



АНАЛІЗ ПРИЧИННО - НАСЛІДКОВИХ ЗВ'ЯЗКІВ



»» Базовий курс з внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту



ЗМІСТ

01

**Роль аналізу причинно-наслідкових зв'язків у
внутрішньому аудиті**

02

Інструменти аналізу причинно-наслідкових зв'язків

03

**Зв'язок причинно-наслідкового аналізу та
наданих рекомендацій**



п.1 Глава 1 Стандарт 5 «Сутність діяльності з внутрішнього аудиту» Розділ III Стандартів



Діяльність підрозділу внутрішнього аудиту має здійснюватись із застосуванням систематичного, послідовного та ризик-орієнтованого підходів до оцінки об'єкта внутрішнього аудиту та **сприяти удосконаленню системи управління, внутрішнього контролю та управління ризиками через надання незалежних й об'єктивних висновків та рекомендацій.**



У чому полягає необхідність причинно-наслідкових зв'язків?

- Підрозділ внутрішнього аудиту є ідеальною групою спеціалістів для **аналізу проблем** та **ідентифікації причинно-наслідкових зв'язків**.
- Маючи можливість працювати паралельно з різними системами і структурними підрозділами установи, аудитори можуть сформулювати **всебічне і глибоке уявлення про причини, які лежать в основі проблеми**.
- Для формулювання **рекомендацій** під час проведення внутрішнього аудиту необхідно мати здібність до проведення **аналізу причинно-наслідкових зв'язків**.





Основні Поняття

Ознака проблеми - це очевидні аспекти проблеми, котрі привертають до неї увагу. Вони не пояснюють проблему, а тільки є її проявом.

(Наприклад, надходження великої кількості скарг, затримки у наданні послуг, наявність збоїв у діяльності).

Причина - явище чи процес, який вже в міру свого існування викликає певні зміни в середовищі; це свого роду стимул, завдяки якому щось відбувається і який можна перевірити.

(Наприклад, відсутність заходів контролю, брак знань у певній сфері, складна процедура надання послуги).

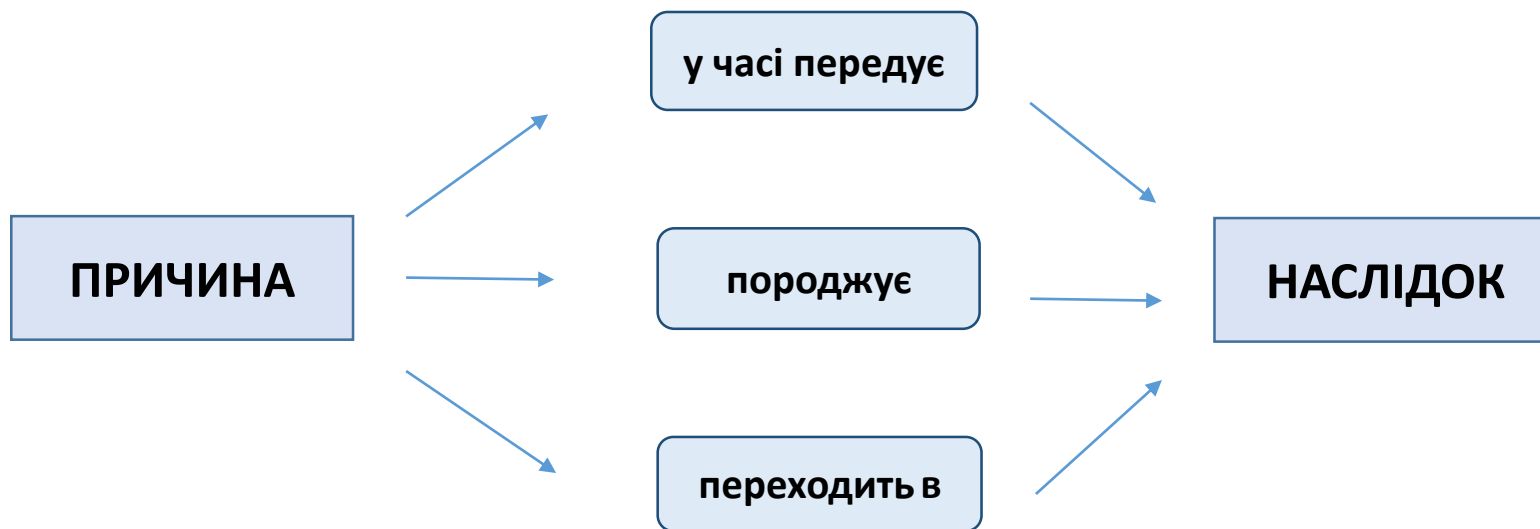
Наслідок - це те, в чому виявляються безпосередньо результати певної проблеми.

