършване на бизнес сделка;
- процес – извършване на бизнес сделка;
- познаване на активите, инвентара, материалните ценности, свързани с извършените бизнес сделки;
- счетоводно вписване на приключилите бизнес сделки.

Тези четири етапа не трябва да се концентрират под отговорностите на работата на един човек. Служителите, издаващи заповеди могат да извършват също и изпълнителски операции за специфична сделка, или да извършват контролни процедури, които в идеалния случай да покриват всички тези четири етапа при извършването на сделката, но не за една и съща, а за различни бизнес сделки. Разделянето на задълженията включва по-подробно разделяне на операциите на тази сделка, в допълнение към съответните процедури на контрол. Следователно, ако един служител, например, извършва регистрация на документ и вписването на данни, тогава отговорностите на друг трябва да включват проверка на точността на извършените

операции. Тази комбинация на извършване на сделката и извършването на контрола от друг служител е известна под наименованието „**принципът на четири очи**”.

Прилагайки основния принцип на системата за вътрешен контрол при определени обстоятелства, се установяват определени изисквания за разпределяне на етапите на извършване на сделката между служителите. Това е критично в такива условия, когато горното разделяне на задълженията не може да бъде напълно приложено; например, ако броят на служителите е твърде малък да включи четири души в изпълнението на всяка сделка. В тези случаи, трябва да се изпълнят най-малкото минималните изисквания за предотвратяване на измама, грешка и загуби на имущество. Те включват:

- 1) Необходимостта да се разделят операциите за управление и завеждането на данни за позиции на физическа собственост. Важността на това изискване може да се илюстрира най-добре с пример.

Ако задълженията на началник склад, който отговаря за инвентара включват също и воденето на счетоводни регистри, той е в положение да продава определени позиции от склада, без съгласието на ръководството и да не признае позициите продадени от сметките. Така няма да има отклонения на балансите на действителния инвентар от разкритите/отразените счетоводни баланси.

- 2) Необходимо е да се раздели пълномощието за извършване на бизнес сделки от управлението на физическата собственост на дружеството. Нито едно лице в дружеството не трябва да има възможност да издава заповеди за извършване на сделка с част от собствеността на дружеството, за която той е материално отговорен.

На счетоводителите занимаващи се с разплащателни сметки не трябва да се дава пълномощие да подписват платежни нареждания. Комбинацията от тези задължения може да доведе до възможност за трансфер/ прехвърляне на пари на фиктивен доставчик и неправилно управление на активите на дружеството.

- 3) Необходимостта от разделяне на счетоводните задачи между служителите на счетоводния отдел.

Най-лошият сценарий е когато счетоводителят е единствено отговорен за представянето на всички бизнес сделки в счетоводните регистри, като се започне от обработката на оригиналните документи и се стигне до попълването на данните в общия дневник и подготовката на годишни отчети. Също така, ако обхватът на работа не е неуправляем, много е вероятно някои грешки, за които счетоводителят не знае могат да останат неразкрити. В областта на продажбите е наложително да се разделят такива задължения, като приходни сметки, сделки със съмнителни разплащателни сметки и осчетоводяване на парите, получени за изплащане на икове.

- 4) Разделяне на оперативната отговорност и осчетоводяването.

Ако една и съща структурна единица на едно дружество е отговорна за осчетоводяването и документацията, отнасяща се до нейните собствени операции, твърде е вероятно да представи тези операции по начин, който е далеч от реалната ситуация. Поради тази причина, счетоводната работа трябва да се възложи на специален отдел – счетоводен, или контролиращ отдел. Трябва да се отбележи тук, че установяването на счетоводен отдел не зависи единствено от необходимостта за разделяне на задълженията, а също и от гледна точка на задачите за контрол.

6.4.2. Разработване на принципи на системата за вътрешен контрол

Полезно е за служителите на дружеството и особено на неговия мениджмънт, да познават и разбират условията и главните проблеми, свързани с проектирането на

системата за вътрешен контрол. Те могат да се потърсят в регулаторните актове на Латвия, но няма специален наръчник на разположение в законодателството на Латвия, за изискванията за проектиране на система за вътрешен контрол. Поради това, възникват множество неясни въпроси, за които е трудно да се намерят отговори.

Един от най-критичните въпроси е: дали всички дружества имат нужда да установят/сздадат тази система.

Като се помни, че една от най-важните цели на системата за вътрешен контрол е превенцията на загуби на имущество и информация на дружеството, става ясно, че процедурата на системата за вътрешен контрол трябва да се въведе в онези сектори на бизнеса, които мениджмънтът на дружеството вече не е в състояние да надзирава и управлява ефективно, без помощта на други служители. Причините за това могат да бъдат много прости – разрастване на дружеството, разнообразие и сложност на областите на дейност, производство и автоматизирана обработка на данните. В същото време, в по-малките дружества с проста структура, с малък брой операции и персонал, собствениците и мениджърите имат възможност да наблюдават до голяма степен всички случващи се процеси, освен това малко вероятно е изпълнението на собствените сделки да бъдат непочтени по своето естество. Следователно, тук е необходимо да се изпълняват само процедурите на системата за вътрешен контрол, например, физически мерки за защита на активите – безопасно депозиране на пари, противопожарни кабинети, охрана, административен контрол за гарантиране на легалността на бизнеса, както и други контролни процедури, в зависимост от определените обстоятелства.

Разработването на система за вътрешен контрол е свързано до голяма степен с организацията на бизнеса. То се определя от необходимостта да се „разработят“ контролни процедури, на определен етап от операцията на дружеството. Следователно, чрез разделяне на бизнес дейностите на структурните единици, чрез поверяване на постоянни задачи на всяка, и чрез определяне на единиците и отделите, където извършването на някои задачи, ще бъде или интегрирано, или координирано, едновременно с това трябва да се решат и въпросите на планирането и извършването на процедурите за контрол. Има три области на дейност, характерни за разработването на системата за вътрешен контрол:

- 1) структурна организация;
- 2) установяване на необходимите предпоставки за персонала;
- 3) предприемане на мерки за защита на активите.

(1) – Първата цел на структурната организация е разделянето на бизнес функциите на хомогенни цикли, например: снабдяване, продажби, производство, логистика, финанси и счетоводство, застраховка, човешки ресурси и социална сфера, автоматизирана обработка на данните. Всеки от циклите е специфичен по своята материална стойност и информационни потоци, гарантирани от служителите на определената структурна единица на дружеството. В областта на системата за вътрешен контрол важна цел е създаването на структурно-зависещи предпоставки за разделяне на горните четири етапа за извършване на сделки (разделяне на издаването на заповеди, извършването на сделки, надзор на имуществото и счетоводните операции). С други думи, при определяне на пълномощията в дружеството, трябва да се имат предвид принципа на разделяне на задълженията и „принципът на четири очи”.

Чрез групиране на процесите ставащи в определен цикъл, по отделни дейности, трябва да се предвидят и видовете контрол, които ще се използват за постигане на основните

цели на системата за вътрешен контрол: пълномощие, точност, пълнота, съществуване, защита на активите. Ако е необходимо, всяка дейност, или обработка на данни се допълва с контролна процедура, свързана с една от под-целите на системата за вътрешен контрол. Възможният ред и съдържание на процедурите на системата за вътрешен контрол за обработка на данните на циклите за продажба се илюстрира на Фигура 6.3. Дейността на системата за вътрешен контрол трябва да се разбере тук, като процес на обработка на информацията, следван от дейности на контрола. Обработката на информация е обхват от дейности водещи до нова информация, респективно променя се първоначалното естество на информацията. Тези дейности под формата на последователни стъпки може да бъде обект на контрол, но никога няма да бъдат самите те контрол. Обработка на информация е например, регистрирането на входящи фактури в журнала, вписване на всякакви иски и оборот в сметките, подготовка на изходящи фактури, извършване на плащания при покупка на инвентар, калкулиране на амортизация. Контролът е обхват от дейности сравняващи текущото състояние на работата с необходимото. В случай на някакви отклонения, дейността на обработване се прехвърля към напасване. В противен случай се извършва допълнително обработване.

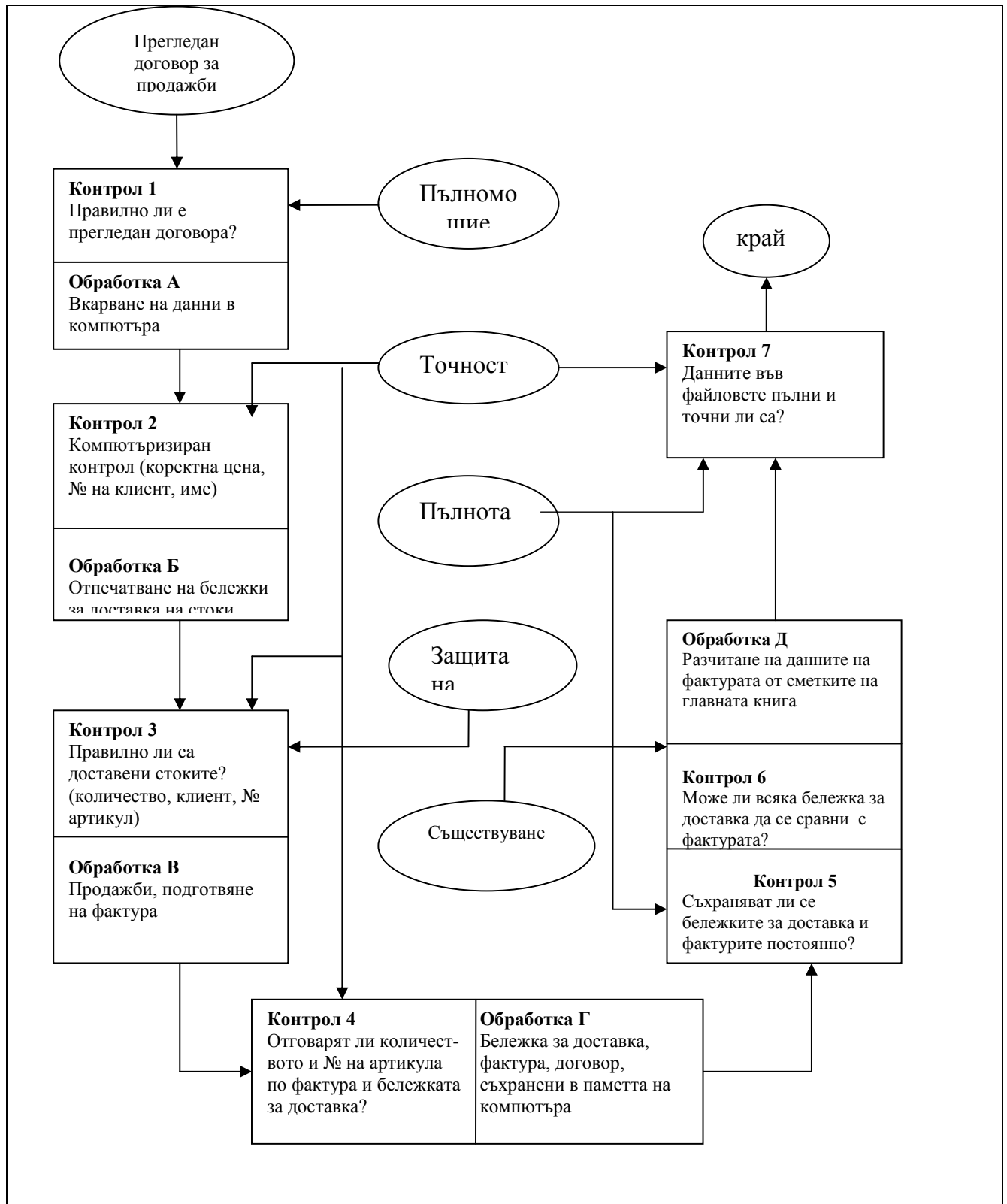
Контролните дейности могат да се различават не само по поставените под-цели, но също и по **вида на дейността и метода за техническо изпълнение**.

