

## 7.2. К ВОПРОСУ О РАЗРАБОТКЕ МЕТОДИКИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Капелист Е.И., аспирант кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита

ГОУ ВПО *Донской Государственный Аграрный Университет*

Статья посвящена методике внутреннего аудита бизнес-процессов в сельскохозяйственных организациях. Обоснована необходимость аудита бизнес-процессов, выделены основные его этапы и предложены наиболее значимые направления. Применение рекомендуемой методики способствует повышению качества осуществления бизнес-процессов и их эффективности, позволяет выработать рекомендации по совершенствованию и реинжинирингу бизнес-процессов в целях реализации избранной сельскохозяйственной организацией стратегии.

В настоящее время к числу эффективных управленческих концепций является управление на основе бизнес-процессов (процессный подход). Однако следует отметить, что в сельскохозяйственных организациях возможности данного подхода используются не в полной мере. В тоже время данный подход лежит в основе таких управленческих методик и концепций как: реинжиниринга, стандартов ИСО 9001:2000, сбалансированной системы показателей *balance score card (BSC)*, которые актуальны в современных условиях для сельскохозяйственных организаций. Отличия в определениях бизнес-процесса объясняются разными задачами, для решения которых используется процессный подход. К числу таких задач для решения которых в сельскохозяйственных организациях может быть использован процессный подход следует отнести:

- реализация мероприятий, направленных на повышение эффективности системы управления;
- внедрение и поддержка системы менеджмента качества;
- организация учета затрат по процессам, внедрение системы сбалансированных показателей (*balanced scorecard*), проектирование новых бизнес-процессов и др.

Внедрение данного подхода в сельскохозяйственных организациях связано и с необходимостью проведения внутреннего аудита бизнес-процессов.

В системе внутреннего контроля важно не только подтвердить достоверность бухгалтерской (финансовой) отчетности, отсутствие фактов мошенничества, но выявить и разработать рекомендации по реализации внутри производственных резервов. В этих целях особую актуальность приобретает аудит бизнес-процессов, который может успешно применяться в рамках системы внутреннего контроля сельскохозяйственных организаций.

Следует отметить, что общая тенденция, которая характерна для внешнего аудита, связанная с переносом акцентов с подтверждающего аудита (аудита отчетности) к аудиту подтверждающе-аналитическому (аудиту бизнеса в целом) характерна и актуальна для внутреннего аудита и контроля. Данная тенденция требует развития нового инструментария, направленного на выявление внутрипроизводственных резервов и их реализацию в рамках сельскохозяйственной организации. Аудит бизнес-процессов следует отнести к одному из наиболее перспективных инструментов. Данный вид аудита

предполагает оценку текущего состояния бизнеса в разрезе бизнес-процессов, выявление на базе данной оценки проблемных областей, бизнес-процессов, разработка мероприятий по оптимизации бизнес-процессов на основе рационального использования имеющихся возможностей и ресурсов (трудовых, материальных, финансовых и др.) в целях успешной реализации стратегии, а в случае необходимости ее корректировки.

Таким образом, внутренний аудит бизнес-процессов предполагает осуществление комплекса работ по исследованию деятельности сельскохозяйственной организации, направленный на получение информации о ее текущем состоянии дел, на проверку соответствия действующих бизнес-процессов требованиям к выполнению бизнес-процессов, установленным в соответствующих описаниях и регламентах, проведение анализа, оценки эффективности бизнес-процессов по определенным показателям с последующей выработкой рекомендаций, направленных на оптимизацию бизнес-процессов.

Внутренний аудит бизнес-процессов может носить как плановый, так и внеплановый характер. Кроме того, данный вид аудита может проводиться после разработки и внедрения регламентирующей бизнес-процесс документации. По нашему мнению, такой должен проводиться службой внутреннего аудита совместно с подразделением занятым разработкой и внедрением регламентирующей бизнес-процесс документации. Плановый аудит бизнес-процессов рекомендуется проводить не реже одного раза в год в соответствии с утвержденным планом. Внутренний аудит бизнес-процессов представляет собой комплекс работ по изучению деятельности сельскохозяйственной организации, направленный на получение информации о текущем состоянии заданного бизнес-процесса, позволяющей оценить бизнес-процесс по отношению к требованиям, предъявляемым к его функционированию, управлению, эффективности, выходам и степени удовлетворенности клиентов.

Заказчиками внутреннего аудита бизнес-процессов, как правило, выступает руководство сельскохозяйственной организации, а в ряде случаев и собственники. Внутренний аудит бизнес-процессов в крупных сельскохозяйственных организациях может проводиться службой внутреннего аудита, либо аудиторской фирмой (аутсорсинг). Может быть использована такая форма как косорсинг, предполагающая проведение внутреннего аудита бизнес-процессов службой внутреннего аудита совместно с привлекаемой аудиторской фирмой. В крупных сельскохозяйственных организациях в состав группы внутренних аудиторов рекомендуют включать представителя Управления организационного развития.

Внеплановый аудит бизнес-процессов, как правило, проводится по требованию вышестоящего руководства либо владельца бизнес-процессов, который является должностным лицом, имеющим в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессах, управляющим ходом конкретного бизнес-процесса и несущим ответственность за его результаты и эффективность.

Цель аудита бизнес-процессов в сельскохозяйственной организации состоит в формировании мнения относительно соблюдения требований, предъявляемых к их функционированию, управлению, эффективности, выходам и степени удовлетворенности потребителей с последующей разработкой рекомендаций по оптимизации бизнес-процессов.

Аудит бизнес-процессов позволяет оценить и проанализировать их эффективность с целью дальнейшей оптимизации, совершенствования регламентов бизнес-процессов, что способствует повышению эффективности системы управления.

В ходе аудита источниками информации выступают документы, описывающие, документы, регламентирующие конкретный бизнес-процесс, а также документы, формирующиеся в ходе его выполнения, информация о других бизнес-процессах, взаимосвязанных с исследуемым из других подразделений сельскохозяйственной организации. К числу документов используемых в ходе аудита следует отнести:

- положения, должностные и рабочие инструкции;
- приказы и распоряжения, регламенты, инструкции, государственные и отраслевые стандарты, строительные нормы и правила;
- спецификации операций бизнес-процесса;
- спецификации входов / выходов, спецификации на ресурсы;
- графические схемы бизнес-процессов и их текстовое описание;
- показатели бизнес-процесса;
- глоссарий, перечень документов бизнес-процесса;
- альбом документов бизнес-процесса и т.д.