(Наприклад, недосагнення очікуваних результатів, встановлення фактів порушень, репутаційні наслідки і т.д.).





Причина та Наслідок



- Причина характеризується тим, що завжди передує результату.
- При цьому результатом дії причини є наслідок.
- Іноді багато причин зумовлюють один загальний наслідок.
- У той же час одна причина може проявитися в безлічі наслідків.



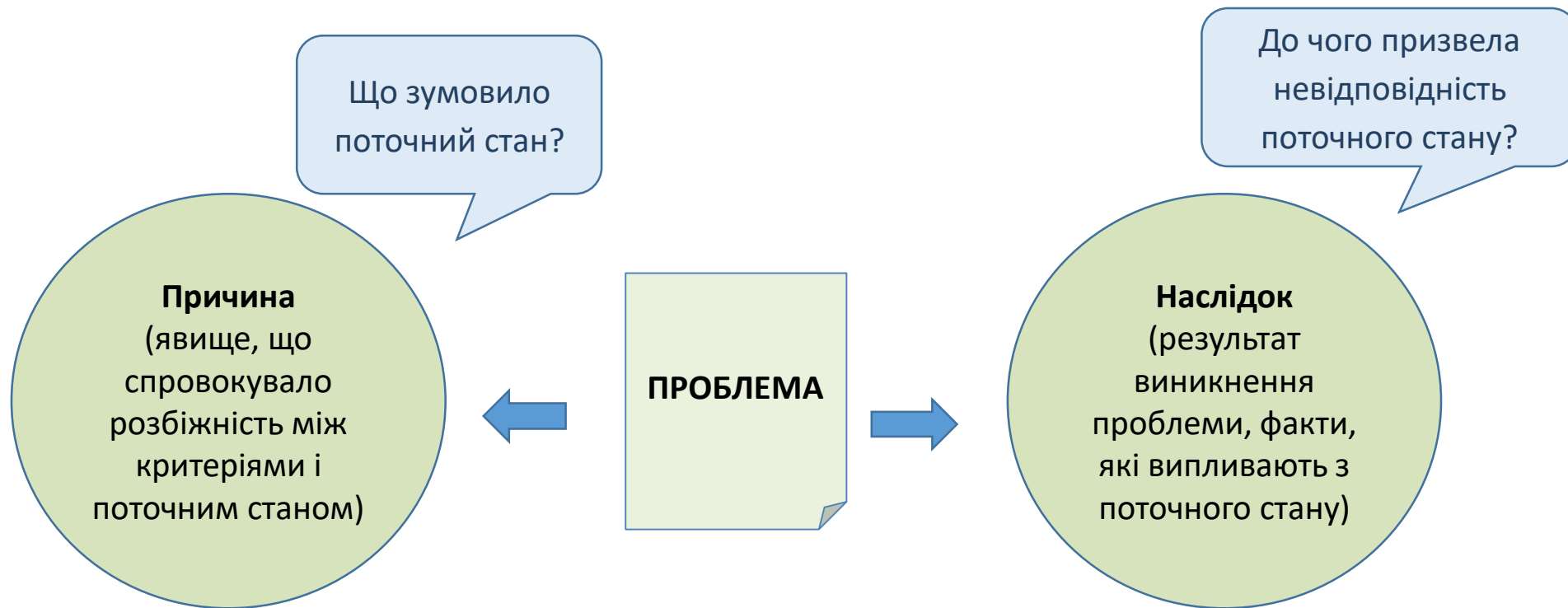
Причина та Наслідок

- У внутрішньому аудиті причиною проблеми чи ризику вважається те явище, що спровокувало розбіжність між критерієм оцінки і поточним станом об'єкта внутрішнього аудиту.



