

## ОПИС І АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ







*Базовий курс з внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту*





# Зміст

- 01 Суть процесного підходу до управління 
- 02 Переваги опису процесу для внутрішнього аудитора 
- 03 Етапи опису процесу та правила побудови блок-схем 
- 04 Техніки аналізу процесу 



# Види процесів

## Процеси управління

це процеси планування, організації, мотивації і контролю, необхідні для того, щоб сформулювати і досягти цілей установи.

**Призначення** – управління діяльністю установи. **Результат** – діяльність установи.

Приклади: розробка стратегії та оперативних планів, моніторинг та аналіз діяльності, управління персоналом, інфраструктурою, інформаційними ресурсами, фінансами, відстеження законодавства, робота зі зверненнями громадян, соціологічні дослідження потреб і задоволеності споживачів продукції чи замовників послуг, інформування про послуги, прийняття рішень.

## Основні процеси

Їх **призначення** – створення основних видів продукції або послуг. **Результат** – продукція або послуга. Процеси, які додають продукції або послугі цінність для замовника. Замовники цих процесів можуть бути зовнішні та/або внутрішні



## Процеси забезпечення

формують інфраструктуру установи. **Призначення** – забезпечення діяльності основних процесів. **Результат** – ресурси для основних процесів. Внутрішні замовники – інші процеси організації. **Приклади:** матеріально-технічне забезпечення, забезпечення зв'язком, підготовка кадрів тощо



# Процесний підхід до управління

Удосконалення: зворотний зв'язок





# Типові складові для операційних процесів

**Рамкова основа –**  
внутрішнє середовище, усі вимоги (стандарти),  
плани і документи політики, які відіграють  
роль в управлінні та контролі за процесом

**Огляд внеску-обробки продукту –**  
економія внеску, ефективність  
процесу та контроль якості  
послуги/продукту

**Ціль (цілі) –**  
узгодження стратегічних цілей із  
ціллю (цілями) операційного  
процесу



**Ризики і заходи контролю –**  
ризики, пов'язані з операційним  
процесом, їх оцінка, а також  
впровадження належних заходів  
контролю для впливу на такі  
ризики

**KPI –**  
наявність відповідних та  
вимірюваних показників, що  
надають інформацію щодо стану  
функціонування конкретного  
процесу та ступеня досягнення  
поставлених цілей



# Основні переваги процесного підходу





# За допомогою опису й аналізу процесу внутрішній аудитор може визначити:

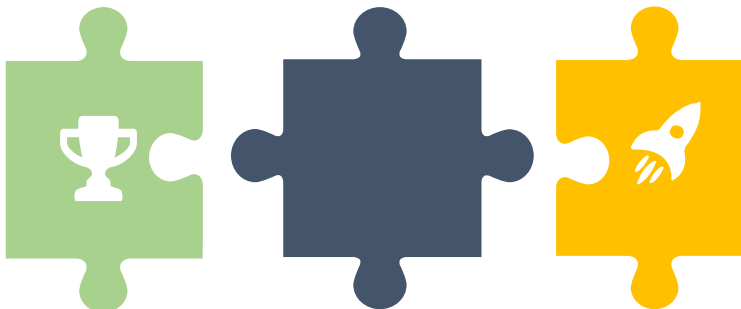
● *заходи контролю, які здійснюються, але не формалізовані*

● *заходи контролю, що дублюються, операції не покриті необхідними заходами контролю*



● *взаємозв'язок заходів контролю з ризиками*

● *ризики, не покриті необхідними заходами контролю*



● *«сильні» сторони та «слабкі» місця процесу*

● *розмежування повноважень між учасниками процесу*



● *процес здійснення окремих операцій у порівнянні з «еталонними» (бенчмаркінг)*

● *можливі причини існуючих проблем в діяльності, яка є об'єктом внутрішнього аудиту*



# Етапи дослідження процесу під час планування аудиторського завдання

## Огляд опису процесу

Опис процесу обговорюється з відповідальною за діяльність особою для уточнення інформації, яка в ньому зазначена

## Опис процесу

Опис досліджуваного процесу/ підпроцесу: це може бути блок-схеми або порядки реалізації, в яких окреслено послідовність дій, завдань, ролей та обов'язків (першої та другої лінії), вбудовані заходи контролю та інформаційний обмін.