Съгласно вида на дейността, видовете контрол се следните: контрол за сравняване, контрол за прехвърляне на информация, числен/ цифров контрол и др.

Според метода на техническо изпълнение, има ръчен контрол и автоматизиран контрол.

Инструментите на структурната организация са вътрешните наръчници, съдържащи инструкции за изпълнение на определени дейности, включително процедури на контрол. Описанието на работата също спада към тази група, където се вземат предвид принципа на разделяне на задълженията и принципа на четири очи и органограмите.

(2) – Установяването на предпоставки за персонала, като една от областите за проектиране на системата за вътрешен контрол е съществено по отношение на факта, че ефикасността на системата за вътрешен контрол зависи преди всичко от степента на правдоподобност и компетентност, до която служителите изпълняват контролните процедури. Това изисква не само привличане на специалисти, притежаващи определено ниво на квалификация, но също и гаранция, че служителят ще получи за своята работа възнаграждение, адекватно на неговото образование и опит, че ще има възможност да използва годишен отпуск, както и да получава други компенсации и ползи. Само по този начин е възможно поне частично да се гарантира надеждността на служителите.



Фигура 6.3. Процеси на цикъла на продажби и представяне на системата за вътрешен контрол

Като една от предпоставките за набиране на персонал, трябва да се спомене възможността служителът да взема адекватни решения в определени ситуации, при избиране на опция за действие и сътрудничество с колегите, т.е. определените граници на компетентност трябва да се

определят в описанието на длъжността, в рамките на която служителът може да реализира своите креативни/градивни способности и опит. Накрая, трябва да се предвиди опция за замяна на служител, ако е необходимо, така че да се гарантира постоянно качество на извършваната работата и контролните процедури, през цялата година, включително през отпуските.

(3) – Предприемане на мерки за защита на активите означава да се предвиди, какви физически защитни мерки ще бъдат полезни да се изберат и за кои позиции активи те ще се прилагат. Преди всичко, е необходимо да се определи областта за защита (движимо и недвижимо имущество, включително фиксирани активи, продукция и продажби на инвентар, компютри и съхранение на огромна информация). Тогава трябва да се изберат подходящите средства за защита: алармени устройства, противопожарни кабинети, безопасни депозити, или ограничаване на достъпа до ценни движими позиции, или отваряне на отдел за охрана и внимателно проследяване на изпълнението на дейностите. В зависимост от степента, до която позициите имущество трябва да бъдат защитени и поддържани, може да се различи **пряка** и **косвена** защита.

Пряката защита предпазва от неупълномощени операции, респективно това е ограничаване на достъпа за лица, които не са персонал и също така елиминира въздействието на средата върху съответната позиция собственост.

Косвената защита е така наречената „пътя на документа“, т.е. реализира се чрез ограничаване, с помощта на определен документ. Например, получаването на кеш в банка, без разписка, издадена на определено, упълномощено лице не е възможно.

За защита на движимо и недвижимо имущество има цяла система от организационни условия разработени в дружеството, които се допълват с принципа за разделяне на задълженията, и не позволяват неупълномощени лица да имат достъп до бизнеса. От гледна точка на външния одитор, нивото на защита на активите описва изпълнението на важната цел на системата за вътрешен контрол, която от своя страна влияе на точността на счетоводството и съответствието със законодателството. Ако едно предприятие например понесе загуби, поради кражба с взлом, одиторът първо се интересува от това, дали това намаляване на активите е отразено в баланса на счетоводството и отчета за доходите, и как ще се постигне това. След това, се проверява дали не е имало подобни случаи и преди, и дали не е компрометиран принципът на непрекъснато опериране.

Мерките предназначени за всички области на приложение на системата за вътрешен контрол, се включват в организационния план на дружеството. Това може да бъде и в описателна и в графична форма. Един от най-важните компоненти на организационния план на дружеството е да включва разделяне на задълженията – считани за основа на системата за вътрешен контрол.

Така, описанието на системата за вътрешен контрол се установява под формата на комплект документи. На базата на горното понятие за разработване, документацията на системата за вътрешен контрол се състои от инструкции за отделните цикли на бизнеса, поточни схеми, описание на разделянето на задълженията. Комплектът от тази документация финализира идеалната последователност на различните процеси на дейности във всеки цикъл, процедурата за допълване и обработване на документи, процедурите на контрол, които да се извършат и отчетната система за извършения контрол, например, органиграми, описание на длъжността, поточни схеми, писмени инструкции и др. Инструкциите на системата за вътрешен контрол трябва да осигуряват ясно предписание за действието, нещо повече, те не могат да се разберат по друг начин, освен както се предвидени. Комплектът документация на системата за вътрешен контрол

се използва също и от външни одитори за тяхната дейност. Той може да тества и оцени системата за вътрешен контрол на дружеството, само ако е на разположение необходимото понятие за вътрешен контрол, документирано писмено, или графично.

Документацията на системата за вътрешен контрол играе роля също и в друг аспект – като сертификат за приключила процедура на контрол. Всеки контрол е ефективен и гарантира резултатите, само ако той се провери от някого за това как работи. За тази цел, всяка процедура на контрол трябва да си зададе своя определена процедура за документацията от изпълнението. Документацията тук означава, че служителят, или компютърът извършващ съответната процедура на контрол подготвя писмена декларация, че в рамките на неговите задължения той е извършил също и сравнение на текущото състояние на работата със стандарта. С този документ, който представлява забележка написана на ръка върху удостоверяващия сделката документ, например инициали, подпис, някакъв символ, или код, контролиращото лице поема отговорността за резултатите от това сравняване. С недвусмисленото прехвърляне на отговорността към служителя, определената дейност се придвижва към постигане на целите на системата за вътрешен контрол, защото в ситуация като тази, човек прави усилия да избегне всякакви грешки. Обаче, трябва да се запомни, че всякаква писмена декларация за контролна дейност все още не доказва това, че този контрол действително е упражнен. Фактът, че контролът се удостоверява по такъв начин, улеснява тестването, по-късно. За съжаление, резултатите от тестовите демонстрират, че дори да има забележка за извършване, той не винаги е действително извършван, но това може да се дължи на липса на време.

Това поставя определени проблеми пред външните одитори, когато избират своята позиция, относно оценката на системата за вътрешен контрол. Може да се приеме, че контролът действително е извършен, но трябва да се направи преценка на надеждността на работата, извършена от служителя по този контрол. Външните одитори могат да приложат други методи на тестване тук, например секретно наблюдение чрез установяване колко надеждна е забележката върху документа, като доказателство.

6.4.3. Оперативни ограничения на системата за вътрешен контрол

Тъй като системата за вътрешен контрол функционира, трябва да се постигнат и общите и под-целите. Както във всяка област на човешка дейност и тук не е възможно предварително определяне на потенциалните цели. Това означава, че тъй като условията се променят значително, може да се промени също и списъкът от цели. Друга пречка може да бъде потенциалното съществуване на няколко конкуриращи се цели, паралелното реализиране на които не е възможно. Целите на системата за вътрешен контрол не се конкурират една с друга, но могат да възникнат трудности, по отношение на други оперативни цели на предприятието. Една от тези конкурентни цели е доходността. Предпоставка за успешен бизнес е това, че бизнес сделката е доходна. В този случай, има смисъл от съобразяването с целите на системата за вътрешен контрол, само до известна степен. Обикновено, може да се каже, че системата за вътрешен контрол ще бъде доходна само ако разходите на системата за вътрешен контрол са по-ниски от постигнатите резултати. Това означава, че за оценка на ефикасността на системата за вътрешен контрол, разходите необходими за проектиране и изпълнение на системата за вътрешен контрол трябва да се поставят на фона на (срещу) „приходите”. „Приходите” от функционирането на системата за вътрешен контрол е намаляване на потенциалните загуби, но тяхната оценка в естествено и парично изражение е твърде трудна. Фактически, само чрез обобщаване на постигнатия опит може да се реши кое

най-важно имущество и информация трябва да се защити, чрез въвеждане на допълнителни контролни процедури. Тенденцията като цяло в разработването и изпълнението на системата за вътрешен контрол е използването на здравия разум, т.е. всички пари трябва да се харчат под контрол, само ако това носи някакви ползи за дружеството: предотвратяване на кражби, измама, изтичане на информация и други нежелателни дейности.

Изискването за доходност на системата за вътрешен контрол не може да се вземе като важно ограничение за реализация. За допълнителен анализ нека приемем, че системата за вътрешен контрол работи доходно. Това може да се приеме, защото системата за вътрешен контрол фактически винаги се наблюдава и тества в обхвата на дейностите на вътрешните одитори. Тя е винаги обект на преглед, на годишни отчети, независимо дали е доходна, или не. Външният одитор извършва своята оценка, като анализира какъв е приносът от системата за вътрешен контрол за постигането на оперативните резултати на дружеството и целите на контрола. Външният одитор се интересува само от доходността на системата за вътрешен контрол, когато той по-скоро действа като консултант в дружеството, отколкото като външен одитор при прегледа на годишния отчет.

Други оперативни ограничения са характерни за системата за вътрешен контрол

- ✓ Системата за вътрешен контрол няма да защитава дружеството от влияние на такива ситуации, които са трудни за предвиждане.
- ✓ Изпълнителят на специфичните процедури на системата за вътрешен контрол е лице, със своите субективни особености и мотивация да действа (възможност да заобикаля контрола, да проявява небрежност при контролните процедури, неправилно разбиране на инструкциите).

Тези обективно съществуващи оперативни ограничения за системата за вътрешен контрол трябва да се вземат предвид, тъй като те са разработени и оценени. В противен случай, ефективността на планираните контролни операции може да бъде много по-ниска от планираната първоначално. Самото това условие доказва, че въпросите свързани с разработването на системата за вътрешен контрол не са прости. Много различни фактори и условия трябва да се имат предвид тук. Следователно, в тази ситуация, във всяко отделно дружество, трябва да се използват креативно видовете контрол и тяхната последователност, като се отделя внимание на особеностите и големината на дружеството, вида на бизнеса и персонала.

Списък за проверка на знанията по Предмет 6:

1. *Обяснете значението на системата за вътрешен контрол в бизнес дейностите на предприятието.*
2. *Кои са компонентите на системата за вътрешен контрол?*
3. *Какво означава термина „процедури на контрол с интегрирана дейност” ?*
4. *Съгласно кои общи и под-цели се изгражда системата за вътрешен контрол?*
5. *Какъв е основния принцип на системата за вътрешен контрол и как се изразява той при изпълнението на различните операции на дружеството?*
6. *Обяснете по какво се различава установяването на нов вътрешен контрол от подобряването на системата за вътрешен контрол на функциониращо дружество?*
7. *Какви са видовете защита на активите на дружеството и как процедурите на контрол могат технически да се изпълнят?*
8. *Какви съображения трябва да се спазват от мениджъра на дружеството, когато се планира подобряване на системата за вътрешен контрол?*

Практическа задача – или от опита на предприятието, или други източници на информация дайте 3 успешни и 3 неуспешни примера на мерки за вътрешен контрол.