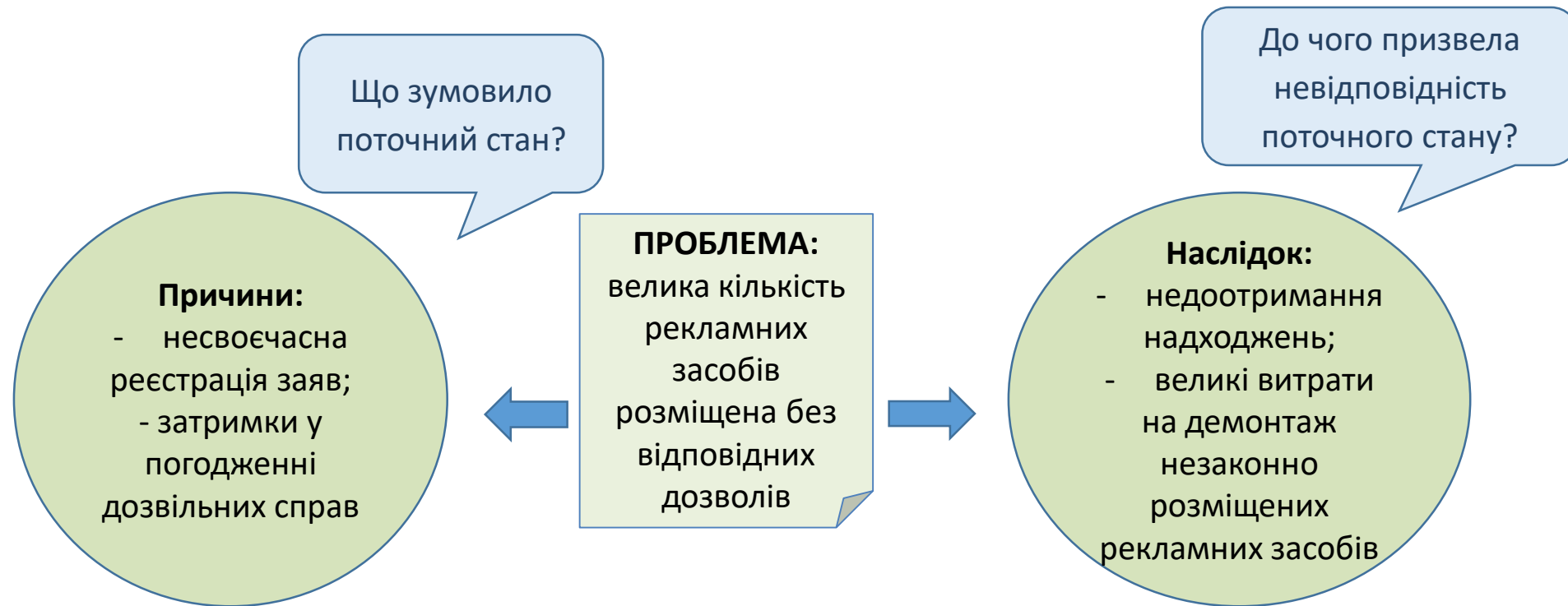


Причина та Наслідок





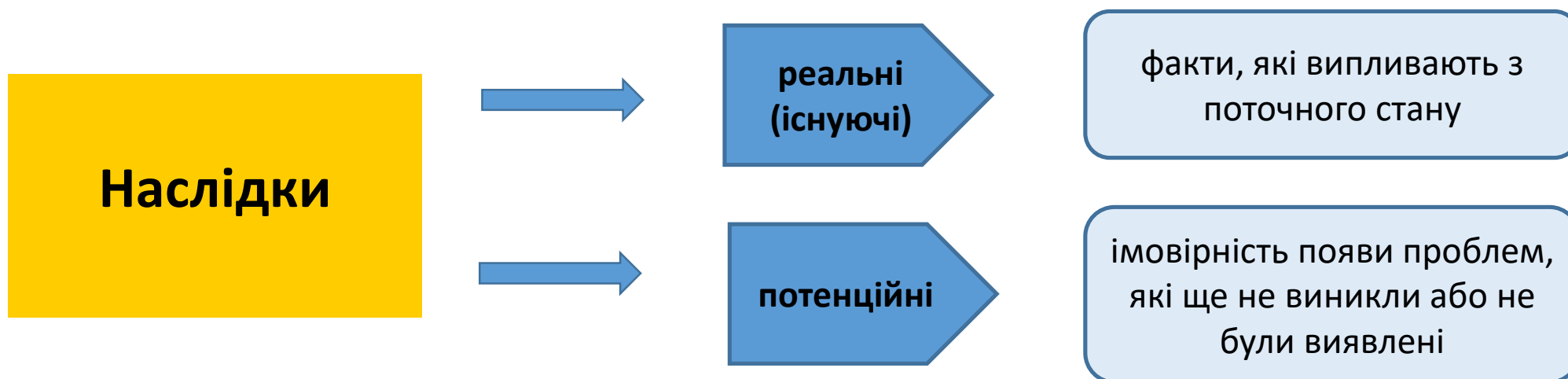
Приклад аналізу причинно-наслідкових зв'язків





Наслідки: **реальні** та **потенційні**

Наслідком є *результат, ступінь ризику або імовірність виникнення проблеми* через невідповідність поточного стану досліджуваного процесу встановленим критеріям.





Першопричина

- Під «причиною» проблеми ховається її першопричина (істинна причина).

Першопричина - це основоположна причина проблеми або питання, яке розглядається.

- Визначення першопричини робить подальші дії точнішими, оскільки знаючи істинну причину, «корінь проблеми», всі ресурси не будуть даремно витрачатися на усунення її симптомів.





Аналіз проблемної ситуації: **основні етапи**

- 1** **Діагностування ознак проблемної ситуації:** оцінка поточного стану об'єкта внутрішнього аудиту шляхом порівняння з бажаним станом.