В ходе внутреннего аудита бизнес-процессов в сельскохозяйственных организациях используются инспектирование, предусматривающее исследование документов, регламентирующих бизнес-процесс, запросы, направляемые сотрудникам, выполняющих бизнес-процесс и полученные от них подтверждения, интервьюирование владельцев и сотрудников, выполняющих бизнес-процессы, наблюдение за действиями сотрудников, выполняющих бизнес-процессы, арифметический пересчет, анализ текущей документации, формируемой по результатам аудита (бланк оценки работников, бланк передачи смены администратора и т.д.), пентест, т.е.

тест на проникновение в защищенные системы и проведение неблагоприятных воздействий на бизнес-процесс, аналитические процедуры, включающие анализ документов, содержащих описание и регламентирующих бизнес-процессы, анализ выполнения и результатов конкретных бизнес-процессов, анализ дополнительной информации о степени удовлетворенности потребителя результатами бизнес-процесса, сверку данных между различными ИТ-системами, проверку коэффициентов.

Все факты, указывающие на несоответствие элементов бизнес процессов, требованиям, изложенным в документах, описывающих и регламентирующих бизнес процессы, фиксируются в случае их существенности в рабочих документах внутреннего аудитора. Комплект рабочих документов должен включать в себя:

- бланк, содержащий перечень контрольных вопросов, или тесты, используемые для оценки конкретного элемента проверяемого бизнес- процесса, предназначенный для проверки теоретических знаний работниками бизнес-процессов;
- бланк контроля выполнения бизнес процессов установленным требованиям по выполнению бизнес-процессов. Конечные результаты аудита бизнес-процессов отражаются в отчете, содержащем анализ фактического выполнения бизнес процессов на объекте; знание теории бизнес-процессов работниками сельскохозяйственной организацией; рекомендации по устранению несоответствий, обнаруженных в ходе проведения аудита, и возможных направлениях улучшения либо оптимизации бизнес-процессов.

Объектами данного вида аудита являются конкретные бизнес-процессы. В ходе исследования важно обеспечить единство терминологии. Нами проведен обзор понятий процесс и бизнес-процесс (табл. 1), показавший, что в настоящее время наряду с понятием бизнес-процесс, ряд авторов применяет термин «процесс».

Таблица 1

## ОБЗОР ПОНЯТИЙ «ПРОЦЕСС» И «БИЗНЕС-ПРОЦЕСС»

Авторы	Содержание
<b>Процесс</b>	
Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин, М.Кугелер, М. Роземанн	Процесс – завершенная с точки зрения содержания, временной и логической очередности последовательность операций, необходимых для обработки экономически значимого объекта [5]
ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества	«Процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы» [1]
Дж. Харингтон	Процесс – последовательность взаимосвязанных работ, имеющих своей целью потребление входов процесса и их преобразование в выходы, требующиеся внутренним или внешним потребителям, сопровождаемое созданием добавленной стоимости [23]
<b>Бизнес-процесс</b>	
В.Г. Елиферов, В.В. Репин	Бизнес-процесс – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя [7]
Й. Беккер	«Бизнес-процесс является особым процессом, который служит осуществлению основных целей предприятия (бизнес-целей) и описывает центральную сферу его деятельности. Основными признаками бизнес-процесса являются точки соприкосновения этого процесса с бизнес-партнерами предприятия (например, клиенты и поставщики)» [5, с. 4]
Б. Андерсен	Бизнес-процесс – это цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей [4]
Г. Тищенко	Бизнес-процесс – это логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы поставщика, создает ценность и выдает результат потребителю [20]
Глоссарий Workflow Management Coalition (www.wfmc.org)	Бизнес-процесс – совокупность нескольких связанных между собой процедур либо функций, которые совместно реализуют некоторую задачу бизнеса или политическую цель (обычно в контексте организационной структуры, описывающей функциональные роли и отношения) [8]

Авторы	Содержание
Хаммер М., Чампи Д.	Бизнес-процессы – наборы операций, которые, взятые вместе, создают результат, имеющий ценность для потребителя. Бизнес-процессы – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или несколько видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя [22]
Davenport T.H., Short J.E.	Набор логически взаимосвязанных действий, выполняемых для достижения определенного выхода бизнес-деятельности [25]
Davenport T.H.	Структурированное конечное множество действий, спроектированных для производства специфической услуги (продукта) для конкретного потребителя или рынка. • Или – специфически упорядоченная совокупность работ, заданий во времени и в пространстве, с указанием начала и конца, точным определением входов и выходов. • Или – структурируемый, измеряемый набор действий, созданный, чтобы произвести определенный выход для конкретного клиента или рынка [26]
Porter M.E., Millar V.E.	Сущность, определяемая через точки входа и выхода, интерфейсы и организационные устройства, частично включающие устройства потребителя услуг / товаров, в которой происходит наращивание стоимости производимой услуги/товара. [29]
Ойхман Е.Г., Попов Э.М.	Множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту и удовлетворяющей его по стоимости, долговечности, сервису и качеству. Или – полный поток событий в системе, описывающий, как клиент начинает, ведет и завершает использование бизнеса [10]
Зиндер Е.З.	Логические серии взаимосвязанных действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как продукт или услуга [12]
Deming W.E.	Любые виды деятельности в работе организации [27]
Госстандарт. ГОСТ Р ИСО 9001-96. Системы качества. Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании	Совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, которая преобразует входящие элементы в выходящие [2]
ISO/IEC. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем	Ряд взаимосвязанных видов деятельности, преобразующих входы в выходы [28]
Рубцов С.В.	Бизнес-процесс – это операция, включенная в систему операций, целью которой является производство и поставка услуг / товаров (1) операциям, входящим в систему, а также (2) другим системам [16]
Киселев А.Г.	Бизнес-процесс предлагается определить следующим образом: организационная подсистема, создающая экономическую ценность для организационной системы путем удовлетворения потребностей ее внутренних и внешних клиентов в ресурсах и услугах. Существенными свойствами данной подсистемы будут: • способность приобретать, хранить и потреблять необходимые ресурсы (выступать в качестве заказчика необходимых ресурсов, товаров и услуг); • способность производить и хранить произведенные им продукты вплоть до передачи их потребителю; • способность к самоуправлению на основе накопленной внутренней экспертизы и опыта; возможность комплексной экономической оценки деятельности [11]
Парасоцкая Н.Н.	Упрощенно бизнес-процесс можно трактовать как поток чередующихся событий и операций, ограниченный входом и выходом [14]

Такие ученые как Р. Гаррисон, Э. Норин, П. Брюэр отождествляют понятия «процесс» и «бизнес-процесс», отмечая, что процесс ведения бизнеса (бизнес-процесс) – это совокупность этапов, следующих в определенном порядке и позволяющих решить некоторую задачу в бизнесе [13].