Предмет 7

Изпълнение на системата за вътрешен контрол в различни бизнес цикли

- 7.1. Вътрешен контрол на цикъла на снабдяване
 - 7.1.1. Цел и значение на снабдяването
 - 7.1.2. Организация и компетенция
 - 7.1.3. Вътрешен контрол при изпълнението на сделките за снабдяване
 - 7.1.4. Резюме на основните формални и организационни изисквания
- 7.2. Вътрешен контрол в цикъла на продажбите
 - 7.2.1. Политика на цикъла на продажбите
 - 7.2.2. Ценообразуване
 - 7.2.3. Последователност и вътрешен контрол при изпълнение на поръчката
 - 7.2.4. Най-важните процедури на контрол на циклите на продажба

7.1. Вътрешен контрол на цикъла на снабдяване

7.1.1. Цел и значение на снабдяването

Снабдяването, или цикълът на покупките, като независим цикъл на бизнес сделките може да включва следните системи за сделки:

- покупка на стоки и услуги;
- плащане за получени стоки и услуги;
- подготовка на искове и връщане на стоки на доставчика;
- изчисляване на ведомост;
- плащане на заплати.

Чрез отделяне на отделните бизнес цикли от хомогенните сделки, те могат да покрият по-голямо, или по-малко количество сделки. Следователно, циклите от един и същ вид може да се различават в две различни дружества. По същата причина, в цикъла за доставка на стоки и услуги, предвиден в разпоредбите на Латвия, са включени повече системи за сделки, отколкото се прегледаните в този сектор. Последователността на логичните дейности може да се определи по по-прост и по-точен начин, ако цикълът е по-хомогенен, т.е., ако той включва само един вид сделки. В цикъла за снабдяване/доставка, трябва да се включат първата и третата от гореспоменатите системи:

- ✓ покупка на стоки и услуги;
- ✓ подготовка на искове и връщане на стоки на доставчика.

Системата за сделки под името „плащане за получени стоки и услуги” се разглежда във финансовия и счетоводен цикъл, докато системите за сделките „изчисляване на разплащателните ведомости” и „плащане на заплати” – под човешки ресурси и въпроси, свързани със социалното осигуряване.

Следните дейности отговарят на системата за покупка на стоки и услуги:

- идентифициране на необходимите видове стоки и услуги;

- поръчване на стоки;
- получаване, инспекция и приемане на стоки (проверка на позиции, количества и качество, според документа за доставка и нареждането за покупка; вписване на действителните данни в документа за получаване на стоката, или специален документ за получаване на стоката и материалните ценности и потвърждаване на тези данни с подпис);
- съхранение и реализация на стоките;
- представяне в счетоводната система (съгласно фактурите на продавача, съгласувани с документите за доставка и документите за получаване на стоката, заверка на коректността на сумите/ количествата преди вписване).

Целта на доставката е да се гарантира доставка, ефективна откъм разходи за предприятието, на стоки и услуги, в съответствие с качеството и сроковете и условията на доставка.

Понятието „услуга доставка” означава използването на услугите на продавача, при минимизиране на разходите за снабдяване. Следователно, при снабдяването е важно не само да се доставят точните стоки и материали, в нужните количества и качество, при най-ниските възможни цени. Важно е също така да се знае, как да се използва услугата на продавача при модернизиране на вътрешните процеси, например, за да се осигури доставката точно на мястото на търсенето, подготвят фактурите за мястото, където са направени разходите, като по този начин се редуцират разходите за съхранение на инвентара и осчетоводяването.

7.1.2. Организация и компетенция

Създаването на политика за снабдяване, или разработването на инструкции за процесите на сделки за снабдяване е важна цел за вътрешен контрол. Политиката на снабдяване включва:

- ✓ организация на работата по снабдяването в дружеството – мястото на съответната структурна единица, или служителите в организационната структура на дружеството;
- ✓ характеристики на степента на централизация, или децентрализация;
- ✓ поставяне на граници на компетентност за отдела по снабдяване;
- ✓ оперативни инструкции за покупка на стоки, или услуги;
- ✓ съобразяване с принципите на разделяне на задълженията и принципа „на четири очи”.

Основните предпоставки за изпълнението на задачите на снабдяването са целенасоченото включване на отдела по снабдяване в пълната организационна структура на дружеството и подходящото място за мениджъра на отдела по снабдяване, в йерархията на тази структура. Със създаването на отдел по снабдяване, отделни служители могат да се използват за изпълнение на тези задачи; трябва да се обсъди степента на разнообразие, честотата и количеството материални стойности и услуги.

Инструкциите на сделките за снабдяване трябва да посочват кои сделки за покупка ще се извършват централизирано и кои – децентрализирано. Това означава, че съгласно инструкциите, включени в политиката по снабдяване е възможно да се определи, кои сделки за снабдяване трябва да се извършват от отдела по снабдяване и кои се оставят по усмотрение на отдела, който прави заявката.

Въпросът за степента на централизация, или децентрализация на снабдяването зависи от ситуацията и редица други условия. За да се достави същия продукт (позиция на стоки, материали) на няколко отдела, които са направили заявка в различни местоположения (локации), по-ефективно е от гледна точка на разходите, да се извърши тази задача централизирано, когато положението на пазара е променливо (различни доставчици). Докато, ако пазарът е постоянен, тогава с подписване на договори по определени условия и срокове на доставка, тази работа може да се възложи или на складовете, или на нуждаещата се единица. Колко сделки могат да се оставят на нуждаещите се единици, зависи от значението на тази сделка за снабдяване. Ако покупката е на голяма стойност „трябва да се има предвид принципа „на четири очи” и тази задача не трябва да се възлага на нито една от структурните единици, а трябва да се наемат специалисти, които да могат да оценят техническите и специфични особености на актива, който ще се закупува. Ако покупката не е важна, от гледна точка на стойността, ангажирането на централния отдел по снабдяването, може да доведе до такива разходи по снабдяването, които да превишат очакваните резултати. Към въпросите на централизацията и децентрализацията трябва да се отнесете също и в ситуации, когато има определена пазарна експертиза на разположение, и ако това може съществено да повлияе на вземането на решение.

Пример Дървообработваща фирма има предприятия в три града. Тези предприятия използват дървесина от бреза, смърч и дъб. Доставката става централизирано, доставяйки приблизително еднакви количества материал във всичките три града. В единия от градовете се планира разкриване на хотел, където собствениците са планирали обзавеждане, изработено от дъб. Тази информация се взема като база за решение за снабдяване на допълнително количество дъбов материал от дървообработващата работилница децентрализирано, за да се произведат исканите от хотела мебели.

На Запад, където клоновете на предприятията са разположени в няколко страни, пазарното проучване (маркетинг) е много важна дейност, особено за проектиране на правилна централизация и децентрализация на снабдителната дейност.

Компетентността на отдела по снабдяване също се определя в инструкциите на системата за вътрешен контрол на цикъла за снабдяване. Тези въпроси се определят частично, като се посочи степента на централизация и децентрализация. Обаче, като се има предвид, че политиката на снабдяване има нужда от постоянно модернизиране, трябва да се включат също и специални условия/ срокове и задачи, които се прехвърлят към компетенцията на отдела по снабдяване. Например, може да има ситуация, когато освобождаването от фиксирани активи се прехвърля към компетенцията на отдела по снабдяване, което не е пряка отговорност на тази единица.

Чрез посочване на границите на компетентност, не трябва да се игнорира, че изпълнението на задачите по снабдяване се отнася също и за други структурни единици (финанси, човешки ресурси, комуникация, логистика и транспорт). Голяма част от задачите на отдела по снабдяване се канализирани към тези специални единици, като част от операциите за покупка (получаване на заеми, набиране на персонал, осигуряване на комуникации и транспортни услуги) и компонент на функциите на тези отдели. Организацията на процеса на снабдяване във всички случаи е доста подобна.

Най-важните компоненти на системата за вътрешен контрол в цикъла за снабдяване са следните:

„принципът „на четири очи“, включване на търгове в организацията на труд, пълнотата на документацията, разделяне на отговорностите; тези принципи са всички сериозни за изпълнението и контрола на задачите на отдела по снабдяване и онези възложени на други отдели. Все пак принципът „на четири очи“ ще бъде по-добре изпълнен/спазен, ако изпълнението на функциите на снабдяването се раздели между отдела по снабдяване и далата заявка единица, отколкото ако изпълнението на задачите на снабдяването се остави единствено на далата заявка единица. Подобно, решението инкорпорирано в инструкциите относно степента на централизация трябва постоянно да се преглежда. Отговорност на вътрешния одит е да проверява дали е съобразено отделянето на компетенцията. Отделът за доставка трябва винаги да е наясно, кога и какви задачи на снабдяването се прехвърлят на други отдели.

7.1.3. Вътрешен контрол при изпълнението на сделки за снабдяване

Във всяко предприятие има постоянна нужда от използването на някои материални ценности, или услуги. За да можем да ги получим, трябва да се извърши определена процедура от формални дейности, които са описани в политиката по снабдяване, или комплект от оперативни инструкции. Процесът започва с даването на заявка/поръчка. Заявката не трябва да се прави, без писмено и правилно оформено пълномощие – пълна заявка за покупка (виж Фигура 7.1.).

Това е необходимо също и в ситуация, когато заявката за покупка се изпраща по електронен път, компютърна мрежа, или модем. Така се гарантира, че всяка заявка се подготвя, или най-малкото подписва от човека, който е отговорен за това, което е най-доброто положение за преценка на количеството и времето на поръчване. В случай на писмена заявка, отделът по снабдяването заверява автентичността на подписа, за изключване на вероятност от поръчване на материали, или услуги, без пълномощно за това.

В отдела по снабдяване се дава текущ (свързан с съответния период от време) списък на лицата, на които е дадено право да правят поръчки, освен това трябва да се отбележи и областта на дейност, в която това лице може да оперира – ограничено пълномощие. Пълномощията могат да се разграничат също и по стойността на покупките. Установяването на граници на компетентност в големите дружества, не е ефективно, ако изпълнителните органи на дружеството се занимават с малки заявки. Разбира се, възможността за прехвърляне на отговорността към други отдели и служители не може да се изключи напълно, и също така често ще бъде необходимо да се правят компромиси за облекчаване на ежедневните дейности, през най-натоварените периоди на работа. Обаче, в същото време, трябва да се държат под око служителите, упълномощени да извършват сделки на доставки и процеса на изпълнение на най-важните сделки. Съществуват редица опции за прилагане на допълнителни процедури на контрол.