- 2** **Визначення проблеми:** Наявна розбіжність між бажаним і поточним станом буде вказувати на існування проблеми або ризику.
- 3** **Оцінка** актуальності проблемної ситуації, її впливу та прогнозування можливих наслідків.
- 4** **Аналіз сутності проблеми/ризiku:** встановлення причин та першопричин проблеми/ризiku.
- 5** **Узагальнення результатів аналізу.**



Ресурси, призначені для проведення аналізу причинно-наслідкових зв'язків, мають бути **співвимірні** з впливом проблеми чи потенційними майбутніми проблемами і ризиками.



Аналіз причинно-наслідкових зв'язків

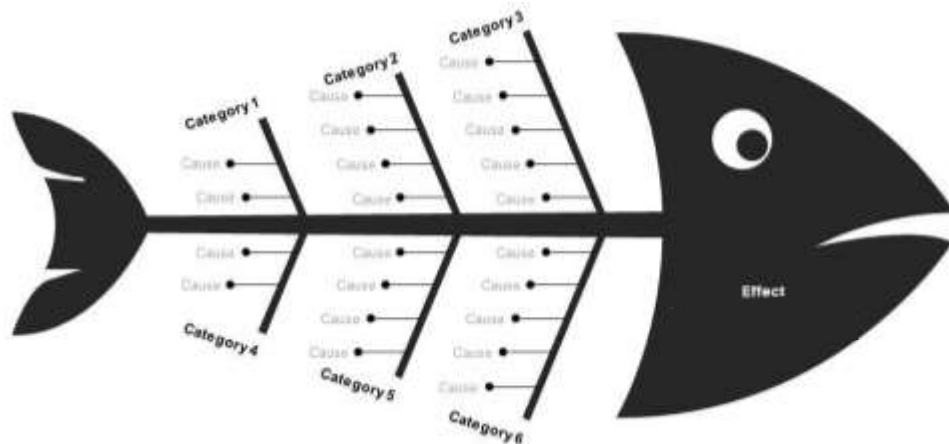
Аналіз причинно-наслідкових зв'язків - це структурований метод, який застосовується для визначення можливих причин ризику (небажаної події) чи проблеми.