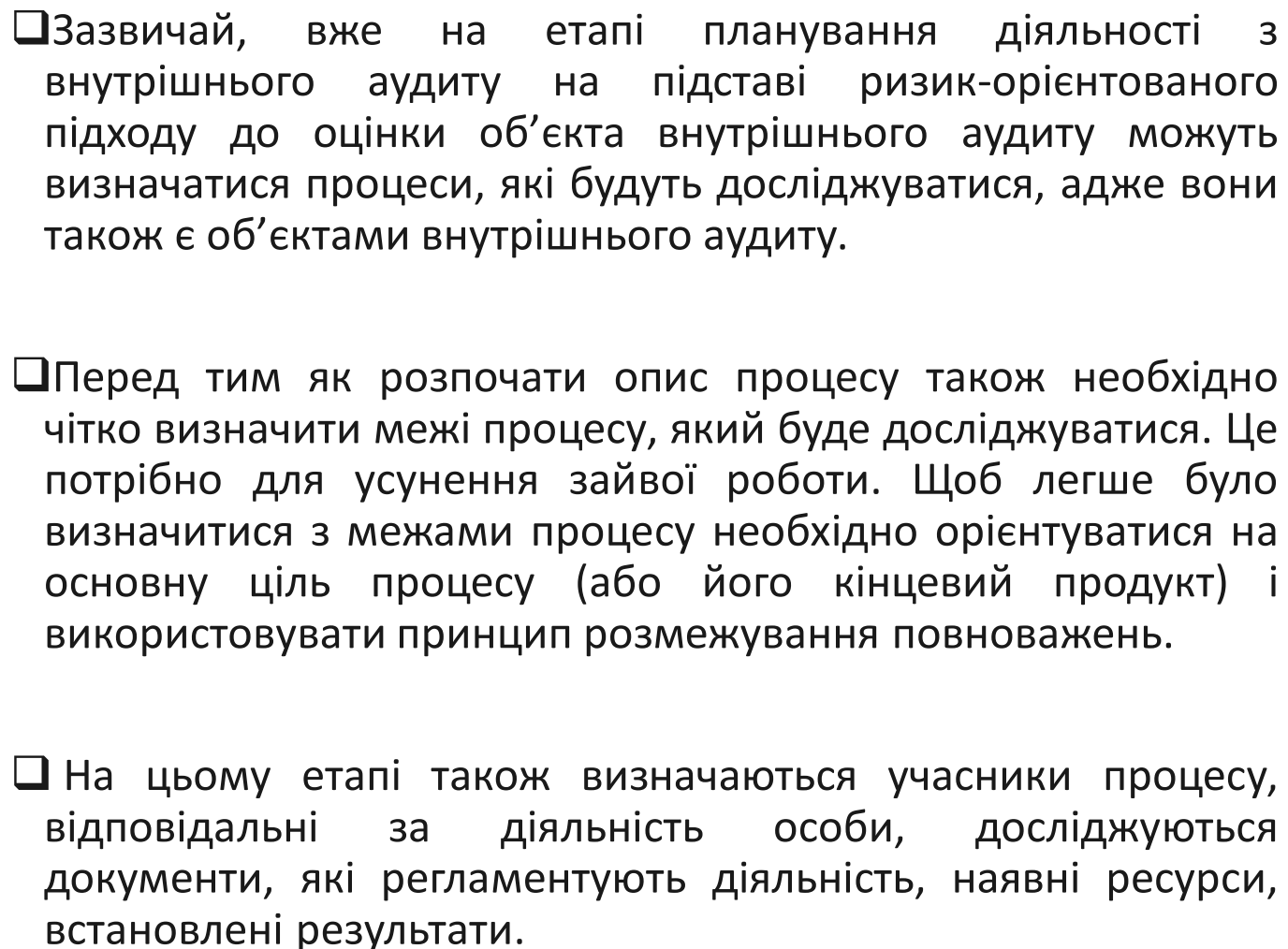
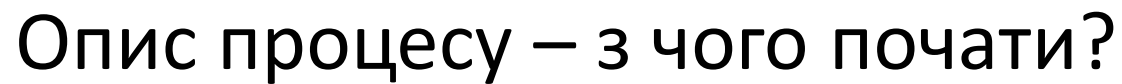
## Аналіз і оцінка процесу

Ідентифікуються та оцінюються ризики, пов'язані з операційним процесом, оцінюється достатність або надмірність впроваджених заходів контролю, визначаються сильні сторони і слабкі місця процесу, визначаються операції не покриті необхідними заходами контролю

## Ідентифікація процесу

Чіткість розуміння досліджуваного процесу та його зв'язок із основними завданнями установи, її стратегічними/операційними цілями, бюджетними програмами, наданим ресурсом (бюджет, персонал, активи тощо)







