

ОСНОВНІ МЕТОДИ ТА ПРОЦЕДУРИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО АУДИТУ ПІДПРИЄМСТВА

Представлены результаты исследований методологии и технологии организационного аудита предприятий. Даны основные методы организационной диагностики при проведении аудита; стадии и этапы диагностических действий на предприятии. Обоснована необходимость совершенствования инструментов организационного аудита предприятий для повышения эффективности организационных изменений в предпринимательской структуре.

In article results of researches of methods and technology of organizational audit of the enterprise are presented. The basic methods of organizational diagnostics are presented at carrying out of audit, a stage of diagnostics at the enterprise are listed. Necessity of perfection of toolkit of organizational audit of the enterprises for the purposes of increase of efficiency of organizational changes at the enterprise is proved

Ключові слова: організаційний аудит, організаційна діагностика, організаційне проектування, етапи організаційного аудиту

Облікова й аналітична інформація завжди є основою для прийняття управлінських рішень як усередині організації, так і за її межами. При цьому вона забезпечує виконання таких найважливіших функцій, як планування, контроль і організація.

Традиційна система обліку й аудиту на підприємстві в основному орієнтована на визначення його операційних або виробничих витрат, що не повною мірою сприяє їхній оптимізації та ефективній діяльності господарюючих суб'єктів. Управління витратами як засіб досягнення підприємством високого економічного результату не зводиться тільки до зниження витрат, але й поширюється на всі елементи управління. У зв'язку із цим формування нової нетрадиційної системи управлінського обліку й аудиту параметрів діяльності підприємств на основі їх організаційної складової, дослідження аспектів покращення якісних характеристик і забезпечення пристосованості інформації до здійснення всебічного аналізу — одна з найважливіших проблем сучасної економічної теорії і практики. Тому на сьогоднішній день найбільшу актуальність здобувають проблеми наукового обґрунтування інструментальних засобів управлінського обліку організаційної ді-

яльності та її аудиту на підприємствах, що сприяє стимулюванню упереджуючого розвитку виробничої діяльності цих господарюючих суб'єктів.

Комплексність процесу управління на підприємствах промисловості в сучасних умовах припускає вплив на об'єкт управління з боку як виробничих, так і управлінських служб підприємства, що вимагає повної інформаційної підтримки і відповідного організаційно-методичного забезпечення. Розробленню теоретичних і організаційно-методичних положень управлінського обліку й аудиту параметрів діяльності підприємства присвячені дослідження науковців: Андреева В., Адамса Р., Безруких П., Бурцева В., Вебера В., Доджа Р., Друрі К., Івашкевича В, Карліна Т., Кутера М. І., Палія В.Ф., Рапопорта М., Хоружій Л., Шеремета О. тощо [1, 5, 6, 7]. Однак поточний рівень методичного забезпечення управлінського обліку та аудиту не дозволяє комплексно оцінювати стан підприємства [2, 8, 9]. Практична затребуваність розробки сучасної методики організаційного аудиту підприємств визначає вибір напряму дослідження, його мету, предмет, об'єкт і зміст.

Сукупність засобів інструментального забезпечення організаційної діагностики включає такі основні методи: «Метафора», «Хрестовина», «Схема життєвого циклу організації», аналізу управлінських помилок [10]. При проведенні діагностики за методом «Метафора» необхідно: увійти в контакт із керівним складом і найбільш активними співробітниками організації; одержати першу уяву про її проблеми; утягнути керівників і інших співробітників у процес діагностики; перебороти напруженість, дистанцію у відносинах між діагностиком і працівниками фірми, які спочатку неминучі. Наступна методика «Хрестовина» розвиває й уточнює продукт і результати, отримані по методу «Метафора». При діагностиці за такою методикою учасникам пропонується оцінити співвідношення в їхній організації 4 орієнтації: влада, ієрархія відносин; внутрішні проблеми організації; ініціативність, інноваційність персоналу; ринок, клієнти. При цьому важливо звернути увагу на співвідношення, перевагу одного над іншим. Якщо «Метафора» відображає скоріше підсвідомість, образи організації найчастіше нерационалізовані, то тут працівникам організації пропонується майже осмислено визначити співвідношення величин 4 векторів.