- **Аналіз** дозволяє отримати структуроване графічне зображення переліку причин конкретного впливу.
- В залежності від контексту вплив може бути позитивним (ціль) або негативним (проблема).
- Результати такого аналізу можна відобразити у вигляді **діаграми**:
 - **Ісікави**,
 - **«краватки-метелика»**,
 - **«дерева причин»**,
 - **Парето**.



Діаграма Ісікави

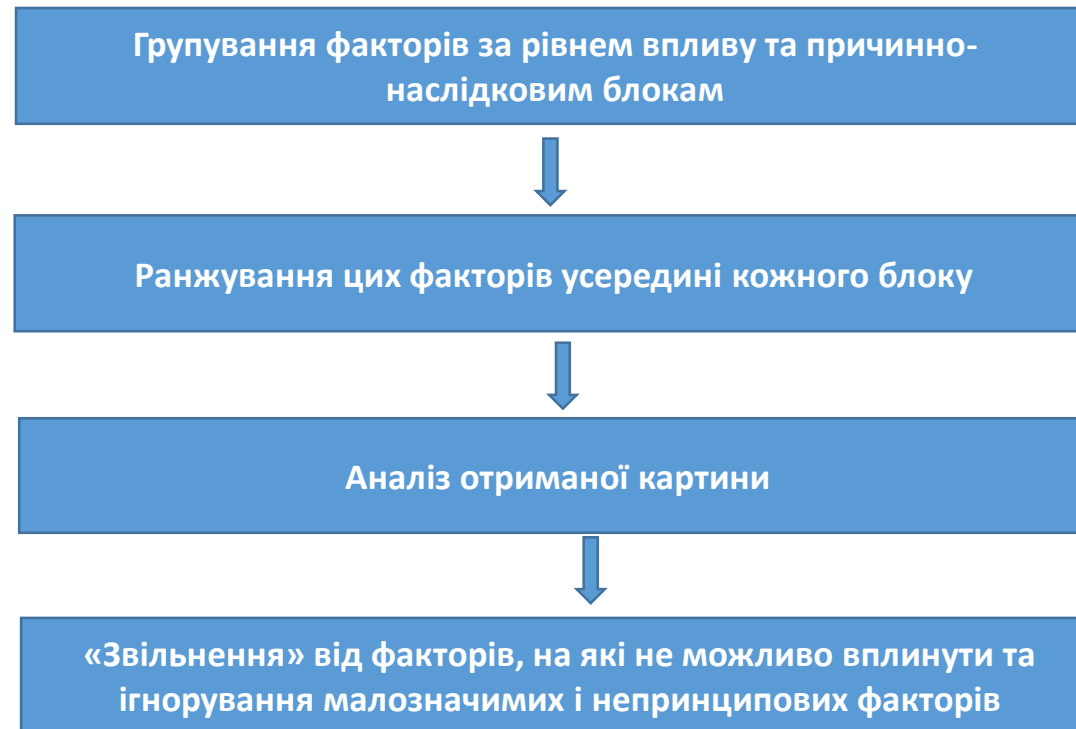
- **Діаграма Ісікави** - це один із графічних способів дослідження найбільш істотних причинно-наслідкових взаємозв'язків між факторами й наслідками в досліджуваній ситуації або проблемі, яка дає можливість провести змістовний аналіз ланцюжка взаємозалежних причин, що впливають на проблему.
- Діаграма сприяє визначенню головних факторів, що мають значний вплив на розвиток розглянутої проблеми, а також попередженню або усуненню дії даних факторів.



Професор Каору Ісікава - японський теоретик менеджменту, який запропонував Діаграму в 1952 році як доповнення до існуючих методик логічного аналізу та поліпшення якості процесів у промисловості Японії.