По нашему мнению, различие между понятием процесс и бизнес-процесс связано с тем, что понятие процесс является более широким, поскольку используется в различных областях знания, применительно к коммерческой организации целесообразно использовать термин бизнес-процесс.

Мы полностью разделяем мнение С.В. Рубцова, рассматривающего понятие «бизнес-процесс» как модель, поскольку он представляет собой абстракцию, а не действия, реализуемые в текущий момент времени. Это требует четкого разграничения эффективности бизнес-процесса и эффективности реализации бизнес-процесса. Если эффективность бизнес-процесса – это идеальная оценка деятельности, получаемая в процессе того или иного моделирования деятельности организации, то эффективность реализации бизнес-процесса представляет собой фактическую оценку [16].

Большинство ученых и практиков выделяют три базовые характеристики бизнес-процесса:

- стоимость;
- длительность;
- степень удовлетворенности клиента (качество продукции).

Следует отметить, что если первые две характеристики важны для владельца бизнес-процесса, а также при определении его границ, то вторая характеристика важна для конечного потребителя.

Необходимость дальнейшего совершенствования бизнес-процессов в сельскохозяйственных организациях связана с:

- требованиями действующего законодательства, потребителей;
- ориентацией на снижение себестоимости продукции, работ, услуг;
- внедрением программы управления качеством на основе ИСО;
- реорганизационными процедурами.

Выбор бизнес-процессов, подлежащих оптимизации индивидуален для каждой сельскохозяйственной организации. Аудит бизнес-процессов позволяет выделить приоритетные бизнес-процесс и проблемы в их осуще-

ствлении. В системе внутреннего контроля целесообразно ориентироваться на принцип Парето 80/20. Например, при внутреннем аудите бизнес-процессов необходимо сосредоточиться на тех 20% бизнес-процессов, которые дают 80% результатов, т.е. необходимо сосредоточиться исключительно на ключевых действиях. В сельскохозяйственной организации для оптимизации бизнес-процессов не следует сужать номенклатуру выращиваемой продукции животноводства или растениеводства до перечня «бестселлеров» или отказываться от обслуживания малопокупательной, но наиболее многочисленной социальной группы населения за счет повышения цен на наиболее пользующиеся спросом виды продукции. Широкий ассортимент и приемлемые цены являются факторами, которые работают на имидж сельскохозяйственной организации и во многом ответственны за ее репутацию, что в денежном эквиваленте соответствует гарантированному сбыту сельскохозяйственной продукции и удержанию конкурентных позиций. Местоположение сельскохозяйственной организации (климатическая зона, географическое положение, климат) также влияет на эффективность бизнес-процессов. Нарушение соотношения принципа Парето 80/20 кроется в неверной оценке эффективности бизнес-процессов.

Рассмотрим методику аудита бизнес-процессов. На первом этапе (организационном) необходимо определить объект аудита – конкретный бизнес-процесс, цель его аудита и заказчика. На данном этапе назначается руководитель и осуществляется формирование аудиторской группы.

На втором этапе (этап планирования) осуществляется планирование аудита бизнес-процесса. Для этого исследуются особенности деятельности сельскохозяйственной организации, формируется информация о бизнес-процессе, его взаимосвязи с другими бизнес-процессами, оценивается предварительная трудоемкость проверки, сроки ее проведения. Рекомендуется провести предварительный инструктаж членов группы, проводящих внутренний аудит. После этого формируется план и программа внутреннего аудита конкретного бизнес-процесса, который согласовывается и утверждается заказчиком. На этапе планирования формируются план и программа аудита. В программе отражаются цели, области аудита, состав внутренних аудиторов и экспертов, место и продолжительность проведения аудита, планируемая трудоемкость. Аудит должен проводиться на основе глубокого понимания деятельности и специфики бизнес-процессов. В рамках производственного совещания, в котором принимают участие внутренние аудиторы и руководство проверяемого бизнес-процесса целесообразно обсудить цели аудита, методы и процедуры, которые планируется использовать, уточнить в случае необходимости план и программу аудита. Руководитель аудиторской группы в случае необходимости может внести изменения в план аудита.

На третьем этапе внутренними аудиторами проводятся аудиторские процедуры, такие как интервьюирование владельца процесса, сбор и анализ, инспектирование документов по бизнес-процессу, исследование информации о существующем состоянии бизнес-процесса, сопоставление требований к бизнес-процессу и информации по описанию и регламентации бизнес-процесса, полученной в результате его аудита. Внутренний аудитор производит оценку правильности опи-

сания бизнес-процессов в сельскохозяйственной организации. Данное описание должно осуществляться исходя из следующих нормативных документов.

1. ISO 9000:2000 «Системы менеджмента качества – Основы и словарь».
2. ISO 9001:2000 «Системы менеджмента качества – Требования».
3. ГОСТ Р ИСО 10011-1-93 «Руководящие указания по проверке систем качества. Часть 1. Проверка».
4. ГОСТ Р ИСО 10011-2-93 «Руководящие указания по проверке систем качества. Часть 2. Квалификационные критерии для экспертов-аудиторов».
5. ГОСТ Р ИСО 10011-3-93 «Руководящие указания по проверке систем качества. Часть 3. Руководство программой проверок».
6. ГОСТ Р 50.1.028-2001 «Методология функционального моделирования IDEF/0».
7. ГСДОУ. «Государственная система документационного обеспечения управления. Основные положения. Общие требования к документам и службам документационного обеспечения».
8. ГОСТ Р 51141-98 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения».