# Джерелами інформації для опису процесу можуть бути:





# Базова схема проведення інтерв'ю з відповідальною за діяльність особою





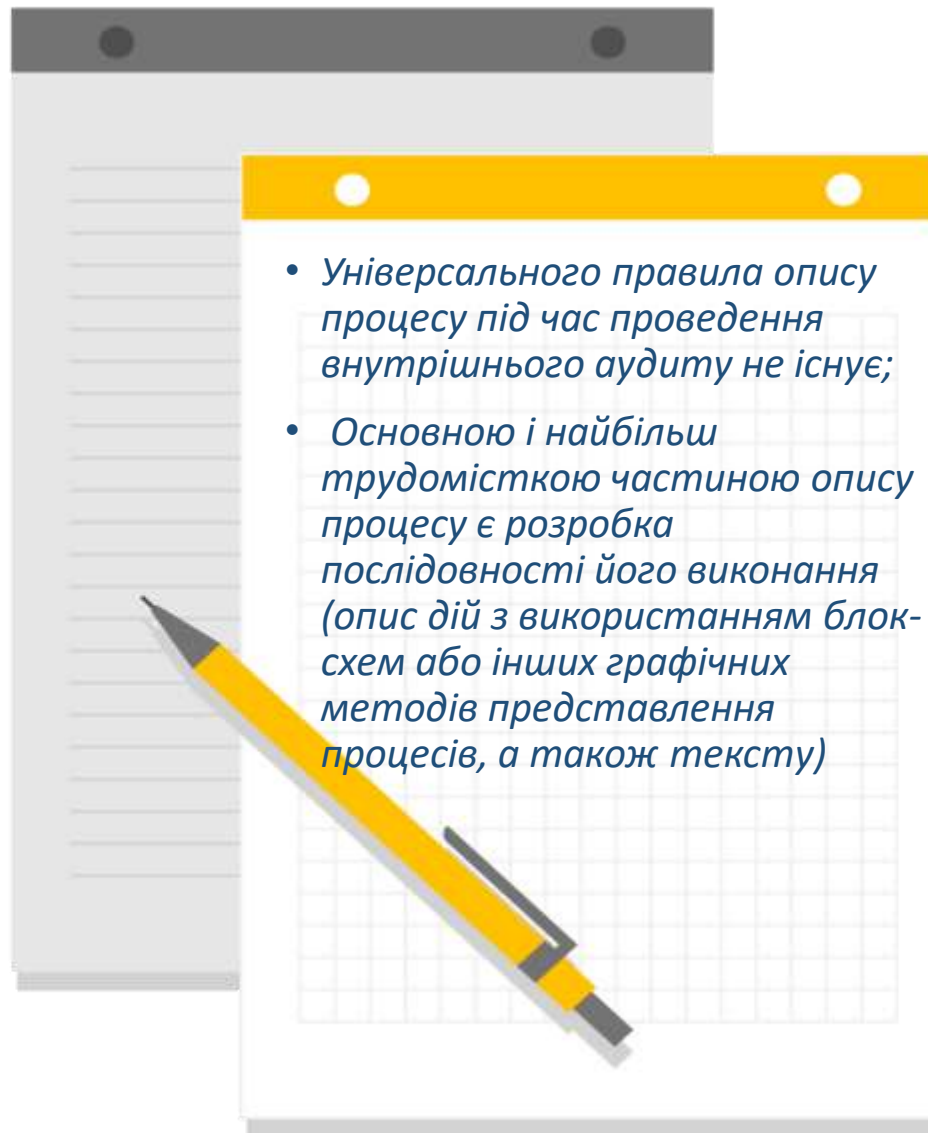
# Опис процесу

## Опис процесу —

це розкриття послідовності його реалізації, що забезпечує внутрішнього аудитора інструментом для оцінки та перегляду діяльності, яка є об'єктом внутрішнього аудиту.

## Блок-схема —

це графічне зображення алгоритму процесу/підпроцесу за допомогою геометричних елементів (блоків).



- *Універсального правила опису процесу під час проведення внутрішнього аудиту не існує;*
- *Основною і найбільш трудомісткою частиною опису процесу є розробка послідовності його виконання (опис дій з використанням блок-схем або інших графічних методів представлення процесів, а також тексту)*

## Графічний підхід

- ❖ Використання графічних елементів, які означають частини процесу
- ❖ Кожний графічний елемент має своє значення
- ❖ Лаконічний та наочний.

## Змішаний підхід

- ❖ Крім блок-схеми процесу формується також і текстова частина опису, яка може пояснювати всі або окремі елементи (етапи) процесу.