Діаграма Ісікави



Щоб більш ефективно виявити й додати можливі причини до складу основних, а також більш конкретно деталізувати можливі першопричини відгалуження **«основної кістки»** традиційно застосовують метод **«мозкового штурму.»**



Діаграма Ісікави: Практичний приклад

МЕТОДИ

Причина 1.

Неможливість визначення точної (достовірної) потреби у харчуванні.

ЛЮДИ

Причина 2.

Незацікавленість посадових осіб СІЗО у інформуванні осіб, що утримуються у СІЗО, про можливість відмови від котлового забезпечення,





Діаграма Ісікави: Практичний приклад

СЕРЕДОВИЩЕ

Причина 3.

Відсутність регламентованого механізму реалізації права осіб, що утримуються у СІЗО, відмови від безкоштовного харчування.

Причина 4.

Відсутність механізму зберігання та повторного використання порцій, які були приготовані, але не видані, для харчування осіб, що утримуються у СІЗО.

Причина 5.

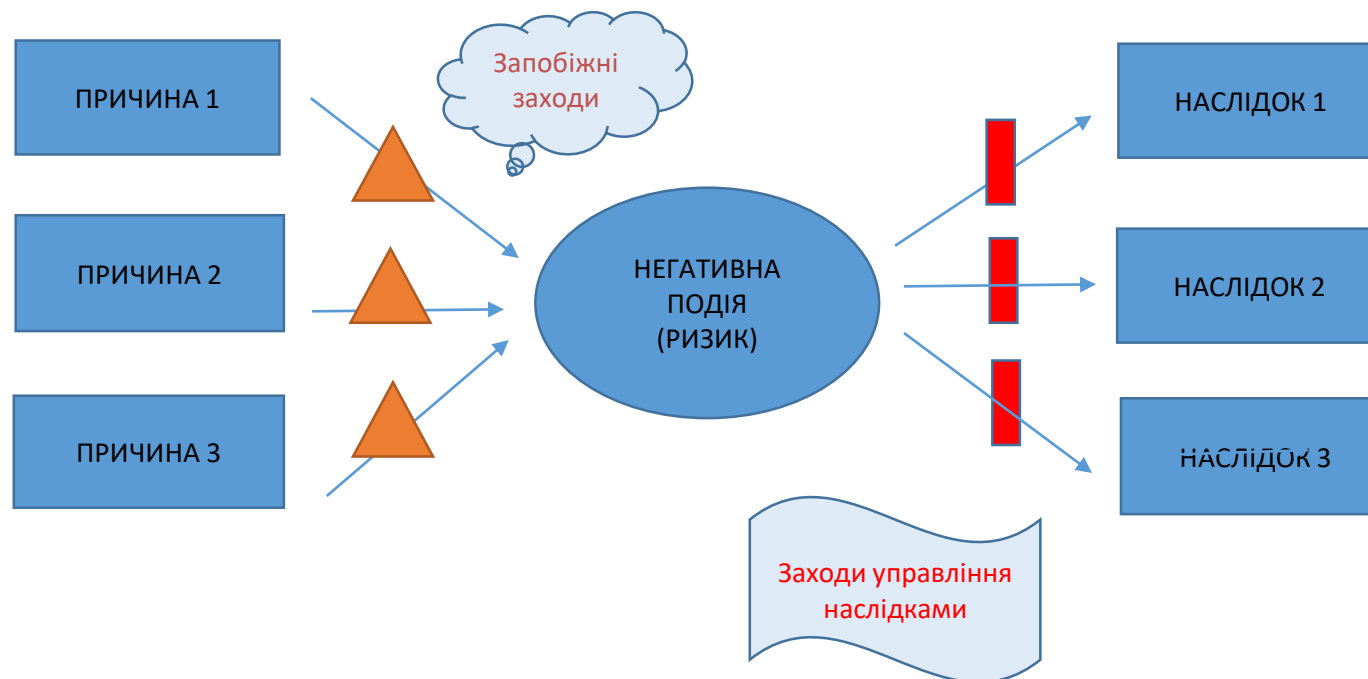
Відсутність обліку та механізму утилізації харчових продуктів, які приготовані, однак не використані та не підлягають повторному використанню.