Действия аудитора на третьем этапе можно структурировать следующим образом:

- аудит бизнес-стратегии сельскохозяйственной организации;
- аудит описания бизнес-процесса;
- аудит регламентации бизнес-процесса;
- аудит решений по совершенствованию либо реинжинирингу бизнес-процессов;
- аудит эффективности бизнес-процесса и разработка мероприятий по их совершенствованию либо реинжинирингу.

Аудитор должен проверить корректность описания бизнес-процесса и соответствие их стандартам. Важным представляется установление соответствия осуществляемых бизнес-процессов стратегии сельскохозяйственной организации. Мы полностью разделяем мнение Г. Остерлоха, который отмечает: «...подчинение структуры процессам, а процессов стратегии означает, что сначала надо выстроить стратегию, т.е. сформировать видение будущего компании и определить его стратегические цели, затем выстроить бизнес-процессы таким образом, чтобы каждый из них был ориентирован на достижение конкретной цели, и лишь после этого формировать оргструктуру предприятия, которая бы обеспечивала эффективное исполнение бизнес-процессов [14]».

Стратегия развития службы внутреннего контроля (СВК) должна, в конечном итоге, обеспечивать согласование целей и возможностей сельскохозяйственной организации в части осуществления контрольных функций с интересами всех заинтересованных сторон (собственников, менеджеров, персонала, общества в целом). Поскольку контрольная функция тесным образом переплетена с другими функциями управления, то повышение качества ее реализации будет способствовать совершенствованию аналитической, учетной, плановой, мотивационной функций. В рамках СВК необходимо использовать процессный подход, что предполагает описание бизнес-процессов и их регламентацию, разработку критериев оценки их эффективности. Данный подход также может стать основой для совершенствования СВК сельскохозяйственной организации. Таким образом, процессный и стратегический подходы целесообразно объединить и вести речь о процессно-стратегическом подходе, предполагающем оценку бизнес-процессов СВК, внутренних ресурсов СВК, ее возможностей и особенностей внешней среды. По нашему мнению, приемы стратегического менеджмента приме-

нимы и к системе внутреннего контроля сельскохозяйственной организации. Кроме того, несомненны и взаимосвязи между процессами стратегического управления и внутреннего контроля. Так, данные мониторинг и анализа факторов внешней и внутренней среды могут использоваться как для целей управления, так и для совершенствования СВК. При выработке решений и моделировании будущего состояния сельскохозяйственной организации важно уделить внимания СВК как одной из важнейших подсистем управления. По нашему мнению, важно в крупных сельскохозяйственных организациях иметь стратегический план развития СВК и регулярно осуществлять процесс контроля за ее эффективностью в целях корректировки стратегии развития. Цель развития СВК определяется руководством сельскохозяйственной организации. По нашему мнению, данная цель заключается в ранней диагностике искажений бухгалтерской (финансовой) отчетности и выработке рекомендаций направленных на выявление внутрипроизводственных резервов. По мнению, Р.В. Макеева эффективность подразделения внутреннего контроля определяется его вкладом в создание добавленной стоимости. Функционирование «формальной» СВК нацелено на обеспечение достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности, установление соответствия деятельности сельскохозяйственной организации законодательству, а «неформальная» СВК нацелена на обеспечение управленческой эффективности посредством разработки рекомендаций по оптимизации бизнес-процессов [12].

Стратегический анализ позволит дать оценку собственным ресурсам и возможностям СВК, соотношенным с состоянием внешней среды, в которой функционирует сельскохозяйственная организация.

При формировании «неформальной» системы внутреннего контроля, ориентированной на обеспечение управленческой эффективности необходимо использовать прогрессивный инструментарий, применяемый в рамках стратегического подхода, позволяющего своевременно адаптироваться к изменениям во внешней среде. В связи с этим актуализируются вопросы, связанные с использованием методики аудита бизнес-стратегии.

Аудит бизнес-стратегии целесообразно использовать в качестве отправной точки для разработки рекомендаций по реализации выявленных внутрипроизводственных резервов. Аудит бизнес-стратегии позволяет оценить соответствие стратегии внешней среде и имеющимся возможностям и ресурсам сельскохозяйственной организации. В случае ее отсутствия внутренний аудитор может выявить осуществляемые интуитивные стратегии и разработать стратегию, отвечающую целям сельскохозяйственной организации.

Традиционно аудит бизнес-стратегии включает три этапа.

1. Оценка внешней среды.
2. Оценка коммерческой организации.
3. Увязка возможностей организации с условиями внешней среды [21].

Основные этапы аудита бизнес-стратегии представлены в табл. 2.

Таблица 2

**ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ АУДИТА БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА**

№	Наименование подэтапа	Краткая характеристика
1		<b>Первый этап: оценка внешней среды</b>
1.1	Анализ внешней среды на макроуровне	Определяются наиболее значительные, устойчивые тенденции в отрасли в целом. Внутренний аудитор должен установить: долгосрочную жизнеспособность отрасли в целом, тенденции, оказывающие существенное влияние на текущее положение дел, лидеров в отрасли, провести обзор действий, предпринимаемых лидерами, выявить ключевые факторы успеха в отрасли, определить основные направления действий, которые могут изменить положение на рынке, прогноз действий лидеров на 5 лет, оценка выгод положения и соответствующих затрат у лидеров в отрасли, исследование истории отрасли и основных тенденций развития отрасли
1.2	Детальный анализ внешней среды	Оценка, проводимая по трем направлениям: 1) анализ конкурентов; 2) анализ потребителей; 3) анализ других заинтересованных лиц. Анализ конкурентов предполагает: 1. Оценка бизнеса (определение стратегии конкурента, определение основных акцентов в его деятельности, главных направлений его стратегии (качество, цена, время доставки, обслуживание), выявление конкурентных преимуществ, определение потребителей продукции конкурента, его деловых партнеров, выгод от сотрудничества с ним). 2. Оценка финансовых аспектов деятельности конкурентов (величина оборота конкурента, его ресурсная база, оценка роста его бизнеса, наличие у конкурента внешней финансовой поддержки, котировки его акций, их динамика за последнее время). 3. Оценка организации (определение степени лидерства конкурента, его степени централизации, оценка быстроты его реакции на изменения, количество сотрудников, оценка достаточности трудовых ресурсов, оценка ориентированности стиля руководства на задачи или на людей, анализ кадровой политики конкурента, оценка корпоративной культуры конкурента с точки зрения ее ориентированности на рост бизнеса). Анализ потребителей включает: 1. Оценка влияния потребителей на коммерческую организацию (оценка выгод от работы с конкретным потребителем, оценка создания потребителем требуемого маржинального дохода, оценка издержек на обслуживание потребителя, оценка ресурсы, отвлекаемых на этого потребителя и возможности их альтернативного использовании). 2. Оценка влияния коммерческой организации на потребителей (анализ причин приобретения продукции, товаров, работ, услуг именно у данной коммерческой организации, определение своих конкурентных преимуществ с точки зрения конкретного потребителя, оценка степени удовлетворения потребителя по сравнению с конкурентами, возможности повышения конкурентоспособности нашего потребителя, идентификация цели и стратегии потребителя, соответствие наших услуг, продукции, работ этим целям, определение параметров работ, услуг, продукции, являющихся решающими для потребителей при принятии решения о покупке). 3. Оценка других заинтересованных лиц (анализ ожиданий и потребностей заинтересованных лиц, которые мы можем удовлетворить, оценка их роли в нашем бизнесе, оценка основных препятствий, которые препятствуют коммерческой организации достичь своих целей)