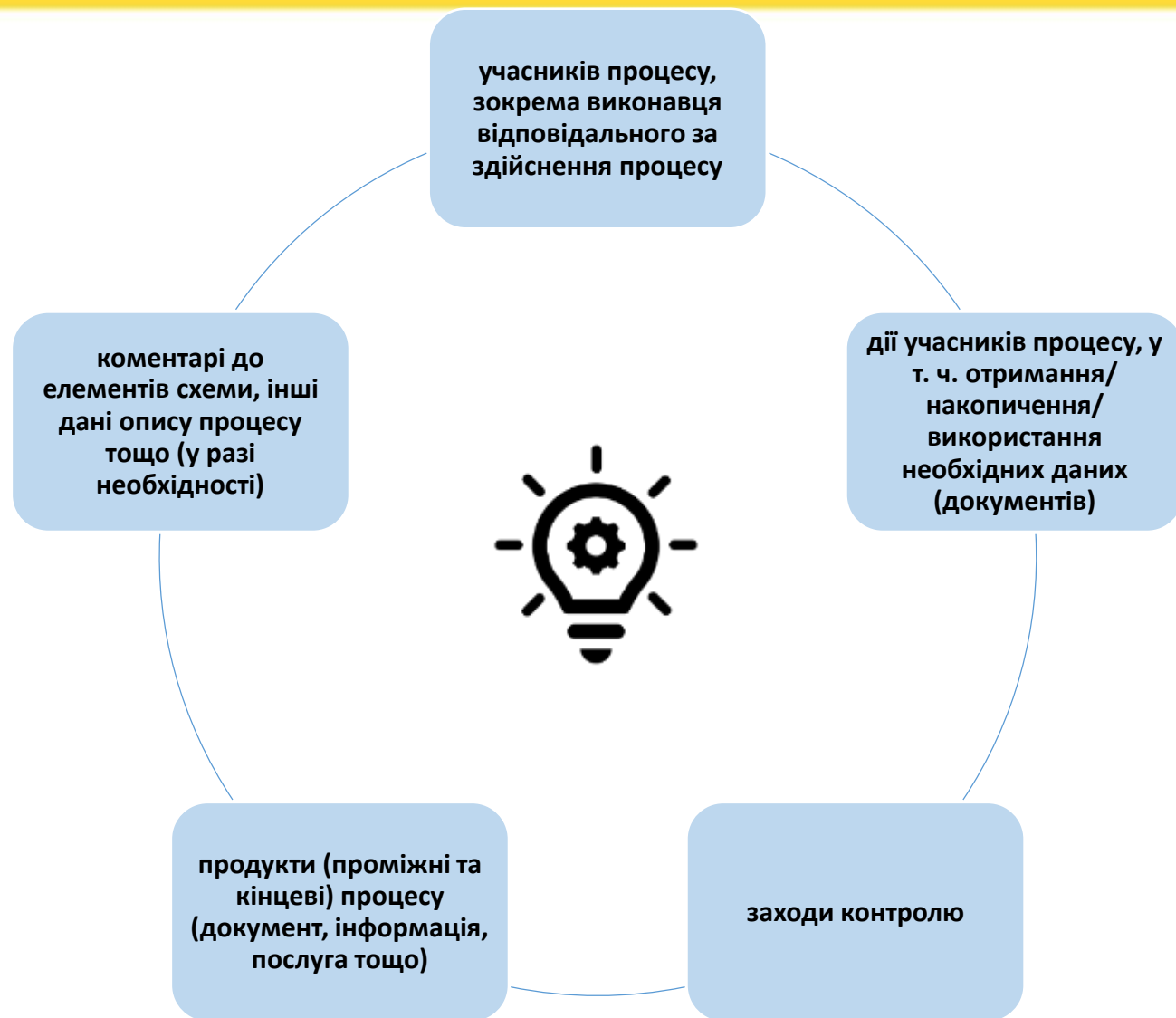


# Зібравши необхідну інформацію про процес можна приступати до побудови блок-схеми процесу:





## Блок-схема має містити інформацію про:



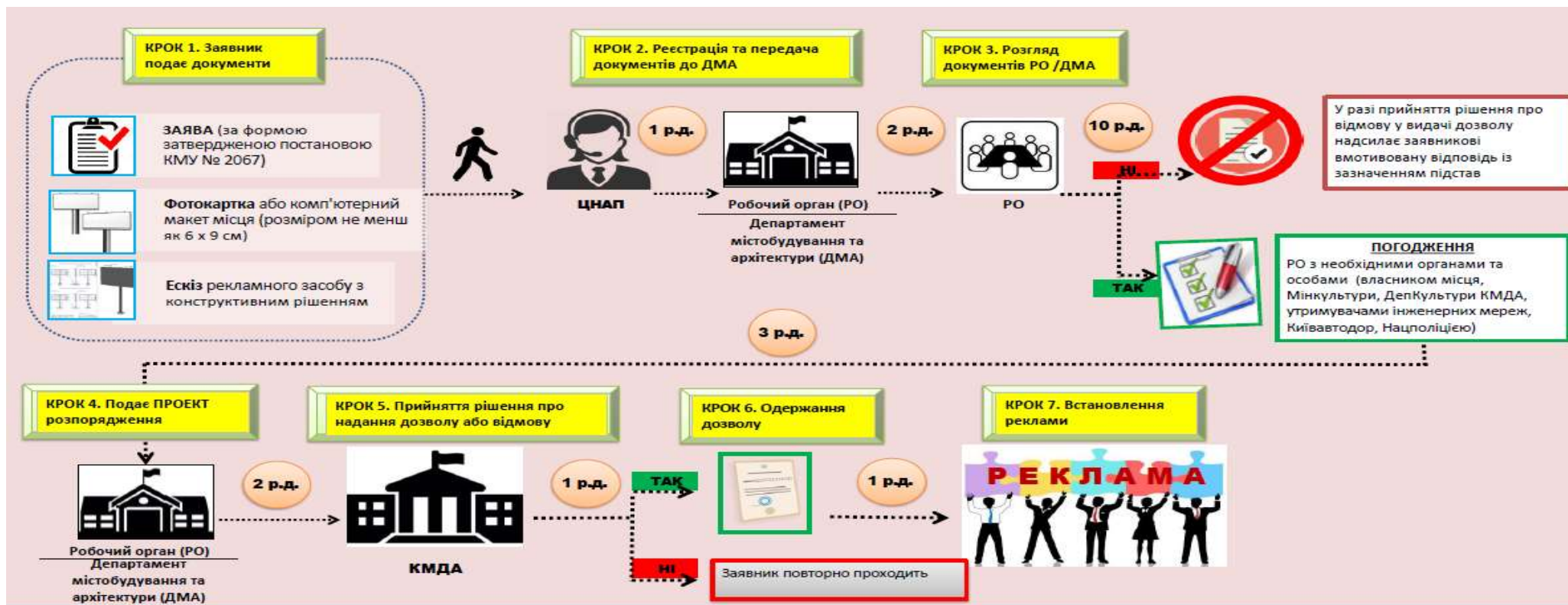




# Приклад блок-схеми процесу створеної за допомогою конструктора

## Приклад блок-схеми процесу надання адмінпослуги «Видача дозволу на розміщення зовнішньої реклами» (з матеріалів пілотного проекту)

В ході проведення внутрішнього аудиту команда аудиторів оцінювала процес розміщення рекламних засобів для покращення його ефективності, вдосконалення системи внутрішнього контролю, мінімізації ризиків, властивих рекламно-інформаційному простору.





## Приклад результатів проведеного аналізу процесу надання адмінпослуги «Видача дозволу на розміщення зовнішньої реклами» (з матеріалів пілотного проекту)

**За результатами проведеного опису і аналізу процесу були визначені основні ризикові сфери дослідження:**

- ☐ Несвоєчасна реєстрація заяв про надання дозволу на розміщення рекламних засобів призводить до затягування процесу розгляду та видачі дозволів та, як наслідок, недоотримання бюджетом грошових коштів.
- ☐ Ненадання/несвоєчасне надання дозвільних справ на погодження унеможлиблює видачу документів дозвільного характеру в терміни, встановлені нормативно-правовими актами.
- ☐ Несвоєчасна підготовка та затримка в погодженні проектів розпоряджень виконавчого органу міської ради на надання дозволу на розміщення рекламних засобів може призводити до недоотримання коштів бюджетом.







## Після складання блок-схеми рекомендовано відповісти на 5 запитань:

*Якщо за результатами відповідей  
отримано п'ять «так», то блок-  
схему можна вважати повною,  
зрозумілою і лаконічною.*