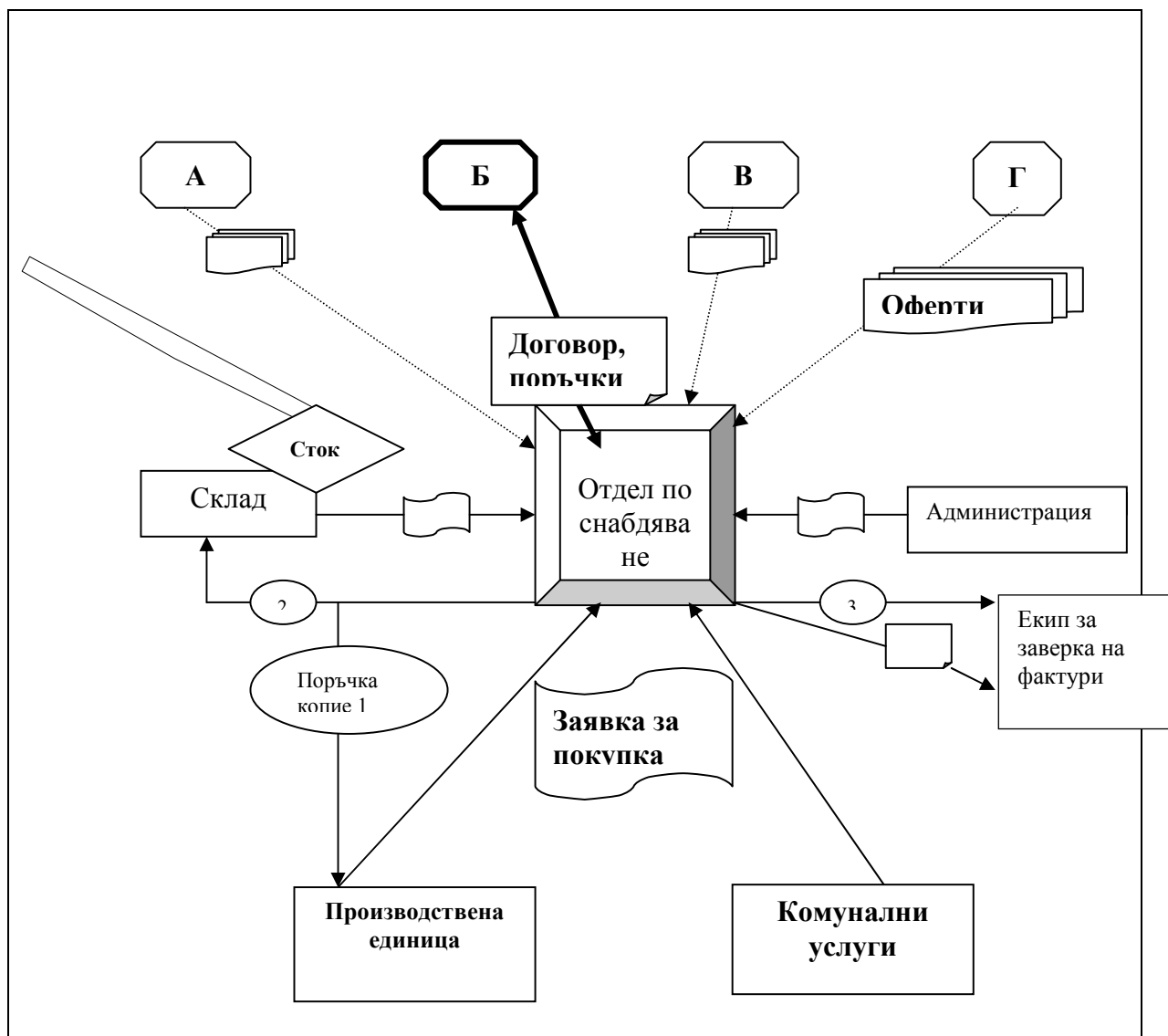
Следващият етап в процеса на снабдяване е дефиницията на обхвата от предложени стоки и услуги. Снабдяването трябва да започне, само когато е получена определена заявка. Проучването на пазара е задължителен компонент на операциите по снабдяване. Трябва да се използват всички спомагателни средства за изпълнението на тази дейност (радио, телевизия, периодични издания, специализирани вестници и списания).

Необходимо е да се изградят добри бизнес контакти със снабдителите, също и с онези, с които не е установена връзка под формата на ежедневни поръчки. Честотата и интензивността на проучването на пазара зависят от стойността на продукта, който ще се закупува и стратегическата роля в дейността на дружеството.

При избирането на доставчици и спазването на принципа „на четири очи“, трябва да се придържаме към постулата „справедлив търг“. Ограничаващите критерии, които намаляват обхвата на потенциалните доставчици, например ключовите доставчици, партньорите от общи бизнес сделки и други, трябва да бъдат оправдани. В процедурата на търговете, потенциалните доставчици се оценяват в екип с даващото заявка дружество, като се вземат предвид всички решаващи параметри (цена, качество, безопасност, услуга).

Тези критерии могат да се променят по поръчвания продукт, но те трябва да бъдат реалистични. След обявяване на търга следва получаване на оферти от продавача (виж Фигура 7.1.). Всички оферти, които не се различават много от лимита на поръчката, определен от дружеството трябва да се предадат в писмена форма. В противен случай, ще бъде невъзможно да се докаже процеса за избор на продавача. Ако състоянието на пазара е такова, че стойността на всички оферти превишава стойността, изчислена от дружеството, броят на офертите получени в рамките на търга трябва да бъде по-голям. Задължително изискване за системата за вътрешен контрол в това отношение е да се определи колко стари могат да бъдат офертите и така да се гарантира, че офертите са нови и отговарят на нуждите на дружеството.

ДОСТАВЧИЦИ



Фигура 7.1. Доставка и документация на операциите от цикъла на доставките

В случай на проформа договор, подписан за година, или по-дълго няма нужда да се събират оферти за всяка поръчка и да се урежда търг. Но също така, в тези случаи, положението на пазара трябва постоянно да се контролира, за да се подготвите добре, преди преговорите за нов договор, или промяна на стария. До определения срок за приемане на офертата, информацията от получените оферти не трябва да се разкрива.

Не само цените, важни са също и другите условия, при сравняване на офертите. Ако цената е фиксирана, сроковете на плащане, доставка и други извънредни разходи може да са важни, както и доставката на безплатни мостри и въпросът с гаранцията. Едно от изискванията на системата за вътрешен контрол е да се гарантира, че приетото решение може да се провери. Това означава, че информацията от всички оферти трябва да се открие на едно място, най-добре в отдела по снабдяване, подредена по индекс. Необходимо е да се подготви писмен отчет за всички получени оферти. Този документ е особено важен за преглеждане на по-късен етап.

Комисията по търга като извърши оценка и избор на доставчици трябва да има предвид различни фактори, като много от тях могат само да се отразят с количествени мерки,

въпреки че те играят решителна роля при вземането на решение по приемането, или отхвърлянето на офертата (например, доверие, надеждност по отношение на сроковете на доставка, връзки при общи сделки, управление на потенциална поръчка, в случай на доставка с дълъг срок и др.). В този аспект, е трудно да се прегледа процеса на вземане на решение, на по-късен етап, поради това, оправдаването за вземането на едно, или друго решение трябва да се документира на място, чрез одобряването му с подписите на упълномощените лица. Впоследствие, всяко решение отразява специфичните обстоятелства и предпазва процеса на снабдяване от рутината, където вземането на решение е свързано единствено с извършването на формални процедури.

Има подписан договор с един от доставчиците, в резултат на търг, където и двете страни са договорили сроковете на доставка. Обаче, освен това, отделът по снабдяване подготвя писмена поръчка до доставчика, преди всяка доставка. Това може да изглежда само като съвестна, формална процедура, но подготовката на този документ позволява предоставянето на информация на други структурни единици. Копие от поръчката се изпраща най-малко на три получателя:

- ✓ склада – информирайки за количеството и времето, когато стоките трябва да се получат;
- ✓ молба до структурната единица – да съобщят графика за доставките на единицата, което ще осигури ритмичност на дейността;
- ✓ екипът заверяващ фактурите, който с помощта на това копие ще завери законовите и съществени аспекти на фактурата на продавача, получена по-късно (виж Фигура 7.1.).

Всички поръчки трябва да се подпишат от упълномощените лица, или без тези подписи, ако са подготвени електронно. За последното мнение трябва да се гарантира, че подготовката на поръчката може да се изпълни само от упълномощено лице, включено в списъка на упълномощения персонал, различаващи се по стойността на поръчката. Практиката, където всички поръчки се подреждат в подходящ ред по дати се счита за безпогрешна организация по снабдяването. В случай на някакви промени, това подреждане може да е от полза, когато се договаря цената, тъй като аргументацията на доставчика може също да се промени с времето, поради това редът по дати може да бъде много важен тук.

Придържането към подобен ред е необходимо също и заради промените, които стават в поръчките. Ако сроковете на недовършените бизнес сделки трябва да се променят, същото трябва да се направи и в случай на нова поръчка, т.е. писмено одобряване на промените, подписване от упълномощено лице, или подготвяне на съответни промени в поръчката електронно, и изпращане на информацията на съответните структурни единици. Обаче, дори да се направят промени, поръчката не трябва да се преобразува в механични операции, тъй като промените в един от сроковете на доставка може да засегне и останалите:

- ✓ ако трябва да се увеличи количеството на поръчката, нараства вероятността да се преговаря за намаляване на цената;
- ✓ ако доставчикът повиши цената, или наложи други условия, неблагоприятни за купувача, задължение на отдела по снабдяването е да направи усилия да задържи старите срокове и условия, или да получи други облаги. Също в случай на неуспех, тези промени в изискванията на доставчика трябва да се документират така, че следващия път когато се подписва договор да има

материали на разположение на отдела по снабдяване за управление на цените на продавача и за възможност за отхвърляне на офертата.

Следващият етап от дейността на снабдяването е надзор на поръчката. Преди всичко, това е свързано с надзора на сроковете на доставка. Тази дейност започва със съгласуването на договорите, както са одобрени от клиента и доставчика, за да може да се реагира в случай на някакво несъгласие. В следващия етап от дейността на надзора, отделът по снабдяването се ръководи главно от информацията от склада и получателите на стоки и услуги. За да се предпази от инциденти, когато доставчикът изпраща напомнително писмо за доставка, която вече е получена, информационната система трябва да се проектира добре и ефикасно. За целите на снижаване на разходите, възможно е да се направят изключения, по отношение на онези клиенти, доверието, в които не е накърнено и е доказано. От друга страна, снабдяването трябва да уведоми и нуждаещата се структурна единица и служителите извършващи дистрибуция на материалите, както и склада за забавяне на доставките, или промяна в графика на доставките.

Също, допълнителната обработка на довършените поръчки принадлежи към дейността на надзор на поръчките. Служителите на отдела по снабдяване не участват пряко в инспекцията на материалните ценности, тъй като те може да не притежават необходимата вещина. Обаче, снабдяването получава рекламации и доклади за контрол на качеството от склада. Подробно предписание на системата за вътрешен контрол трябва да се включи в инструкциите на снабдяването, за това как да се извърши получаването и контрола за качеството на материалните ценности, също и как да се извърши заверка на фактурите, получени от доставчиците.

Заверката на фактурите трябва да бъде напълно независима от процеса на снабдяване. И най-внимателното съгласуване с предписанията за системата за вътрешен контрол и инструкциите при обработката на заявките, събирането на оферти, избирането на доставчици и подготовката на поръчки се обезсмисля, ако фактурите се заверяват от отдела по снабдяване. Тогава, принципът на разделяне на задълженията не се съгласува. Заверката на фактурите трябва да се възложи на неутрален служител, най-добре от счетоводния отдел. Създава се екип за заверка на фактурите, към отдела за счетоводство, или финанси, или като напълно независима единица, ако броят на входящите фактури е достатъчно голям. Служителите на отдела по снабдяване се ангажират само в екипа за заверка на фактурите, ако се открие несъответствие между поръчката и фактурата, което трябва да се изясни с доставчика. Ако тези несъответствия са се получили в резултат на промени в сроковете и условията, снабдяването или прави опит да ги отхвърли, анулира, или признае като го представи в писмена форма. Някои такива несъответствия могат да бъдат дадени като пример:

- ✓ по-малко количество на доставката, което превишава допустимите граници на отклонения;
- ✓ по-големи доставки, причината за което е цената, която е по-ниска от тази определена в поръчката;
- ✓ преждевременна доставка на стоки, които още не са необходими – количеството на запасите в склада се увеличава, нарастват и разходите, тъй като са нужни допълнителни парични ресурси за покриване на работния капитал;
- ✓ липсват данни по заявките във фактурата, което прави последващата обработка и заверка на фактурата невъзможни.

7.1.4. Резюме на първоначалните формални и организационни изисквания

Попълване и архивиране

През всички етапи на снабдяването трябва да се гарантира цялостно попълване на документите.

Документацията трябва да се обработи и подреди по такъв начин, че всяка независима, но осведомена трета страна да може да получи надежден поглед върху отделните етапи на процеса на снабдяване.

Събиране и централизирано съхранение на документите Трябва да се използват компютри при архивирането на документите. За тази цел е необходимо унифициране на документите.