№	Наименование подэтапа	Краткая характеристика
1.3	Интеграция данных	Определение наиболее важных тенденций и оценка их влияния на конкурентоспособность коммерческой организации и ее влияния на внешнюю среду, прогноз основополагающих показателей деятельности при условии реализации избранной стратегии
2	<b>Второй этап: оценка организации</b>	
2.1	Прояснение стратегии	Идентификация основных направлений бизнеса (видов деятельности) коммерческой организации. Идентификация текущей стратегии. Идентификация отличительных характеристик бизнеса коммерческой организации. Оценка понимания стратегии коммерческой организации и ее поддержания на всех уровнях управления
2.2	Измерение жизнеспособности и устойчивости	Оценка динамики показателей, характеризующих жизнеспособность и устойчивость коммерческой организации (например, рыночная доля, количество успешно реализованных проектов, окупаемость инвестиций и пр.)
2.3.	Определение бизнес-процессов	1. Классификация бизнес-процессов по следующим нижеперечисленным направлениям. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Процессы, создающие конкурентное преимущество.</li> <li>• Добавляющие ценность процессы, служащие для поддержки предыдущих процессов.</li> <li>• Процессы, необходимые для деятельности.</li> <li>• Лишние процессы.</li> </ul> 2. Проведение бенчмаркинга, предполагающего сравнение выполнения процессов в коммерческой организации и в других фирмах, занимающихся сходной деятельностью
2.4	Определение способностей	Определение способностей, которыми должны обладать сотрудники для успешной реализации стратегии (управленческие знания, технические и т.д.), оценка текущих способностей сотрудников, их навыков и образовательного уровня, разработка на основе сопоставления двух оценок плана развития способностей, включающего дополнительное обучение, ротацию в пределах организации, а также выполнение ответственной работы под наблюдением более опытного сотрудника (наставничество).
2.5	Оргструктура и распределение ресурсов	Аудит организационной структуры на предмет ее соответствия реализуемой стратегии
2.6	Оценка культуры.	Исследование истории коммерческой организации, убеждений и допущений, на которых строится бизнес, стиля руководства
2.7	Интеграция элементов оценки организации	Объединение результатов оценки, произведенной по предшествующим 6 подэтапам
3	<b>Третий этап: Интеграция и внедрение</b>	
Разработка на основе результатов первых двух этапов мероприятий по корректировке, уточнению стратегии, а в случае необходимости и кардинальному изменению стратегии		

На первом этапе аудита бизнес-стратегии осуществляется оценка внешней среды на основе проведения анализа внешней среды на макроуровне, детального анализа внешней среды, предполагающего анализ конкурентов, потребителей, других заинтересованных лиц и интеграции полученных данных (табл. 3).

Таблица 3

### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ АУДИТЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

Направление оценки	Осуществляемые процедуры
1. Прояснение стратегии	Идентификация основных направлений бизнеса (видов деятельности) коммерческой организации; идентификация текущей стратегии; идентификация отличительных характеристик бизнеса коммерческой организации; оценка понимания стратегии коммерческой организации и ее поддержания на всех уровнях управления
2. Измерение жизнеспособности и устойчивости	Оценка динамики показателей, характеризующих жизнеспособность и устойчивость коммерческой организации (например, рыночная доля, количество успешно реализованных проектов, окупаемость инвестиций и пр.)
3. Определение бизнес-процессов	1. Классификация бизнес-процессов по следующим направлениям: <ul style="list-style-type: none"> <li>• процессы, создающие конкурентное преимущество;</li> <li>• добавляющие ценность процессы, служащие для поддержки предыдущих процессов;</li> <li>• процессы, необходимые для деятельности;</li> <li>• лишние процессы</li> </ul>

Направление оценки	Осуществляемые процедуры
	2. Проведение бенчмаркинга, предполагающего сравнение выполнения процессов в коммерческой организации и в других фирмах, занимающихся сходной деятельностью.
4. Определение способностей	Определение способностей, которыми должны обладать сотрудники для успешной реализации стратегии (управленческие знания, технические и т.д.), оценка текущих способностей сотрудников, их навыков и образовательного уровня, разработка на основе сопоставления двух оценок плана развития способностей, включающего дополнительное обучение, ротацию в пределах организации, а также выполнение ответственной работы под наблюдением более опытного сотрудника (наставничество)
5. Оргструктура и распределение ресурсов	Аудит организационной структуры на предмет ее соответствия реализуемой стратегии
6. Оценка культуры	Исследование истории коммерческой организации, убеждений и допущений, на которых строится бизнес, стиля руководства
7. Интеграция элементов оценки организации	Объединение результатов оценки, произведенной по предшествующим направлениям оценки

На втором этапе производится оценка сельскохозяйственной организации по основным направлениям, представленным в табл. 3.