Діаграма «краватка-метелик»

- **Діаграма «краватка-метелик»** – це схематичний спосіб опису і аналізу шляхів розвитку негативної події/ризиків від причин до наслідків. Даний інструмент є ефективним, якщо необхідно проаналізувати конкретний ризик і зрозуміти, як краще ним управляти.





Практичний приклад



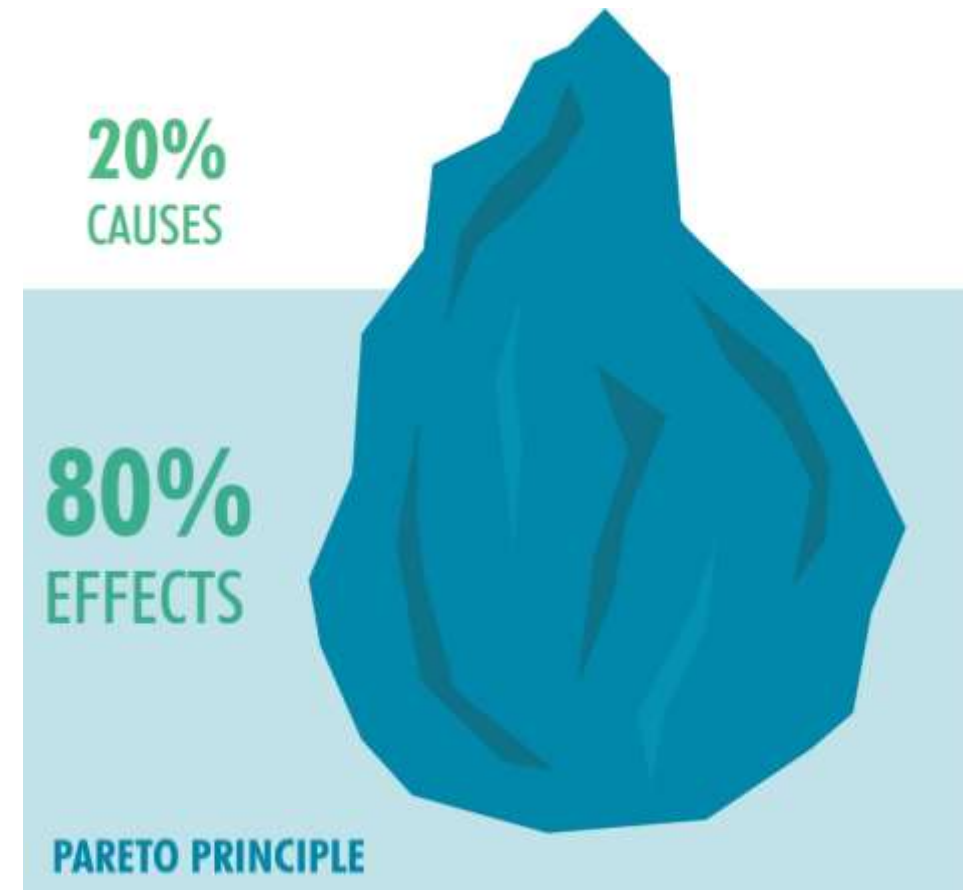


Діаграма Парето

- **Діаграма Парето** є одним із методів аналізу ефективності, в основі якого лежить закон (принцип) Парето.
- Як правило, цього принципу дотримуються при аналізі ефективності діяльності і її оптимізації.

Застосування закону Парето:

- Окрім здійснення причинно-наслідкового аналізу за допомогою **діаграми Парето у внутрішньому аудиті також** можна проводити оцінку ситуації до й після здійснення рекомендованих заходів або оцінку ефективності нововведень (проекту). І тим самим визначити рівень змін, що відбулися (ефект від запроваджених рекомендацій або змін).





Зв'язок причинно-наслідкового аналізу і наданих рекомендацій