Організаційна діагностика є складовою процесу аудиту поточного стану компанії. І якщо загальний аудит передбачає проведення багато різноспрямованих аналітичних дій, то організацій-

ний аудит ґрунтується на специфічних діагностичних процедурах. Такі процедури найчастіше застосовується в наступних випадках:

— відчуття керівників або власників компанії деяких неблагополучних тенденцій у її розвитку (чим раніше визначити «проблемні зони», тим легше попередити виникнення кризових ситуацій);

— активного розвитку компанії (що звичайно супроводжується нерівномірністю розвитку окремих підрозділів і служб, виникненням розривів у технологічних і управлінських ланцюжках, «перекосами» у кадровій політиці);

— професійного зростання і розвитку основних менеджерів компанії (що вимагає реальної передачі їм частини повноважень, але супроводжується відомими «перекосами» в управлінні, впровадженням «індивідуальних» способів управління);

— зміни керівництва компанії (що вимагає швидкого виділення основних успішних і «проблемних» зон, врахування думки співробітників);

— формулювання стратегічного плану розвитку компанії.

Послідовність виконання робіт з аудиту у рамках організаційної діагностики у загальному своєму вигляді типізована [3, 4]. Це викликано тим, що даний інструмент повинен бути оптимізований для рішення конкретних і чітких завдань, максимального досягнення позитивного ефекту. При розв'язанні проблем фірми можлива зміна послідовності виконання окремих етапів. Найчастіше процедура організаційної діагностики складається з таких узагальнених етапів:

- 1) Підготовка до проведення діагностики.
- 2) Формування сукупності оціночних показників.
- 3) Вибір джерел і носіїв інформації про стан системи.
- 4) Кількісна оцінка рівня організації в системі.
- 5) Експертиза оціночних показників.
- 6) Підготовка й представлення звіту про стан організації в системі.

Формалізованим результатом діагностичних процедур на підприємстві є «Висновок за результатами організаційної діагностики фірми», що містить наступні блоки:

- 1) Сильні сторони організації
- 2) Повний перелік проблем організації визначених співробітниками організації.
- 3) Список проблем, не визначених співробітниками, але виявлених у процесі діагностики.

4) Структурований висновок з проблемоутворення у організації: ключові проблеми (що формують загальну сукупність проблем); вузлові (проблеми, породжені ключовими, які породжують низку дрібних проблем); такі, що результують (є результатом попередніх проблем).

5) Рекомендації з подолання організаційних проблем.

Проблема вибору результативних ознак (економічних показників), що використовуються при здійсненні діагностичних алгоритмів, вирішується відносно просто. Вони часто задані формулюванням мети дослідження (діагностики). Вибір незалежних змінних (ознак-факторів) є процесом послідовного уточнення початкової гіпотези. У цьому процесі можна вирізнити такі етапи: формування початкової гіпотези про набір незалежних змінних; експертна оцінка цього набору; аналіз взаємозв'язків; добір і звуження кола істотних для дослідження (діагностики) змінних.

В основу формування початкової гіпотези про набір змінних покладено загальну схему функціонування об'єкта, що досліджується. У переліку змінних, які вносяться до початкового набору, враховується призначення моделі, тип дослідження тощо.

Звуження початкового набору змінних — процес багатостадійний, який відбувається на всіх етапах діагностики та побудови його моделі: під час проведення апріорного аналізу і формування робочої гіпотези (ще до збору вхідних даних), на етапі їх попереднього аналізу й перетворення і навіть на етапі побудови моделі. В основу процесу звуження набору змінних на стадії формування робочої гіпотези покладено результати експертного опитування та змістовні міркування різного типу; можливість і точність вимірювань; трудомісткість збору даних; діапазон варіації і можливість регулювання значень змінних; максимально допустиме їх число; функціональні зв'язки та інші міркування.

Виявлення параметрів організації на підприємстві вимагає глибоких досліджень, що забезпечують показність отриманих даних. Це значить, що діяльність працівників підприємства повинна бути обстежена різними методами, що дозволяють установити стабільність діагностуємих характеристик. При цьому допустиме охоплення не всіх категорій працюючих, а тільки їхніх типових представників.

Широта охоплення властивостей функціональних елементів при обстеженні визначається конкретними завданнями дослідження. Кількість одночасно діагностуємих характеристик залежить від інтенсивності виконуваних процедур і досвіду аналітика, що веде спостереження. Найбільш досвідчені діагности здатні

одночасно діагностувати не більше п'яти-семи характеристик при середній інтенсивності функціонування одна процедура за 1,5—2,0 хвилини.