На третьем этапе службой внутреннего аудита на основе результатов первых двух этапов осуществляется разработка мероприятий по корректировке, уточ-

нению стратегии, а в случае необходимости, и кардинальному изменению стратегии.

Таким образом, проведенный аудит стратегии должен проводиться перед аудитом описания закрепленных регламентов бизнес-процессов, и позволяет сделать прогноз развития сельскохозяйственной организации и оценить способствует ли осуществляемая стратегия повышению эффективности деятельности. В конечном счете, использование методики стратегического анализа и аудита бизнес-процессов позволяют реализовать принцип Парето 80 / 20 в СВК на основе упрощения хозяйственной системы сельскохозяйственной путем устранения элементов, не приносящих прибыль; концентрации усилий на нескольких ключевых проблемах совершенствования; сравнения производительности и эффективности.

После аудита бизнес-стратегии аудитор должен оценить корректность описания и закрепления бизнес-процессов в регламентах. В регламентах также должен быть отражен комплекс показателей, используемых для контроля и оценки их эффективности. Объектом аудита могут являться решения, связанные с оптимизацией и реорганизацией бизнес-процессов.

Аудитор оценивает насколько имеющиеся описания бизнес-процессов способствуют реализации целей их описания, зависящим от уровня управления (табл. 4).

Таблица 4

**ЦЕЛИ ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, ПРОВЕРЯЕМЫЕ АУДИТОРОМ**

№	Уровень управления	Цели описания бизнес-процессов
1	Топ-менеджмент	Формирование эффективной системы управления на основе бизнес-процессов. Четкое разграничение ответственности и полномочий между руководителями и подразделениями в рамках бизнес-процессов. Разработка показателей эффективности бизнес-процессов и методик их оценки и анализа. Создание механизмов (процедур и методик) непрерывного улучшения бизнес-процессов Подготовка к созданию и внедрению информационных систем в компании
2	Уровень среднего звена	Разработка нормативных документов, регламентирующих бизнес-процессы. Создание механизмов (процедур и методик) непрерывного улучшения бизнес-процессов. Обучение персонала по вопросам, связанным с участием в бизнес-процессах
3	Специалисты	Создание инструкций и методик, определяющих деятельность специалистов в рамках бизнес-процессов

Аудитор проверяет правильность выделения бизнес-процессов, их классификации и установление их иерархии, определения их границ, входов и выходов, владельцев и исполнителей, установления показателей их контроля и оценки.

Каждый бизнес-процесс как объект аудита имеет свои границы, конечного потребителя, владельца. Если конечный потребитель и владелец бизнес-процесса достаточно легко идентифицируются, то сложности возникают при определении границ конкретного бизнес-процесса. Методические подходы к определению бизнес-процессов представлены в табл. 5. В ходе внутреннего аудита выявляется какой из представленных

подходов был использован и насколько он качественно реализован и адекватен поставленным целям.

Следует иметь ввиду, что при определении объекта аудитор должен определить особенности бизнес-процесса на основе использования базовых классификаций. Наибольшее распространение получила классификация бизнес-процессов на основные и вспомогательные. Методические подходы к выделению основных и вспомогательных бизнес-процессов представлены в табл. 5. Соблюдение данных методических подходов аудитор будет проверять на последующих этапах аудита.

Таблица 5

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ГРАНИЦ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

№	Методический подход	Сущность
1	По сложившейся структуре	Описываются укрупненные процессы структурных подразделений верхнего уровня, затем каждый из этих процессов описывается как совокупность процессов более низкого уровня и т.д. Недостатки: различные бизнес-процессы описываются как деятельность, распределенная по различным функциональным подразделениям и специалистам, что нарушает принцип реинжиниринга – «один процесс – одно подразделение – один бюджет – один владелец процесса»
2	По результату бизнес-процесса – продукту	Описывается продукт коммерческой организации на всех стадиях его жизненного цикла. В рамках подхода могут использоваться модели (тринадцатипроцессные и восьмипроцессные универсальные модели, а также модель Шера), особенностью которых является обеспечения четкого соответствия процесс – результат. Недостатки: сложность внедрения и реализации подхода. Достоинства: позволяет оптимизировать деятельность коммерческой организации, внедрить эффективную систему бюджетирования, резко снизить непроизводительные расходы, придавать «прозрачность» и управляемость бизнесу. Особенности: При применении данного подхода разграничить результат процесса и результат деятельности функционального подразделения в целях разграничения первого и второго подходов
3	По цепочке создания ценности	Основывается концепции цепочки создания ценности М. Портера, согласно которой выделяются основные (первичные) бизнес-процессы, обеспечивающие создание потребительской ценности продукта, и поддерживающие (вспомогательные) бизнес-процессы, обеспечивающие функционирование бизнеса и сопровождающие создание продукта на всем протяжении его жизненного цикла. Особенности: границы процессов находятся там, где производится добавление потребительской ценности продукта. В сельскохозяйственной организации цепочка ценностей может включать: исследование и развитие, изучение технологических процессов, производство и выращивание, маркетинг, продажа

Описание бизнес процесса предполагает «определение того, кто, какое время и с какими затратами должен действовать, чтобы получить конечный результат [14]». Аудитор оценивает насколько в результате описания бизнес-процессов было достигнуто наглядное представление всех работ, выполняемых сотрудниками подразделений в целях определения участков, связанных с

риском возникновения недостоверной информации или существенных финансовых потерь.

При проведении аудита регламентации бизнес-процесса аудитор исследует утвержденные в сельскохозяйственной организации регламенты, альбомы документов, используемых при выполнении бизнес-процессов. Аудитор должен удостовериться, что при анализе эффективности бизнес-процесса со стороны вышестоящего руководителя, владельца бизнес-процесса применяются установленные отчетные показатели бизнес-процесса, соблюдается установленная периодичность отчетности.