Разделяне на задълженията и принцип „на четири очи”

В малките и средни предприятия, централизираното получаване на стоки и материали трябва да се раздели организационно от процеса на снабдяване. В по-големите предприятия, операциите на снабдяване може да се извършат от независима структурна единица, докато операциите по получаване на стоките може да се възложат на екип, който е подчинен на отдела по снабдяването, но е напълно независим.

Заверката на фактурите не трябва в никакъв случай да бъде от компетенцията на отдела по снабдяване. Препоръчва се да се прехвърлят тези функции на счетоводния отдел.

Поръчките и покупката на материални ценности трябва да бъде в компетенциите на различни служители, за да се изключи възможността да се манипулират в личен интерес, количествата и времето на поръчката, също и избора на доставчика.

7.2. Вътрешен контрол в цикъла на продажбите

7.2.1. Политики на цикъла на продажби

Цикълът на продажби е най-важният от всички бизнес цикли, тъй като оперативните резултати зависят от неговата ефективност. Следователно, комплектът от инструкции на системата за вътрешен контрол трябва да се подготви с особено внимание и услугата вътрешен одит трябва редовно да тества степента на съобразяване с тях.

Принципите в основата на цикъла на продажбите остават същите, както преди: разработват политика на продажбите като комплект инструкции на услугите и създават добра информационна система за качеството, което е добра база за приемането на управленски решения.

Политиката за продажбите е разработена, съгласно предварително установените срокове на дружеството, на базата на надеждна информация, може да бъде гъвкаво прилагана към външни и вътрешни условия и се контролира. Системата за вътрешен контрол трябва да работи в цикъла на продажбите и следователно, в най-важните оперативни етапи такива контролни процедури трябва да се „инкорпорират” така, че да направляват човешката дейност към изпълняването на тези предписания и да служат едновременно с това като система за предупреждение, посочвайки отклоненията от тях.

Вътрешният контрол има много форми в цикъла на продажбите. Специфичните мерки на контрол са първоначално базирани на разпределянето на компетенциите и правилното прилагане на наличната информация.

Разпределянето на компетенциите При установяването и разпределянето на компетенциите сред служителите на отдела по продажбите, трябва да се покрива целият списък от ключови области на цикъла на продажбите. Сред основните тук са следните:

- видове продажби (на едро, на дребно);
- политики на ценообразуване;
- политика относно количествата (възможните количества за изграждане на стоков фонд за продажба на клиенти);
- услуги на клиенти (услуга на доставка);
- качество на стоките.

Под всяка от тях, трябва да се предвиди описание на работата, но трябва да се отбележи, че границите на компетентност са очертани тук не само чрез вертикално и хоризонтално разделяне на задълженията в йерархическата структура, но и различаването на дългосрочните и краткосрочни отговорности, наложени на всеки служител, трябва да се счита за критично. Това означава, че компетентността на служителите, работещи в една и същата област на компетентност, например при политиката на ценообразуване, ще се различава главно по разделянето на сделките по срокове – една от тях ще внимава за правилното използване на цените за производство, вече приети (краткосрочна отговорност), докато другата ще прави проучване и ще се грижи за правилното калкулиране на цените на продукцията, която ще се продава в близкото, или далечно бъдеще (дългосрочна отговорност).

Информационната система като база за вътрешен контрол се основава тук на статистическите цифри, като се започне от етапа на получаване на поръчките, до нейното приключване и последващото преработване. При електронно обработване на сделките за продажби, е възможно да се групират и сортират данни с различни атрибути. Видът на обхвата на анализа зависи от размера и областта, в която оперира дружеството. Ключовите области на статистиката и анализа са следните:

- статистика на продажбите (продукти, клиенти);
- статистика на продажбите и разходите по дистрибуцията;
- анализ на структурата на продадените продукти;
- анализ на структурата на клиента.

Статистиката на продажбите на продукти осигурява информация за това, кой от продуктите е допринесъл за съответното количество на продажбите. Статистиката за движението на клиента – представлява състава на клиентите. Чрез обединяване на тези два вида, продукт – клиент, се добива статистика улесняваща да се открие колко клиенти, купувачи един и същ продукт съставляват съответното количество на продажбите. Статистиката за движението на клиентите представя вариантите в основния състав на клиентите. Възможно е да се види и по подобен начин, колко и кои клиенти са се изместили от един клас продажби към друг, в определен период от време. Възможно е също така и да се получи анализ относно новите клиенти и спада на продажбите. За пълен анализ на цикъла на продажбите, статистическите данни по групи и продукти, индустрии и региони, отнасящи се до глобалната информация трябва да се допълнят със статистически данни, относно служителите, изпратени в

командировка. Последното може да бъде необходимо за изчисляване на изпълнението на плана, по отношение на приходите от продажбите на служител.

Планирането на **продажбите и статистиката за разходите по дистрибуцията** е много важен компонент от планирането на ефективността на продажбите, от гледна точка на разходите. Това включва анализ на следите данни:

- ✓ транспортни средства и пътища;
- ✓ опаковъчни материали;
- ✓ услуги на клиентите;
- ✓ управление на склада;
- ✓ разходи за командировки;
- ✓ предадени оферти и получени поръчки.

Оценки, редовно извършвани от такива позиции са полезни за управлението на краткосрочните продажби. За разработване на дългосрочна стратегия, е необходим по-подробен анализ. Специална роля тук играе анализът на състава на продукта и клиента.

В рамките на **анализа на състава на продукта**, продуктите се разбиват по класи на продажба и в рамките на класите се прави допълнителна разбивка, с оглед на всички специфични разходи, свързани с продукта. Така се определя стратегията на продажбите, свързана с всеки продукт: дали тази продажба да продължи с положителни резултати, или да изчака по-благоприятни условия, или изобщо да бъде отхвърлена идеята за продажба на този продукт. Последното заключение се базира на факта, че продуктите в малки количества на продажба обикновено имат висока производителност, разходите по покупката и продажбата в някои случаи не се добавят според тяхното изчисление. Полезно е да се допълни анализа на състава на продукта с изчисления на производствените разходи, като се направи оценка на фиксираните и променливи разходи, също така и на сумата на приноса на продукта.

Анализ на състава на клиента се извършва за калкулиране на резултатите от продажбите за всеки клиент. Това не е лесно да се направи, тъй като е необходимо да се обобщят и калкулират разходите, свързани с всеки клиент. Класифицирането на продажбите, отнасящо се за клиентите, както и данните за анализ на разходите за покупка и производство, трябва да се съберат от всички филиали на дружеството. За да се извърши анализ на състава на клиентите, съгласно цялата придобита информация, се идентифицират онези клиенти, които доставят или положителни, или отрицателни резултати от продажбите.

Като се обобщи горното, трябва да се направи заключението, че най-важните инструменти за работата на системата за вътрешен контрол в политиката на цикъла на продажби са следните:

- очевидно регулиране на компетенцията и подсилването ѝ, чрез упълномощаване на ползвателите и техните съответни права за разписване;
- оценка на отделните поръчки за изследване на нередовността;
- предварителна обработка на информацията за продажбите, с цел идентифициране на слабостите в структурата (обхват на стоките, обхват на клиентите, канали за дистрибуция, командировки).

7.2.2. Ценообразуване

Значението на ценообразуването в цикъла на продажбите не трябва да се подценява, тъй като се случва много често, когато резултатите от бизнеса на дадено дружество зависят от това колко правилно е извършена тази работа. Следователно, на дневен ред са следните въпроси за системата за вътрешен контрол, в областта на ценообразуването:

- 1) Кой взема решения по цените и качеството?
- 2) Колко надеждно е доказването при вземането на решения?
- 3) Как да сме сигурни, че цените няма да се определят неправилно?

- (1) Ясно е, че ценообразуването и гаранцията за качество в едно дружество трябва да се напасва. Обикновено, отговорността за ценообразуването лежи върху изпълнителната власт от най-високото ниво на йерархията на дружеството. Ако участват няколко структурни единици при вземането на решения, границите на компетентност трябва да се определят писмено. Организационната форма за приемане на решения, относно цените и качеството може да бъде или централизирана, или децентрализирана. Все пак, независимо от формата, те трябва да са ориентирани към търсенето на пазара (цените трябва да бъдат гъвкави) и вътрешните особености на дружеството (квалификация на служителите, компютъризация, рационална организация на труда). Използването на информация по ценообразуването за определени цели и свободен достъп до нея, трябва да се разрешава и прехвърля само на тези служители, които притежават съответното пълномощие за приемане на решения, по въпросите на ценообразуването. Обикновено се приема, че информацията по ценообразуването от нивата на йерархията се прехвърля на служителите под формата на ценови листи, но пряко използване на данните от калкулациите на цените и разходите се ограничава. Ако калкулациите са извършени с компютър, системата за вътрешен контрол дава достъп до информацията за стойността на различни нива от подробностите, само със специално разрешение и парола.
- (2) Коректните калкулации са в основата на ценообразуването. Калкулациите на цените за всеки продукт се необходими, ако няма на разположение пазарна цена. Базата за такава калкулация са пълната производствена стойност и маржа на печалбата, характерни за определена група продукти, стигайки по този начин до цената на продажба. Калкулацията на цената изпреварва възможното покачване на разходите за периода, до момента на продажба. Следователно компютърните изчисления трябва да подготвят данните за очакваните бъдещи разходи, където разходите за материали трябва да се измерят с цените на покупките направени последно, докато производствените разходи – чрез повторно калкулиране на използването на капацитета на действителното оборудване в нормално използване на капацитета. Нормалното използване на капацитета на оборудването изключва честите промени в производствените разходи, следователно базата за определянето на цената не варира постоянно. Това означава, че се приема, че използването на по-малък капацитет на оборудването представлява извънредна ситуация, която не може да служи като скала при измерването на сделките. Обаче, ако използването на капацитета на оборудването остане ниско за дълъг период от време, по-високите производствени разходи трябва да се включат в ценообразуването. Поради особеностите на дружеството, може да се появи изчисление на сума на принос/дял от много нива, при калкулацията на променливите производствени разходи. Чрез калкулиране на цената от гледна точка на крайната стойност, трябва да се калкулират производствените разходи на едно ниво. В противен

случай, ако производствените разходи са неправилно разделени на разходи за материали и труд, чрез изчисляване също и на фиксираните и променливи разходи, това може да доведе до некоректен резултат, и следователно – и до грешна цена.

- (3) За да има гаранция срещу некоректно ценообразуване в отделните сделки за продажби, системата за вътрешен контрол осигурява контрол на ценообразуването и качеството. Цените на продажба могат да се потвърдят по няколко начина:

- ✓ „фиксирана” цена за определен продукт;
- ✓ Индивидуална цена за всяка поръчка;
- ✓ Цена за определена комбинация – клиент/продукт;
- ✓ Ценови слоеве за определени продукти, съответстващи на клиента и дискаунт / отбив прилаган за клиенти.

Процедурите за контрол на ценообразуването могат технически да се изпълнят и автоматично, т.е. с помощта на компютър и ръчно. В последния случай, не е възможен автоматичен контрол, тъй като цената не е поставена, обаче е възможно да се извърши тест за надеждност на цената, като се сравни със съществуващата сума на производствените разходи. По това мнение за ценообразуването принципът „на четири очи” трябва да се съблюдава стриктно, за да се избегне влиянието на личните интереси на някои служители върху процеса на ценообразуване.

Другите форми на ценообразуване може да се комбинират по такъв начин, че компютъризираната система за изпълнение на поръчки да намира/ открива необходима цена в йерархичен ред. Преди всичко, тя проверява дали има цена поставена по отношение на продукта, който ще се доставя до определен клиент; ако системата не я открива, търсенето проверява, дали на клиента не трябва да се даде дискаунт и съответен ценови обхват. Ако и това не се открие, изпълнението на поръчката става на „фиксирана” цена, взета от ценовата листа. В ситуация на такова автоматизирано управление на цената, трябва да се програмира, така че всички промени в цените и качеството да се документират. Редовното предаване на отчет за промените на отговорните лица ще им даде възможност да извършват контролните функции.