На першому етапі ідентифікації функціональних елементів і їхніх властивостей аналітик, що проводить обстеження, відповідає на питання: хто, що, навіщо, за який час, з ким у контакті, із чиєї ініціативи, у якій формі відносин діє в процесі функціонування системи. Це значить, що потрібно зафіксувати: посаду обстежуваного; процедуру (вид дії); змістовну спрямованість процедури (розв'язувану проблему); час виконання дії (у хвилинах); посаду працівника й контрагента, у контакті з яким виконувалася дана процедура; спрямованість ініціативи (власна ініціатива, ініціатива контрагента, обопільна); форму взаємин працівників у процесі взаємодії. Згодом треба визначити місце кожної процедури на «карті» технології функціонування підприємства.

Класифікація видів функціональних характеристик здійснюється в міру вивчення об'єкта в процесі обстеження. У початковій стадії обстеження можливі й необхідні зміни структури класифікаторів посад, процедур і проблем. Це пояснюється тим, що деякі спочатку уведені види характеристик будуть уточнюватися у зв'язку з тим, що їхня частка в загальному обсязі часу обстежуваного може бути незначною. Такі характеристики варто відносити до розряду інше або включати в структуру іншого узагальнюючого виду.

Для обліку найбільш істотних зв'язків кількість видів функціональних елементів (агентів і контрагентів — тих, хто виконує процедури в контакті) може бути штучно скорочена шляхом виділення «типових» або «сукупних» працівників. У такий же спосіб варто діяти із класифікаторами процедур і проблем.

Виділення типових працівників здійснюється після попереднього вибіркового обстеження або після обробки перших результатів суцільного обстеження, з якого стає ясно, що, наприклад, діяльність багатьох працівників має близькі кількісні і якісні характеристики.

При необхідності, як функціональний елемент, можна розглядати підрозділ або групу працівників і їхню сукупну діяльність. Для цього аналізується діяльність кожного, і, потім, результати приписуються одному сукупному працівникові.

Наприклад, при обстеженні одного підприємства з метою обліку найбільш істотних зв'язків кількість видів контрагентів було штучно скорочене. Працівники бухгалтерії, планового відділу й відділу кадрів представлені у вигляді сукупного працівника (без

поділу по посадах). Крім того, до розряду «інші» ставляться працівники, сумарний час яких у спільних діях (процедурах) не перевищує 0,5 хв. а контакти з ними носять одиничний характер.

Найважливішою складовою організаційної діагностики підприємства є процес кількісної оцінки його параметрів функціонування. Дана діагностика здійснюється у стандартизованого процесу збирання, реєстрації та обробки інформації про об'єкт дослідження. Збирання інформації — це підраховування, зважування, вимірювання або інші варіанти визначення обсягів тієї чи іншої операції у діяльності фірми. А реєстрація — це занесення зібраних відомостей на носій інформації. Практично завжди збирання та реєстрація пов'язані між собою. Немає сенсу збирати інформацію, не реєструючи її.

Збирання інформації може виконуватися вручну, автоматизовано або автоматично. Автоматизоване збирання виконується з допомогою вимірювальних приладів. Реєстрація інформації також може виконуватись у трьох варіантах: автоматичному, автоматизованому та ручному.

Ручна реєстрація — це виписування первинних паперових документів, що ж до автоматизованої (машинно-ручної), то це виписування первинного документа з допомогою технічного пристрою, часто доповнюване паралельним формуванням машинного носія.

Сам процес оцінки організації в обраній системі здійснюється на основі методик, що обрані для здійснення діагностичного дослідження. Загальний перелік оціночних показників та методи визначення представлено вище. Ступінь відповідності отриманих значень показників діагностики порівнюється із встановленими нормативами або параметрами аналогів, що мають найкращий рівень організованості системи (підприємства).

Відомо, що метою кількісної оцінки організаційних параметрів підприємства є одержання відомостей, на підставі яких можна судити про його фактичну структуру, а також про її відповідність цілям і завданням організації. При цьому з'ясовується наступне:

1. Структура горизонтальних і вертикальних зв'язків працівників, частота й обсяг їх взаємовідносин.

2. Розподіл частот і обсягів процедур, виконуваних в організації в процесі функціонування в цілому, підрозділами, групами й окремими працівниками, у тому числі, по окремих проблемах.

3. Ступінь активності керівників, груп працівників і підрозділів, у тому числі, у напрямку розв'язання окремих проблем.