Таблица 6

### МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ВЫДЕЛЕНИЮ ОСНОВНЫХ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

№	Основные бизнес-процессы	Вспомогательные бизнес-процессы
1	Через выделяемые основные бизнес-процессы должна проходить производимая сельскохозяйственная продукция. Перечень бизнес-процессов не является исчерпывающим	Вспомогательные бизнес-процессы не связаны с непосредственной производимой сельскохозяйственной продукцией, а обеспечивают работу основных бизнес-процессов
2	Количество основных бизнес-процессов не должно превышать 9 (диапазон 7 ± 2)	Количество вспомогательных бизнес-процессов не должно превышать 7 (диапазон 5 ± 2)
3	Каждый основной и вспомогательный бизнес-процесс должен иметь одного владельца	
4	Владелец должен быть наделен необходимыми для осуществления основного и вспомогательного бизнес-процесса ресурсами и полномочиями. Должны быть установлены показатели эффективности основного и вспомогательного бизнес-процесса по которым должен предоставляться отчет вышестоящему руководству	

Аудитор выявляет возможности совершенствования или реинжиниринга бизнес-процессов. При этом могут быть оценены используемые для контроля результативности процессов ключевые показатели результативности (key performance indicators, **KPI**), которые при их использовании доступны в любой момент и представлены в заранее утвержденном формате. Они служат основой для оценки работы каждого работника или группы, позволяют повысить ответственность каждого работника за свой участок работы, усилить мотивацию персонала, выявить наиболее рискованные и перспективные направления бизнеса, иллюстрируют влияние конкретного бизнес-процесса на результат. Наряду с финансовыми показателями организация может для оценки бизнес-процессов использовать и нефинансовые.

На заключительном, четвертом этапе по окончании аудиторских процедур перед подготовкой отчета по аудиту целесообразно провести совещание с целью обсуждения полученных в ходе аудита результатов, в котором принимают участие аудиторская группа и руководство проверяемого бизнес-процесса, лица ответственные за соответствующие функции и элементы бизнес-процесса. Результаты должны быть классифицированы в зависимости от их значимости с точки зрения достижения целей бизнес-процессом (подразделением, сельскохозяйственной организацией), содержать выводы относительно соответствия проверяемого бизнес-процесса имеющимся регламентам, его эффективности и обеспечения им достижения целей. Результаты аудита бизнес-процесса оформляются в виде отчета.

Руководитель аудиторской группы должен осуществлять контроль качества проведения аудита бизнес-процессов. Он должен оценить исполнение программы и плана работ, оценить степень удовлетворенности заказчика полученными результатами.

Наиболее распространены следующие ошибки, выявляемые в ходе аудита бизнес-процессов:

- некорректное описание и регламентация бизнес-процессов, вызванное построением системы бизнес-процессов, неадекватной реальному бизнесу и стратегии сельскохозяйственной организации.
- ненадлежащая регламентация бизнес-процессов, связанная с низкой степенью их детализации;
- ошибки при увязке процессов и формировании системы показателей для их оценки;
- отсутствие надлежащего контроля за выполнением бизнес-процессов и соблюдением регламентов.
- ошибки, связанные с внедрением системы менеджмента качества.

Таким образом, методика внутреннего аудита бизнес-процессов в сельскохозяйственных организациях включает в себя три основных этапа.

1. Организационный.
2. Этап планирования.
3. Рабочий этап, связанный с проведением аудиторских процедур.
4. Заключительный.

Методика внутреннего аудита бизнес-процессов в сельскохозяйственных организациях включает в себя следующие основные направления:

- аудит бизнес-стратегии сельскохозяйственной организации;
- аудит описания бизнес-процесса;
- аудит регламентации бизнес-процесса;
- аудит решений по совершенствованию либо реинжинирингу бизнес-процессов;
- аудит эффективности бизнес-процесса и разработка мероприятий по их совершенствованию либо реинжинирингу.

Рекомендуемая методика аудита способствует повышению качества осуществления бизнес-процессов и их эффективности, позволяет выработать рекомендации по совершенствованию и реинжинирингу бизнес-процессов в целях реализации избранной сельскохозяйственной организацией стратегии.

### Литература

1. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] : ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Системы качества. Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании [Текст] : ГОСТ Р ИСО 9001-96. – М. : Изд-во стандартов, 1997.
3. Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 23 сент. 2002 г. №696 (в ред. постановлений Правительства РФ от 4 июля 2003 г. №405, от 7 окт. 2004 г. №532, от 16 апр. 2005 г. №228, от 25 авг. 2006 г. №523, от 22 июля 2008 г. №557, от 19 нояб. 2008 г. №863). Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».
4. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Б. Андерсен. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 272 с.
5. Беккер Й. и др. Менеджмент процессов [Текст] / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин., М. Кугелер, М. Роземанн. – М. : Эксмо, 2008. – 384 с.
6. Бизнес-процесс [Электронный ресурс]. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Бизнес-процесс>.
7. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление [Текст] / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 319 с.

8. Глоссарий WorkflowManagementCoalition [Электронный ресурс]. URL: //www.webaxiom.ru/3\_3m/opredelenie\_biznes-protsessa.html.
9. Зиндер Е.З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг [Текст] / Е.З. Зиндер // Системы управления базами данных. – 1996. – №1. – С. 55-67.
10. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии [Текст] / Е.Г. Ойхман, Э.М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 333 с.
11. Киселев А.Г. Бизнес-процессы и процессный подход: как преодолеть последствия консалтингового маркетинга [Электронный ресурс] / А.Г. Киселев. URL: http://orgstructura.ru/?q=business-processes-and-process-approach.
12. Макеев Р.В. Постановка систем внутреннего контроля: от проверок отчетности к эффективности бизнеса [Текст] / Р.В. Макеев – Москва: Вершина, 2008. – 296 с.
13. Моделирование и реорганизация процессов [Электронный ресурс]. URL: http://www.big.spb.ru/publications/glossary/part3\_model\_and\_reorg\_proc.shtml
14. Парасоцкая Н.Н. Бизнес-процессы как способ повышения эффективности принимаемых управленческих решений [Текст] / Н.Н. Парасоцкая // Все для бухгалтера. – 2010. – №6.
15. Портер М.Э. Конкуренция [Текст] : учеб. пос. / М.Э. Портер ; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000.
16. Рубцов С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» [Текст] / С.В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №6.
17. Смирнова Н. Процесс управления – это просто [Электронный ресурс] / Н. Смирнова // Корпоративный менеджмент. – 2007. – 27 марта / URL: http://www.cfin.ru/itm/bpr/process\_management.shtml.
18. Соколов Б.Н. Внутренний контроль в коммерческой организации (организация, методики, практика) [Текст] / Б.Н. Соколов. – М., 2006. – 250 с.
19. Сонин А.М. Внутренний аудит : современный подход [Текст] / А.М. Сонин. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 64 с.
20. Тищенко Г. Совершенствование бизнес-процессов [Электронный ресурс] / URL: http://quality.eur.ru/MATERIALY3/pns-bp.htm
21. Турко С. Аудит бизнес-стратегии [Текст] / С. Турко // Новые рынки. – 2002. – №2.
22. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб., 2000. – 332 с.
23. Харингтон Дж. Совершенство управления процессами [Текст] / Дж. Харингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 192 с.
24. Чаадаев В.К. Бизнес-процессы в компаниях связи [Текст] / В.К. Чаадаев. – М.: Эко-Трендз, 2004. – С. 151-168.
25. Davenport T.H., Short J.E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign // Sloan management review. 1990. Summer. Pp. 11-27.
26. Davenport T.H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass.: Harvard business school press, 1993. 337 p.
27. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts institute of technology, Center for advanced engineering study, 1982. 373 p.
28. ISO/IEC. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO/IEC TR 15504-CMM) [Текст] – М.: Книга и бизнес, 2001. – 348 с.
29. Porter M.E., Millar V.E. How information gives you competitive advantage // Harvard business review. 1985. Vol. 85 (july-august). Pp. 149-160.