Ръчният контрол в тези случаи трябва да се извърши трябва да се извърши централизирано, или по друг начин от отговорните служители за изпълнение на финансовите резултати на дружеството. Ако при преглед на изпълнението на поръчката, се открият някакви различия в цените, или качеството, или ако независимо от автоматичната система за ценообразуване е необходимо да се използват специални оперативни правила, те трябва да бъдат ясно и недвусмислено формулирани в оперативните инструкции. Освен това, трябва да се следи, дали се поддържа разделянето на компетенциите при ценообразуването, и дали стриктно се документира прехвърлянето на изпълнението на вероятна поръчка към централизираната структурна единица, и дали се предава отчета за финансовото изпълнение на отговорния служител. Ценообразуването и контролът за качеството организирани по този начин, трябва да бъдат завършени с тестване на изчисления период. То съдържа подготовка на документа, където се вписват следните данни за всеки продукт:

- ✓ бруто печалба;
- ✓ най-ниската, средната и най-високата цена;
- ✓ намаляване на приходите от всеки продукт, заради прилагането на дискаунт.

7.2.3. Последователност и вътрешен контрол на изпълнението на поръчката

Приключването на поръчката, получена от доставчика от купувача е свързано с определена процедура на дейности, включваща също и различни контролни процедури. В сравнение с цикъла на снабдяване, тези дейности се извършват в дружеството на доставчика, където политиката на прилагане на системата за вътрешен контрол представлява начертан порядък за коректна процедура на обработка и контрол на информацията, свързана с някоя от сделките за продажби. Прилагането на принципа на разделяне на задълженията в цикъла на продажбите се изразява като разделяне на функциите на обработката на поръчката от експедирането за купувача, което от своя страна, се разделя от вписването на приключилата поръчка. Следователно, ние ще разгледаме също и изискванията за системата за вътрешен контрол в определена поръчка, индивидуално за всеки етап от цикъла на продажби.

Обработката на поръчката става веднага след получаването, но тук също може да се различат няколко стъпки (виж Фигура 7.2.).

Стъпка 1 – регистрация на поръчката за покупка. Поръчката се получава или писмено, или устно, освен това тя може да се постави от представител на дружеството, или служител и от клона за продажби, отдела за продажби, централната единица за обработка на поръчките, или в някои случаи от управленския отдел. Всяка поръчка трябва да се регистрира веднага след получаване, независимо от това дали ще се изпълни, или не. Поръчката може да бъде получена в попълнен формуляр, директно от клиента по компютърна мрежа, модем и др. средства. Важно е, цялата важна информация да се запише на ранен етап и да се съхранява в базата данни в организирана форма.

Стъпка 2 – входящ контрол. След получаване на поръчка, тя трябва да премине през контрол, където се изясняват въпросите свързани с възможността за изпълнение на поръчката. За изпълнението на тези операции е необходима следната информация:

- ✓ наличност на стоки за експедиране;
- ✓ приемливост изразена в цифри;
- ✓ надеждност на клиента;
- ✓ съответствие за качество на продукта с политиката за продажба.

Посочените тестове могат да се изпълнят автоматично като се използват компютърни системи. От значение са специални правила, ако поръчката не премине входящия контрол, без проблеми: например, спецификацията на желания продукт не е включена в основните данни, превишен е кредитния лимит, или няма такива стоки в склада.

Наличието и приемливостта на стоките за експедиране. Преди всичко, вътрешният контрол проверява дали поръчката може да се изпълни физически, дали стоките за доставка се намират в склада и в достатъчно количество, сравнено с това, което е отбелязано в поръчката. Много е важно да се координира датата на доставката на клиента с опциите на разположение на дружеството. За готовите продукти, или стоки складът договаря навреме възможен срок на доставка с отдела за продажби. Ако поръчката не може да се изпълни от стоките, намиращи се в склада, отделът по продажбите поръчва стоката от отдела за снабдяване. Координацията на количеството и графика на поръчката става в самото дружество. Покупката на стоки трябва да стане като се спазват същите принципи, както при покупката на консумативи и суровини. Ако на предприятието не му достига собствена продукция, отделите по продажби и

производство координират производствения план, като се имат предвид приоритетите за доставка, също и времето за изработването на продукта. Често, спешните поръчки свидетелстват за неправилна организация на труда в отделите за производство, или снабдяването на предприятието.

Надеждност на клиента Преди да се обработи поръчката допълнително е необходимо да се получи пълномощие/ разрешение за контрол на кредита от счетоводния отдел. В случай на компютърна обработка на информацията, контролът на кредита се интегрира в системата за обработка на поръчката. Информацията за лимита на кредита поставен от предприятието се получава тук, за всеки просрочен и висящ дълг на определен клиент, също и за възможно блокиране на сметката на клиента.

Ако няма такава база данни, препоръчва се да се подготви списък на критичните клиенти, който счетоводният отдел предава на отдела по продажби. Този списък трябва да съдържа обновена информация за следното:

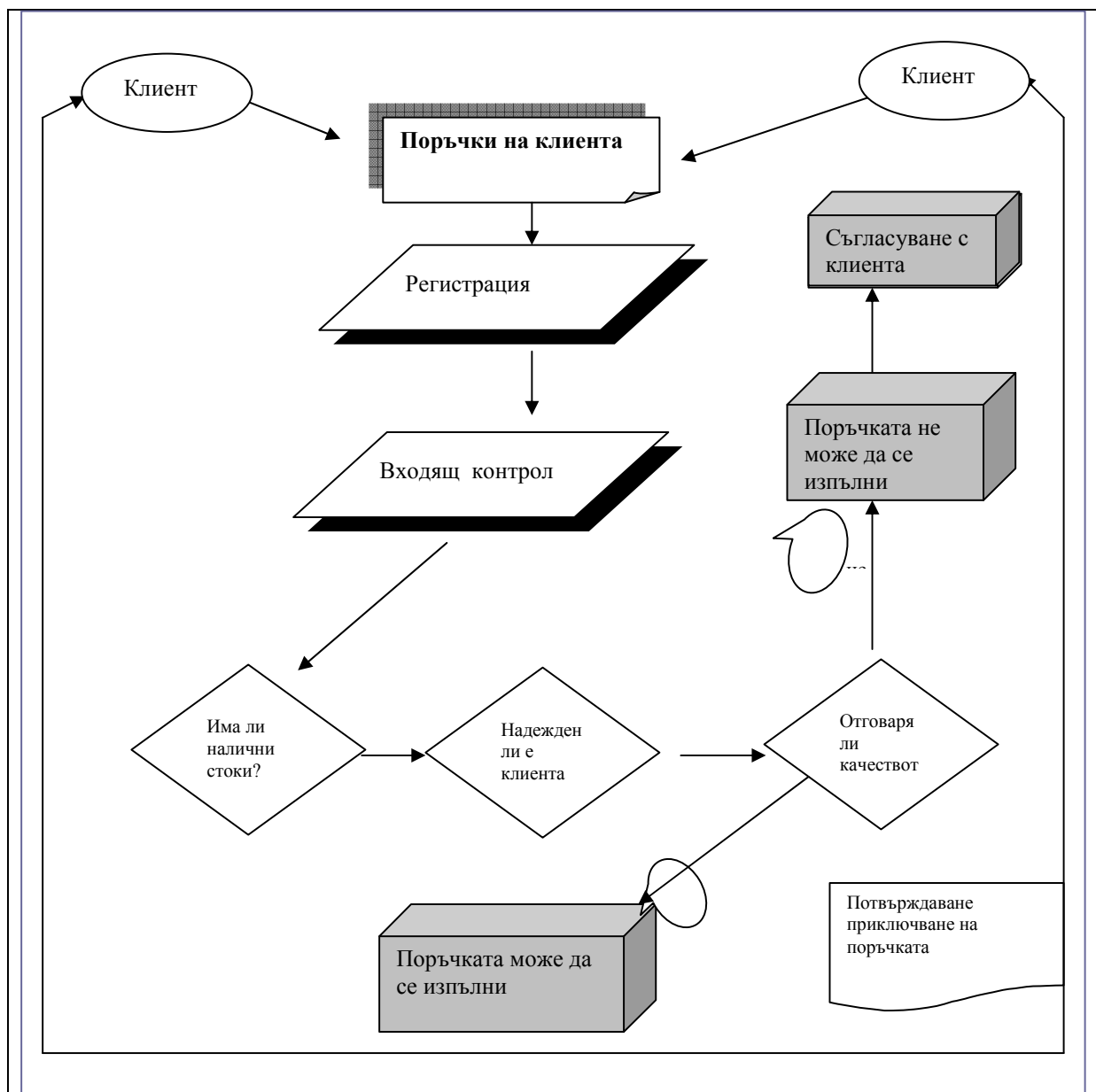
- ✓ брой на исковете;
- ✓ просрочени и висящи дългове;
- ✓ изпратени напомнителни писма с последващи отговори от клиента;
- ✓ клиенти, за които не трябва да се извършват доставки, преди да платят.

Обикновено, основните въпроси на контрола на кредита се отнасят към раздела на клиентите - нови и стари клиенти, като се разграничат критичните клиенти и поставяне на подходящ лимит на сумата на кредита и съобразяването на този лимит при сделките с продажби. Много е важно, контролът на кредита да се свърже с необходимото ниво на компетентност. Системата за вътрешен контрол трябва да предвиди в какви ситуации трябва да се координира контрола на кредита, с въпросите под компетенцията на мениджъра на отдела по продажби, и кога – с компетенцията на управлението на предприятието, или друго висше ниво в йерархията.

Съответствие на качеството с политиката на продажби е заключителната задача в обработката на поръчката. Ако не е предвидено, всяка поръчка да преминава през контрол за цената и качеството, преди извършването ѝ, трябва да се направи друг контрол. Един от тези инструменти може да бъде подготовката на списък, в който да фигурират онези поръчки, с отклонения от нормалните изисквания за качеството на продажбите. Тогава се взема отделно решение относно възможността да се изпълни тази поръчка.

В процеса на изпълнение на поръчката, трябва да се използват мерки за безопасност, за изключване вероятността да се правят неупълномощени промени в данните на поръчката (прилагане на безплатна доставка, промяна на цената), след регистриране на поръчката.

Писмено потвърждение за приключване на поръчката се изпраща до клиента, винаги когато са необходими някакви промени в цената, сроковете на доставка, или качеството за изпълнение на поръчката.



Фигура 7.2. Обработка на поръчките на клиентите в рамките на цикъла на продажби

В други случаи подготовката на такъв документ може да не носи информативно значение.

Експедирането на стоките е доста независимо от процеса на поръчките. То трябва да се извърши съгласно сроковете на доставка, което се съобщава и на склада и на транспортния отдел, и на производствените единици навреме. Само в случай на постоянна координация е възможно да се избегне повишаване на продажбите със спешни поръчки и разходите за дистрибуция. Експедирането на стоките се потвърждава с бележки за доставка на стоките и други документи, свързани с движението на стоките от доставчика до купувача, включително пълномощие да се изведат стоките извън територията на предприятието. Само ако тези документи са пълни и са правилно подготвени, може да се извърши всякакъв контрол за движението на стоките. Диспечерът на дружеството на купувача предава пълномощието за

получаване на стоката и отделът по продажби подготвя три копия на документа за доставка на стоката, за подписване и подпечатване от счетоводния отдел. Упълномощен представител на купувача подписва второто копие от документа и го дава на отговорното лице, като потвърждение за получаване на стоката. Този документ служи след това като доказателство за счетоводството за предприемане на необходимите вписвания в приходните сметки и регистриране на съответното намаляване на стоковия фонд в склада. Следователно, на етапа на експедирането, действителното движение на материални ценности трябва да бъде предмет на контрол, от една страна; обработката и съхранението на информацията – от друга страна.