# Переваги опису процесу

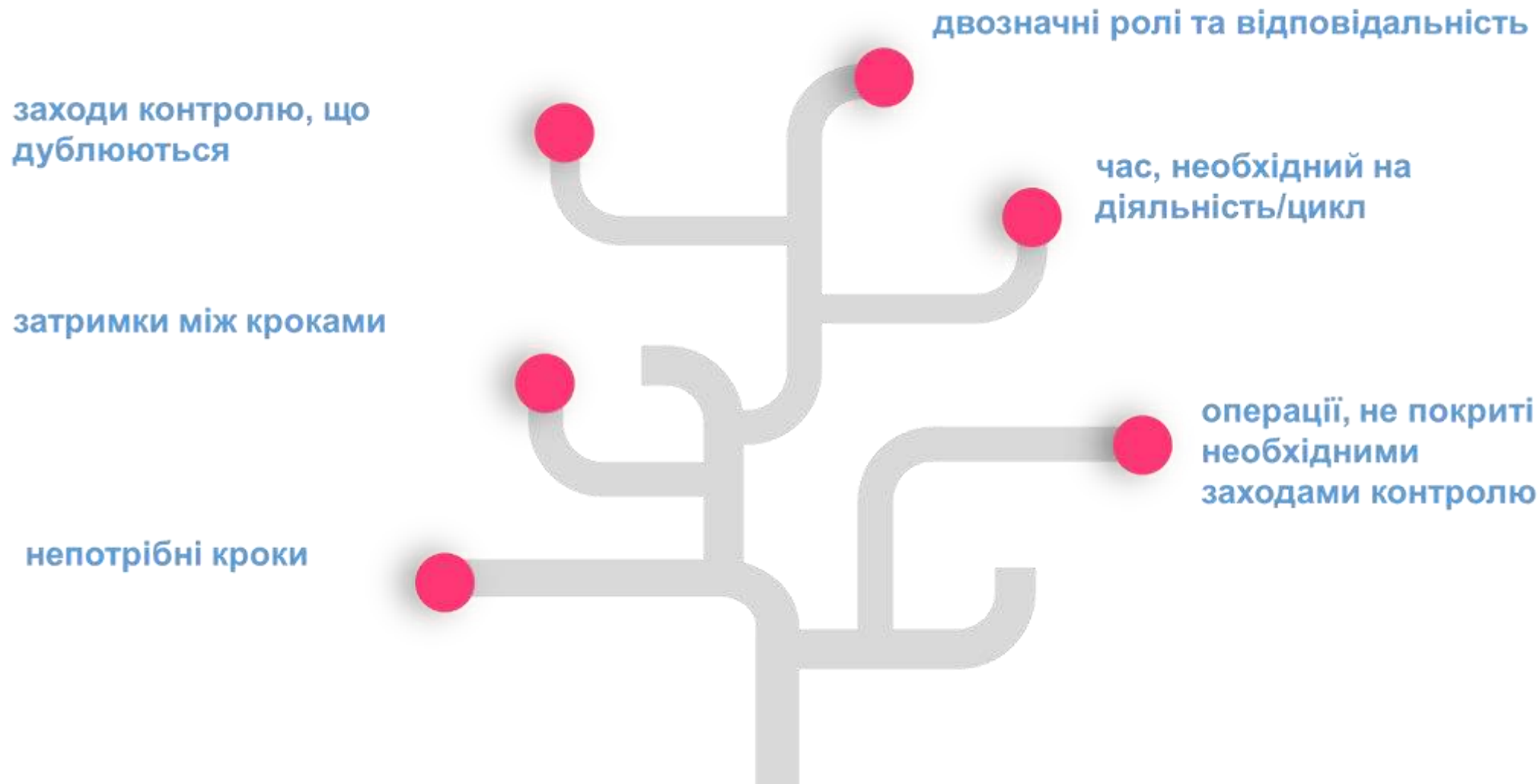
## Визначають:



- ✚ наскільки дієвими є існуючі заходи контролю;
- ✚ чи існують більш ефективні заходи контролю, які можна запровадити;
- ✚ чи достатньо контролю, або чи його забагато;
- ✚ наскільки існуючі заходи контролю сприяють досягненню цілей.



У разі проведення аналізу процесу з метою оцінки системи внутрішнього контролю за допомогою блок-схеми можна проаналізувати:





# Цикл Демінга, як основа для формування моделі для порівняння

## ПЛАНУВАННЯ:

- ✓ встановлення цілей, стратегічне планування, річне планування, плани заходів (узгодження між стратегічним і операційним рівнем, SMART – ність);
- ✓ організація процедур управління ризиками;
- ✓ встановлення ключових показників діяльності;
- ✓ визначення та узгодження процесів;
- ✓ планування ресурсів.

## ВИКОНАННЯ:

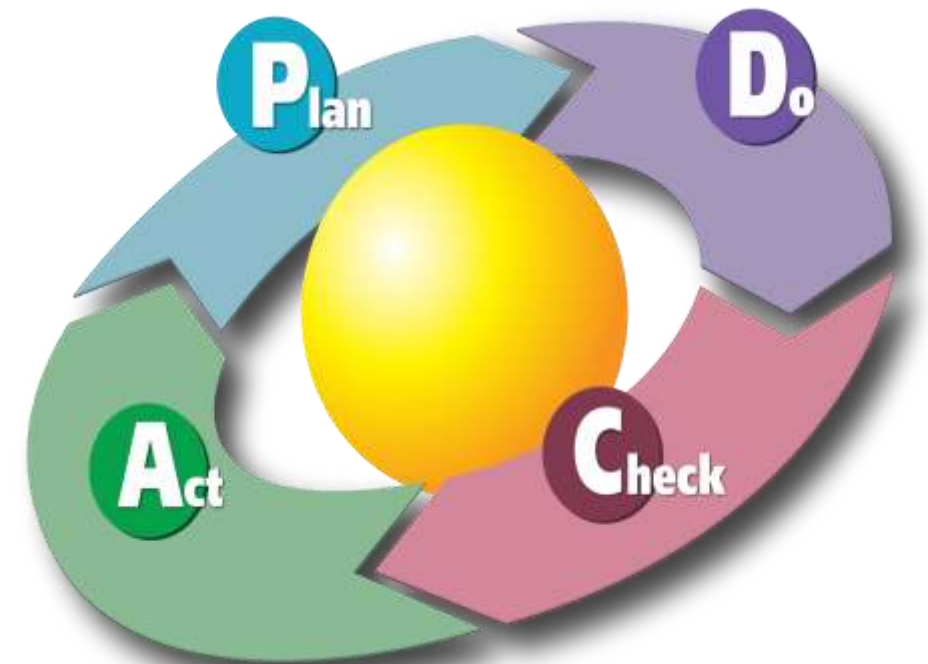
- ✓ повсякденне виконання планових заходів;
- ✓ проведення управління ризиками;
- ✓ забезпечення належних заходів контролю на операційному рівні.