Для визначення структури горизонтальних і вертикальних зв'язків працівників, частоти й обсягу їх взаємовідносин необхідно встановити розподіл частот і обсягів контактів працівників один з одним для певних форм відносин (підпорядкованості, керівництва, обміну інформацією), починаючи з першого керівника. При визначенні пріоритетів зв'язків окремих працівників з керівником можливі ситуації, коли один з них має більшу частоту, а інший більший обсяг часу контактів. Тому для ранжирування переваг зв'язків вводиться формальний синтетичний показник — щільності зв'язку, що виходить шляхом перемножування часу контактів на їхню частоту. Показник призначений винятково для цілей більш чіткого поділу переваг зв'язку між функціями, працівниками, підрозділами, зокрема, коли функціональний елемент представлений сукупним працівником з усередненими характеристиками частоти й обсягів зв'язку.

Показники частоти, часу й щільності зв'язку, використовувані в процесі кількісної оцінки, мають імовірнісний характер, тому найбільш достовірні зв'язки мають і найбільшу частку в розподілі. У тому випадку, коли обсяг вибірки недостатній, а отримані частоти й обсяги зв'язків по окремих характеристиках у загальному розподілі становлять менш 5%, доцільно такі зв'язки відносити до «інших», або проводити додаткові спостереження й переконуватися в їхній стабільності.

Розподіл частот і обсягів процедур, виконуваних в організації в процесі функціонування в цілому, підрозділами, групами й окремими працівниками, у тому числі, по окремих проблемах дозволить розкрити способи підтримування ієрархічних і інформаційних зв'язків, визначити фактичну відповідність спрямованості діяльності працівників, підрозділів і організації задекларованим цілям і завданням, а також виділити проблеми, не охоплені розпорядницькими впливами.

Поглиблена діагностика проводиться за допомогою деталізації характеристик об'єкта, виходячи з конкретних питань, що виникають у процесі дослідження. Варто відмітити, що отримані в результаті діагностики висновки мають рекомендаційний характер, остаточне рішення приймається колегією експертів і керівництвом самої фірми.

Порядок аналізу відносин між підрозділами, групами працівників проводиться аналогічно. При цьому узагальнюються відомості про окремих працівників. У висновку відображаються загальносистемні характеристики, тобто узагальнені дані про функціонування всієї системи, підсистем, підрозділів і груп (видів) працівників.

Виходячи з вищенаведеного можна зробити висновок, що методологія та технологія організаційного аудиту у контексті діагностичних досліджень відносяться до сукупності наукових надбань, що описують механізми функціонування підприємств. Їх розвиток досяг рівня, коли розроблені моделі і методи стають корисними в практиці управління підприємством і в розв'язанні теоретичних проблем в інших областях і сферах діяльності. Однак процедури аудиту параметрів суб'єкта господарювання при організаційному проектуванні підприємств і дотепер залишається проблемою мало розробленою. Тому являється важливим завдання подальшого удосконалення методології й емпіричного апарату здійснення аудиторських процедур для широкого спектру підприємств і організаційно-економічних умов їх діяльності.

Література

- 1 Адамс Роджер. Основы аудита / Ю. А. Ариненко (пер.). — М. : Аудит, 1995. — 398 с.
- 2 Аудит України: Становлення. Розвиток. Звершення / В. В. Болгов (авт.-упоряд.). — К.: ТОВ «Болгов медіа центр», 2005. — 160 с.
- 3 *Барышников Н. П.* Организация и методика проведения общего аудита. — 2. изд. перераб. и доп. — М. : Информ.- изд. дом «Филинь», 1996. — 424 с.
- 4 *Бунда О. М.* Процес прийняття рішень в аудиті // Вісник Тернопільської академії народного господарства. Випуск 3. — Тернопіль: Економічна думка, 2002. — С. 66—69.
- 5 *Дорош Н. І.* Аудит: методологія і організація. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. — 402 с.
- 6 *Друри Колин.* Введение в управленческий и производственный учет. — М. : Аудит, 1994. — 557 с.
- 7 *Карлин Томас П., Макмин Альберт Р.* III Анализ финансовых отчетов (на основе ГААР): Учебник: Пер. 4 англ. изд.. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 445 с.
- 8 *Куденко Г. Е., Канарская Н. В., Беленцов В. Н., Севастьянова С. И.* Управление эффективностью хозяйственной деятельности промышленного предприятия / Донецкая гос. академия управления. — Севастополь; Донецк : Вебер, 2003. — 239 с.
- 9 *Петрик О. А.* Аудит: методологія і організація: Монографія. — К.: КНЕУ, 2003. — 260 с.
- 10 *Пригожин А. И.* Методы развития организаций / М.: МЦФЭР, 2003. — 863 с.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2008 р.