През третия етап от цикъла на продажби, става **вписването** на сделката за продажба. Това означава, че за да се осчетоводят продажбите правилно, необходимо е да се гарантира съответствие с определените принципи на системата за вътрешен контрол. Ако по време на етапа на експедиране на стоките в определени случаи се издава проформа фактура, заедно с документите за експедиране на стоките, е необходимо да се гарантира, че всички бележки за доставка отговарят на издадената и отразена проформа фактура. Номерираните форми на проформа фактурите комбинират атрибутите и на двата вида документи, поради това горното изискване се покрива автоматично. Трябва да се предвиди също така, че в процеса на издаване и вписване на фактури, вероятността от ръчна интервенция се изключва, за не се налага промяна на данните върху вече приключили поръчки.

7.2.4. Най-важните процедури на контрол на цикъла на продажбите

Обобщавайки горното, ако процедурите на вътрешния контрол са правилно приложени в цикъла на продажбите, изискванията на системата за вътрешен контрол покриват своите под-цели. Най-критичните са описани по-долу.

1. Гледайте количествата на продажбите да включват реални доставки към реални клиенти (**съществуване** на под-цел).

Процедури:

- а) количествата/ сумите на продажбите потвърдени от транспортен документ според поръчката на клиента;
- б) номерирани проформа фактури, след това се осчетоводяват;
- в) месечните отчети се изпращат на клиентите за съгласуване на сумата на дълга.

2. Проверете дали операциите по продажбите са правилно упълномощени (под-цел на **пълномощието**).

Процедури: Специално, или генерално пълномощие трябва да се осигури за най-важните случаи:

- а) при вземане на решение за продажба на стоки на кредит на клиент;
- б) при издаване на заповед за експедиране на стоки;
- в) при вземане на решения в областта на ценообразуването.

Процедури:

- а) транспортни документи (бележки за доставка, товарителници) номерирани и регистрирани;
 - б) проформа фактурите са номерирани.
4. Съгласуване на количеството на експедираните стоки с регистрираното количество (**точност** под цел).

Процедури:

- а) инструкции за попълване и осчетоводяване на проформа фактурата;

- б) проверете дали са използвани коректните сметки за вписване;
- в) използвайте схема на сметките, подходяща за операциите;
- г) административна проверка.

5. Тествайте дали сделките са точно и навременно вписани в сметките на главната счетоводна книга (**точност**).

Процедури:

- а) трябва да се осигури процедура за регистриране на сделките в инструкциите , като се определят съответните ограничения за време;
- б) разделяне на задълженията като се направят необходимите вписвания в журнала за продажбите и отчета на приходните сметки;
- в) изпращане на месечни отчети до клиентите;
- г) административни проверки.

6. Осигурете гаранции за защита на активите и информацията (**защита на активите**)

Процедури : безопасност, безопасни депозити, пароли и други физически мерки на безопасност.

Списък за проверка на знанията по Предмет 7:

1. *Разработването на политика е съществен компонент от всеки цикъл на вътрешен контрол. Какво е включено в политиката на снабдяване, или цикъла на покупки?*
2. *Как ще се реализират процедурите на покупка в идеалния случай и какви документи се изискват за упълномощаване на сделките?*
3. *Как се реализира принципа на разделяне на задълженията в цикъла на снабдяването?*
4. *Какво е значението за събиране и анализ на информацията по сделките за продажби и възлагането на компетенция на служителите в цикъла на продажбите?*
5. *Кои процедури на вътрешен контрол се препоръчват за изпълнение на поръчките на клиентите?*
6. *Какви са основните рискове в този цикъл на бизнеса?*
7. *Какви са отделните въпроси, за които е критично да се дават специални пълномощия на служителите?*

Практическа задача: - идентифициране на грешките на вътрешния контрол и разработването на нови контролни процедури в анализа на различни ситуации в реалния живот.

Библиография

1. Accounting Information Systems . Ulric J. Gelinas. South-Western College Pub; 8 edition, 2009. 674 p., Pieejams: http://books.google.com/books?id=_AnCDf-9ZfgC&printsec=frontcover&hl=lv&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false
2. Alvin A. Arens, Randal I.Elder, Mark S.Beasley Auditing and Assurance Services an integrated approach. - Pearson Edication, 2003.
3. Chambers, Andrew D. Internal auditing. - Aldershot: Dartmouth, 1997.
4. Dunn, John Auditing: Theory and Practice. - London: Prentice Hall, 1996.
5. Gotthilf, Daniel L. Treasurer's and Controller's Desk Book. - New York: AMACOM, 2001.
6. Hart, Norman The Public Relations Audit: Evaluation Checklists to measure the Impacct of Every Message you send to Customers, shareholders and the public. - London: Pearson Education, 2000.
7. Internal control: A Manager`s Journey/ by K.H.Spencer Pickett. WILEY, 2001.
8. International Standards for Professional Practice of Internal Auditing www.theia.org
9. 1999 -2000 Fraud Report: an Analysis of Reported Fraud in Government Departments and Best Practice Guidelines. HM Treasury, 2001.
10. 1999 -2000 Fraud Report: an Analysis of Reported Fraud in Government Departments and Best Practice Guidelines. HM Treasury, 2001.
11. Internal Audit Handbook Kagermann, H.; Kinney, W.; Kuting, K.; Weber, C.- P. (Eds.) 2008, XXVIII, 608 p.
12. Louwers T.J., Ramsay R.J., Sinason D.H., Stawser J.R. Auditing & assurance services. Boston, MA : McGraw-Hill/Irwin, 2007. - 841 p.
13. Ramos Michael J. How to Comply with Sarbanes-Oxley Section 404. Assessing the Effectiveness of Internal Control. New Jersey, John Wiley&Sons, 2008. - 266 p.
14. Taylor, Donald H. Auditing: an Assertions Approach. - New York:Wiley, 1997.
15. "The Economist"
16. "Finance&Development"

Практическа задача

„Подготовка на работни документи за одитиране на системата за покупки и предварителна оценка на вътрешния контрол”

Упражнение 1

1) Подгответе плана на задача за одит

- а) Обсъдете какъв подход ще изберете за да извършите първото интервю с директора на центъра за обучение и за мотивиране на служителите на одита. Какви проблеми предвиждате и как ще се справите с тях?
- б) Подгответе проект за задачата на одита, като посочите целите на одита, основните цели на системата, обхвата на одита и необходимите ресурси. Подгответе преглед на системата в подходящ формат. Осветлете онези области, които изискват специално внимание, като конкретизирате вашия избор. Какъв е очаквания резултат от одита и кои ще бъдат бенефициентите?
- в) Изработете бележка за това от каква допълнителна информация се нуждаете за да можете да планирате и извършите одита.

2) Направете оценка на системата

- а) Докажете вашата оценка на системата и подгответе по-подробно описание, в което да се посочат съответните процеси и области на взаимовръзка и описание. **Подгответе *поточна схема на системата за одит*.**
- б) Определете и обсъдете подробно основната цел на контрола, също и основните фактори на риска, въпросите и проблемите.
- в) Разгледайте каква допълнителна информация и действия са необходими да одобрите плана за одит и да изберете етапа за намиране на факти, за да продължите с основните приоритетни въпроси.

3) Довършете работния документ „План за действие за задачата на одита” (виж формите по-долу – проучване на случаи)

4. Определете и оценете контролната среда и главните механизми на контрол – **попълнете работния документ „Програма за вътрешен одит”**

- а) Приемайки, че сте постигнали достатъчни познания за системата и нейните главни аспекти, подгответе идейното мнение за основните коефициенти/мерки на контрола, като цяло.
- б) Като имате предвид всички други факти, определете специфичните области, в които трябва да се извърши съществен одит.
- в) Изберете (като конкретизирате вашия избор) една от областите и я разгледайте като под-процес, бизнес въпрос, или задача за контрол, оценявайки главните контролни мерки, разглеждайки специфичните фактори на риск и целите на контрола.
- г) Доколкото е възможно, изработете ваше мнение в програмата за вътрешен одит.
- д) Разгледайте следващите стъпки: възможни тестове, доклади до мениджмънта и предложения за подобряване на контрола.

5. Разгледайте стратегията за тестване и специфичните тестове

- а) Подгответе списък с въпроси за задаване, също и на позиции за разглеждане, преди извършването на тестовите.

б) Решете какви тестове за съответствие или по същество ще извършите в онези области, които считате за критично важни, фундаментални, или слаби.

6. Какво друго трябва да бъде направено за приключване на одита и за изпълнение на целта на одита?

Разгледайте въпросите, които вие бихте включили във вашия доклад и как ще представите вашите находки, заключения и препоръки. **Подгответе идеен вариант на работния документ „Таблица за изпълнение на препоръките“.** (Използвайте формите за попълване на упражнението, ако е възможно).

2. Проучване на случай

1. Преди няколко години, беше открит учебен център „Бъдещето” в едно от висшите учебни заведения , с цел предоставяне на обучителни курсове по различни теми от публичната администрация. Г-н Зарнич е отговорен за работата на центъра в учебното заведение.
2. Центърът е открит извън столицата, след реконструкция на комплекс сгради на земеделско стопанство. Директорът на центъра г-н Пусмуканс, който вярва че центърът има перспектива да стане лидер в своята област на дейност. Предлагат се курсове на високо качество от центъра и се извършват научни проучвания. Функционирането се осигурява от таксите за обучението от клиентите на предоставените услуги, финансиране на проекти от ЕС, също и част от държавния бюджет. Визията за развитието гарантира, че в рамките на 10 години, центърът ще мине на самофинансиране. В настоящия момент се получава незначителен доход от отдаване под наем на помещения на други организации.
3. През предходната година, сумата на разходите съставлява 6.8 милиона EUR, от които 10% са финансирани от държавния бюджет. Също така, започна реализацията на схемата за инвестиция на капитал възлизаща на 900,000 EUR.
4. Има 22 преподаватели, които са назначени в центъра, от които някои са бивши преподаватели от други висши образователни заведения, 16 са административен и 3 – технически състав. Също така, канят се и гостуващи /прихождащи преподаватели и външни консултанти за обучението. Центърът притежава кола и миниван. През предходната година, са инсталирани няколко обновени компютри, но през идущата година се планира да се оборудват всички стаи за служителите и за обучение с персонални компютри, да се инсталира напълно интегрирана интернет мрежа и да се въведе компютърно конферентно оборудване.
5. Структурно, центърът се състои от 7 единици, 6 от които са факултети: финанси и счетоводство, информационни системи, мениджмънт, развитие на политиката, повишаване на финансите, бизнес и един – административна единица, която се управлява от г-н Лапинч и е подчинена на директора на центъра. Г-н Лапинч е 58 годишен, бивш държавен служител. Структурната единица управлявана от него изпълнява функциите на секретарски офис, извършва всички административни и финансови уреждания, включително счетоводство, бюджетен контрол, снабдяване, сигурност, плащане на заплати, човешки ресурси, също и извършва вътрешни услуги, свързани с подкрепата и управлението на процеса на обучение.
6. Центърът разполага с няколко стаи за конференции и семинари, спортен салон и спалня. Има и бар и закусвалня за 150 места. Директорът на закусвалнята г-жа

Ленина отговаря за всичко, което е необходимо за предоставяне на кетъринг. Официално нейната длъжност е включена в административната единица, а на практика тя работи независимо. Центърът има и малка библиотека, но тя е все още в процес на развитие.