## МОНІТОРИНГ/ЗВІТУВАННЯ (ПЕРЕВІРКА):

- ✓ моніторинг, вимірювання, аналіз;
- ✓ узагальнення і аналіз ризиків;
- ✓ звітування.

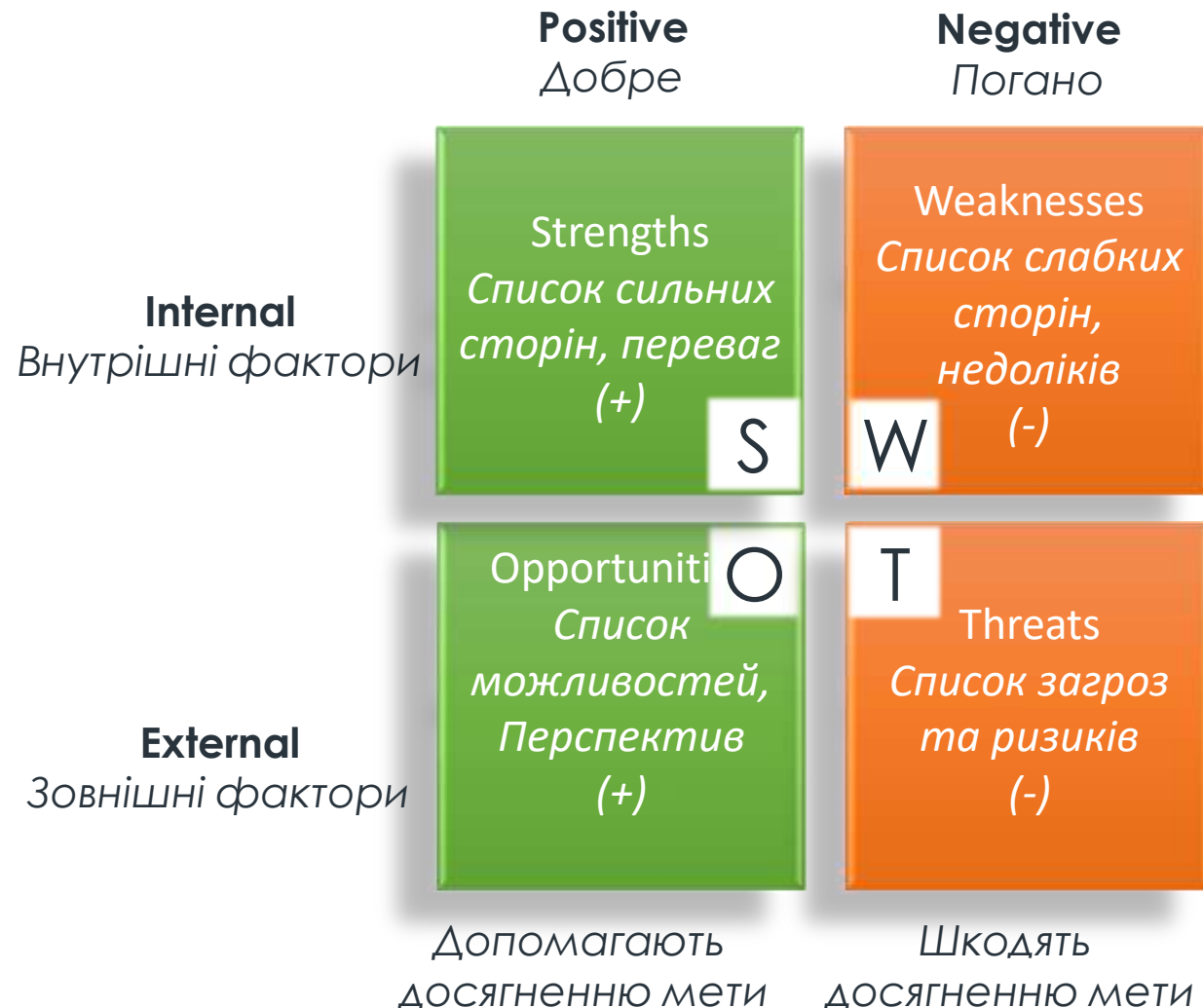
## ВІДСТЕЖЕННЯ/РЕАГУВАННЯ:

- ✓ коригуючі та запобіжні заходи;
- ✓ ініціативи з постійного удосконалення;
- ✓ огляд процесу, покращення процесу;
- ✓ узгодження заходів контролю.





# SWOT- аналіз



## Сильні сторони та слабкі місця

**внутрішні фактори** (їх можна контролювати та впливати на них): культура установи, репутація, працівники, якість послуг тощо.

Задавайте собі запитання: «В чому хороший об'єкт аудиту (чим він може пишатися)?» та «Що з об'єктом внутрішнього аудиту не так?»

## Можливості та загрози

**зовнішні фактори** (вони не залежать від установи, але на них можна опосередковано впливати): зовнішнє регулювання, законодавство, економіка, зовнішні тенденції, фінансування тощо. «Що заважає розкрити(застосувати) свої сильні сторони або покращити слабкі, які зовнішні фактори заважають це зробити?» та «Що можна використати для користі з того, що є навколо?»



# Поради щодо застосування SWOT – аналізу

**Будьте конкретні:** уникайте розпливчастих описів або нечітких визначень.

**Коротко і просто:** уникайте зайвої складності і надмірного аналізу.

**Будьте реалістами:** використовуйте загальну перспективу, особливо під час оцінювання сильних і слабких сторін. Будьте практичні, коли розглядаєте обидва аспекти.

**Будьте об'єктивні:** попросіть інформацію від добре обізнаної, але об'єктивної третьої сторони; порівняйте її з власними нотатками.

**Застосовуйте контекст:** розрізняйте, де об'єкт аналізу насправді знаходиться сьогодні, і де він може бути у майбутньому.

**Зіставляйте та порівнюйте:** аналізуйте (реалістично) стосовно інших подібних установ (процесів), тобто ситуація гірше, або краще, ніж у інших подібних установах (процесах).



# Бенчмаркінг

Під час здійснення оцінки об'єкта внутрішнього аудиту може застосовуватися досить новий для українських внутрішніх аудиторів інструмент - **бенчмаркінг**. Під терміном «бенчмаркінг» розуміється один з методів вдосконалення діяльності. Назва методу походить від англійських слів «bench» (рівень, висота) і «mark» (відмітка). Це словосполучення трактується як «еталонне порівняння».



**Бенчмаркінг** може також розглядатися як метод управління ефективністю різних сфер діяльності (виробництва, збуту, логістики, фінансів, кадрової політики й ін.), заснований на порівняльному аналізі роботи установи, організації з кращими представниками галузі (або інших галузей), який полягає в оцінці власної і галузевої ефективності, ідентифікації та вивченні роботи галузевих лідерів і впровадженні найкращих галузевих досягнень у свою діяльність.





# Розрізняють три фази бенчмаркінгу:



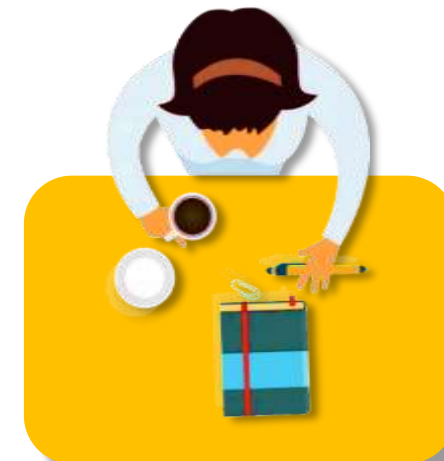
1

**Підготовча** (вибір об'єкта бенчмаркінгу та порівняльних аналогів; визначення оціночних показників (як от продуктивність, затрати часу); збір необхідної для аналізу інформації. Порівняльних показників має бути якомога менше, щоб зменшити витрати на бенчмаркінг та не зробити результати поверхневими).



2

**Аналіз** (на основі порівняння з визначеними «еталонами» (критеріями оцінки) виявляються недоліки (слабкі місця) в об'єктах бенчмаркінгу та ідентифікуються причини їх виникнення).



3

**Впровадження** (робота з реалізації результатів аналізу в практичній діяльності установи. Розробка стратегії і тактики нейтралізації виявлених у ході бенчмаркінгу слабких місць).





## **Інструментарій внутрішнього аудиту**