3. Допълнителна информация за попълване на упражнението

1. Единицата за вътрешен одит на висшето учебно заведение планира да извърши одит на центъра за обучение. Той не е одитиран доста отдавна. Вие сте мениджър на екипа, отговорен за извършването на одита. Частично информацията, дадена в описанието на проучването на случая се съдържа в одитната папка, докато другата информация е предоставена от младши одитора, на когото е възложено извършването на предварително проучване. (Останалата информация, която е на разположение ще бъде предоставена по-нататък в текста).
2. Младши одиторът по време на предварителното проучване открива, че директорът на центъра има силен характер и е доста нетолерантен към външните одитори, според него. Той се отнася скептично към заявлението на одитора, че те са дошли да помагат. Той отбелязва, обаче, че те ще имат нужда от съдействие при разработването на нови процедури, получаването на допълнително финансиране и оборудване, също и за решаването на някои проблеми с комуникацията с определени служители. Когато одиторът обяснява, че тези области не са включени в обхвата на одита, той не изглежда доволен.
3. Разбирайки, че това няма да е лесен одит, мениджърът на екипа за одит взема решението да намали обхвата на одита и първоначално прави одит само на снабдяването.
4. Административната единица отговаря за всички доставки и покупки за центъра, с изключение на кетъринга. Вътрешните процедури все още се в процес на разработване, но настоящите директори на факултети са упълномощени да правят малки поръчки към доставчици. Другите доставки се обработват в административната единица, като използват документи за вътрешна заявка.
5. За покупката на някои позиции със стойност превишаваща 3,500 EUR, е необходимо пълномощие от директора на центъра. Когато той отсъства, пълномощието се издава от директора на всяка друга единица. Ако покупката превишава 15,000 EUR е необходимо пълномощие от висше учебно заведение.
6. Служителят от административната единица г-н Зеденич отговаря за получаването на заявките, пълномощията за определени поръчки, преговарянето при договорите за доставка, също и за одобрението на плащанията за получените стоки. Г-н Зеденич също така събира информация от факултетите за получаването на поръчаните стоки. Той се подпомага от г-н Курмис, който отговаря за ежедневното обработване на заявките и поръчките.
7. Има централен отдел по снабдяване във висшето учебно заведение, където центърът е основан, извършващ централно поръчване на определени позиции (канцеларски, тоалетна хартия и др. позиции), включени в списъка А. Другите стоки със специална цел (позиции за нуждите на обучението – списък Б) се поръчват от самия център за обучение. Има договорка, центърът да предава поръчките от списък А на централния отдел по снабдяване на висшето учебно заведение. Всички други позиции (също и тези от списък Б) центърът поръчва директно от доставчиците, на базата на подписани договори.
8. При получаване на документа за вътрешна заявка г-н Зеденич или попълва документа за доставка, който се изпраща на централния отдел по снабдяването,

- или документа за поръчката, който се изпраща на доставчиците, като заявка за доставка на описаните стоки.
9. Директорът на закусвалнята персонално се занимава с доставките на стоките. Поръчките се базират на седмичното меню.
 10. Във функциите на административния отдел е включено, че всички факултети уведомяват г-н Зеденич при получаване на стоките. Тогава той съобщава това на счетоводството на административната единица, което тогава дава съгласие за извършване на плащане за получените фактури. Фактурите обозначени с кодове се изпращат на финансовия отдел на висшето учебно заведение.
 11. Всички факултети трябва да имат главни счетоводни книги от определен формат за всички материали и оборудване в употреба. Инвентаризиране на фиксираните активи не се извършва.
 12. Административната единица не подготвя никакви формални доклади. Прегледи на месечните разходи показва действителните срещу разходи в бюджета, се изготвят от финансовия отдел на висшето учебно заведение и се изпраща до центъра.
 13. Г-н Зеденич е член на Търговската палата и вярва, че той е в по-добрата позиция да избира доставчиците.
 14. Директорът на административната единица г-н Лапинч поддържа каталог с инструкции включващи и промените към одобрения списък от снабдители.
 15. Някои партии стоки за центъра се доставят от склада на висшето учебно заведение, докато други партии се доставят направо на центъра. Функциите на мениджъра на склада се изпълняват от г-н Зеденич. Ако не са отбелязани други адресанти на фактурите получени в центъра, те се препращат на г-н Зеденич от офиса на секретариата.
 16. Центърът има 3,000 EUR бюджет за малки неочаквани покупки и разходи.
 17. Мениджърът на административния отдел има информация, че колкото висшето учебно заведение е наело нов финансов директор, който е скептичен по отношение на плана за децентрализация на процеса на бюджетиране за центъра за обучение. Той иска да се извърши пълен одит на сделките от бюджета, в които е участвал центъра и да получи доклада следващата седмица.
 18. Г-н Зеденич е в отпуск по болест за три седмици. Неговите задължения се поемат от служител от счетоводството. Той успява да намери някои счетоводни вписвания и документи, или да съгласува определени суми.
 19. Директорът на административната единица одобрява покупката на 6 персонални компютри, на базата на индивидуални поръчки, по 3,000 EUR всеки.
 20. Счетоводните вписвания показват, че през предишните 6 месеца разходите са нараснали сериозно.
 21. Мениджърът на екипа по одита току що е провел разговор с директора на административната единица. Директорът на центъра влиза след малко и информира за съмнение по отношение на г-н Зеденич. Той моли да се провери този въпрос по-подробно. Той няма никакви преки доказателства, но изглежда, че мениджърът на екипа по одит се позовава на г-н Зеденич и желае да получи необходимите доказателства. В заключение, той добавя, че одиторите трябва да знаят нещо относно директора на административния отдел г-н Лапинч и директора г-жа Ленина.

4. Заключение направени от одитора

1. По време на прегледа на фактурите платени за предходните 6 месеца открито е следното:
 - редовни плащания към фирма „Марика&Ко”, която е добре позната за търговия на дребно, доставяща стоки като мебели, оборудване, устройства (включително котели и перални машини) и както е посочено във фактурата – „за подбрани сладкарски изделия”;
 - фактура за EUR 25,000 от „Рига Лайт” за доставка и инсталация на оранжерия по нареждане на г-н Пусмуканс;
 - EUR 7,000 са платени авансово на норвежко софтуерно предприятие за разработване и доставка на дистанционна система за конференции.
2. Бюджетът за предишната година е пропилян частично по следните причини:
 - пътувания, домакински и представителни разходи – 75% над предвиденото в прана;
 - грешка в планирането на разплащателната ведомост, където не е взето предвид назначаването на двама нови служители на пълно работно време;
 - неочаквани (очевидно също неупълномощени) просрочени плащания на служителите на закусвалнята, които може да са били необходими за провеждане на церемониален обяд, посветен на високо поставени официални лица, също с участието на висшето ръководство на центъра, заедно с техните съпрузи (на минимална цена);
 - по-високата инфлация за определени позиции оборудване от очакваната (до известна степен това е компенсирано от снижаването на цените за компютри и софтуер).
3. Висшето ръководство е било уведомено за съществуването на такава консумация, но и за нейното естество и причини, и не са предприели никакви мерки.
4. Протоколът показва, че два месеца преди края на предходната година, директорът на центъра г-н Пусмуканс е убедил ректора, отговорен за висшето учебно заведение г-н Заринч, че действителните разходи ще превишат бюджетните само с EUR 75,000.
5. Единият от одиторите се съмнява, че определен доход и позиции разходи са представени неправилно като капитал, но той не сигурен за това.
6. Консултанти разработват система за управление на вътрешните финанси, на сума EUR 200,000. Това противоречи на подхода на централния Финансов отзел на висшето учебно заведение. Това не е обявено предварително и има мнение, че може да се използва собствена система. Г-н Пусмуканс е на различно мнение. Директорът на административния отдел г-н Лапинч не е сигурен по този въпрос и усеща, че трябва да се пенсионира. Новата система още не работи.
7. Разходите за външни консултанти са нараснали с 42% през последните 6 месеца, а за гостуващи преподаватели те нарастват с 60%. Съгласно изчисленията на одиторите, консумацията до края на текущата финансова година ще достигне 17.6%.
8. Фактура за външен кетъринг на стойност EUR 1,245 за поддържане на обслужване на бюфет по време на посещението на консултанти за обучение. Някои бутилки вино струват по EUR 50 и повече.
9. Разходите за командировки в чужбина и страната превишават EUR 70,000 през текущата година. Няма доказателство за организиран контрол, който да гарантира, че всички командировки са разрешени и раздадените аванси са отчетени и вписани. Г- Пусмуканс и неговата секретарка са били на няколко командировки. На една от тях, до Стокхолм той е придружен от г-жа Ленина.

10. Наети са допълнително служители на базата на възможен доход от курсови разлики в обмяната на валута в бъдеще. Одиторите не са взели това предвид, но на тях им е казано, че общия брой на служителите е намалял. Все пак, няма съмнение, че центърът има добре изградена репутация, като предоставящ курсове на високо качество.
11. Може да се направи заключение, че директорът на административната единица и други служители на тази единица са чести посетители на голф игрище, намиращо се не далеч от центъра за обучение.
12. Бюджетът на центъра не е подходящо базиран на операциите на единицата. Сумата на позиция „Разни” съставлява 5% от бюджета.
13. Планирано е да се въведе нова система за управление на финансите до 6 месеца. Това е според г-н Лапинч, но той не е отговорното лице и не знае кой е.
14. Миналата седмица в центъра беше изчерпана тоалетна хартия.
15. Г-н Зеденич отхвърля всякаква отговорност за стоковата наличност в склада.
16. Одиторите не са проверили наличните пари и дребните суми, които са раздавани. Те започват да се замислят, дали това е редно.
17. Една от фактурите е за храна за кучета.
18. Датите посочени на поръчките за 6 компютъра са едни и същи и те са издадени за идентични компютри.
19. Одиторите потвърждават, че храната за обяд е голяма.
20. Няма време за преглед на следното:
 - разходи за проучване;
 - точност на инвентара;
 - позициите включени в списък А.

5. Примерни форми на работен документ

План за действие на задачата за вътрешен одит

Заглавие на одита	
Референция номер на одита	
Общ брой на дните предвидени за одита	
Очаквана дата за подготовката на доклада	
Одитор	ПодписДата.....
Мениджър на единицата вътрешен одит	ПодписДата.....
Цел на системата	
Цели на контрола	
Цел на одита	
Коментари	

ОДОБРЕНО ОТ

(Министър или Директор на дружеството)

(дата)

График за изпълнение на препоръките на вътрешния одит

Реф. №	Препоръка	Приоритет на препоръката	Дата на изпълнение	Отговорно лице

Мениджър на единицата вътрешен одит

(пълно име и подпис)

(дата)

Вътрешен одитор

(пълно име и подпис)

(дата)

Мениджър на единицата или
дружеството, което се одитира

(пълно име и подпис)

(дата)

Програма за вътрешен одит

СИСТЕМА

ПОДСИСТЕМА

Страница

Реф. № _____

Цел на контрола _____

Обхват на вътрешния одит				Оценка на вътрешния одит	
Основни фактори на риска	Необходим контрол	Оценка на необходимия контрол	Метод за тестване	Референция	Оценка на контрола
1	2	3	4	5	6
Риск наличен при постигането на целите	Контрол намаляващ ефекта от риска	Предварителна оценка на контрола от одитора	Какви тестове се извършват за оценка на ефективността на контрола	Доказателство от файла на одита	Находки, оценка и препоръки след тестване на контрола

Подготвено от: _____
(пълно име и подпис на одитора)

Прегледано от: _____
(пълно име и подпис на мениджъра на одита)