**Ключевые слова**

Методика внутреннего аудита бизнес-процессов; бизнес-процесс; аудит бизнес-стратегии.

*Капелист Елена Ивановна*

**РЕЦЕНЗИЯ**

Актуальность темы. Внедрение процессного подхода в практику управления сельскохозяйственными организациями делает необходимым использование аудита бизнес-процессов, которым может проводиться, как работниками службы внутреннего аудита, так и аудиторскими фирмами в рамках оказания сопутствующих аудиту услуг. Перенос акцентов с аудита подтверждающего к подтверждающе-аналитическому требует развития методики аудита бизнес-процессов.

Научная новизна. Автором рассмотрено понятие «аудит бизнес-процессов», определены основные цели и задачи. Детально описаны источники информации и методы получения аудиторских доказательств, используемые в ходе проверки. Заслуживает внимание глубокое исследование автором объекта аудита, проявившееся в обзор и критическом анализе трактовки термина «бизнес-процесс». Детально описана методика проверки как в разрезе традиционно выделяемых основных этапов с учетом особенностей данного вида аудита, так и в разрезе выделенных автором направлений аудита. Автором исследованы методические подходы к определению границ бизнес-процессов, к их классификации, которые могут быть использованы внутренним аудитором в ходе проверки. Несомненно научную новизну представляет пошаговая методика аудита бизнес-процессов в разрезе выделенных автором направлений:

- аудит бизнес-стратегии сельскохозяйственной организации;
- аудит описания бизнес-процесса;
- аудит регламентации бизнес-процесса;
- аудит решений по совершенствованию либо реинжинирингу бизнес-процессов;
- аудит эффективности бизнес-процесса и разработка мероприятий по их совершенствованию либо реинжинирингу.

Автором правомерно в качестве самостоятельного направления выделен аудит бизнес-стратегии и подробно изложена методика его проведения.

Практическая значимость состоит в возможности использования разработок автора как в учебном процессе при чтении курсов «Аудит», «Внутренний аудит», так и в практической деятельности служб внутреннего аудита сельскохозяйственных организаций, аудиторских фирм при оказании сопутствующих аудиту услуг.

Заключение рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

*Богаева И.Н., д.э.н., профессор кафедры аудита «Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)*

**7.2. WORKING OUT OF BUSINESS PROCESS INTERNAL AUDIT IN AGRICULTURE**

E.I. Kapelist, Post-graduate of Chair  
Bookkeeping, Analyze and Audit

*Donskoi Agrarian University*

The article says about methods of internal audit of business processes in agricultural organizations. The necessity of business process audit has been substantiated, main its stages have been marked, and the most significant lines have been offered. Use of the recommended methods favours quality increase of business processes and their efficiency, give an opportunity to work out recommendations on improvement and reengineering of business processes for the purpose of strategy realization chosen by an agricultural organization.

**Literature**

1. Quality management systems. Fundamental theses and dictionary. (Electronic resource). Access from refereuce and legal system «Consultant Plus».
2. State Standard. Quality systems. The model of quality guaranteeing with projecting, working out, producing, installing and service – Moscow «Publishing house of standards», 1997.
3. Russian Federation Government Resolution 23.09.2002. № 696 «About ratification of federal standards of auditor's activity» (in editorship of Russian Federation Government Recolution 04.07.2003 №405. 07.10.2004 №532. 16.04.2005 №228.

- 25.08.2006. №523. 22.07.2008. №557. 19.11.2008. №863) «Garant».
4. B. Anderson. Business processors. Improvement instrument (text) / B. Anderson. – Moscow. : «Standards and Quality». 2008. – p. 272
  5. J. Backer. Processors management (text) / J. Backer, L. Vilkov, V. Taratuhin, M. Kugeler, M. Roseman. - Moscow.: Aksmo.2008. - p.384.
  6. Business process (Electronic resource) / URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Business process](http://ru.wikipedia.org/wiki/Business_process).
  7. V.G. Jeliferov. Business processes. Regulation and management (text) / V.G. Jeliferov, V.V. Repin. M.: Infra-M.2005.-p. 319.
  8. Glossary WorkflowManagementCoalition ([www.wfmc.org](http://www.wfmc.org)) Стаття PCWeek/RE 17.04.2001 p. 37 [http](http://www.webaxiom.ru/3_3m/opredelenie_biznes-protsesta.htm) (Electronic resource) / URL: [http://www.webaxiom.ru/3\\_3m/opredelenie\\_biznes-protsesta.htm](http://www.webaxiom.ru/3_3m/opredelenie_biznes-protsesta.htm)
  9. Y.Z. Zinder. New systemic projecting: information technologies and business reengineering (text) // Cjntrol systems of data basis – 1996 №1 p. 55-57
  10. Y.G. Oyhman. Business reengineering: organizations reengineering and information technologies (text) / Y.G. Oyhman, A.M. Popov – M.: finance and statistics.1997.-p.333.
  11. A.G. Kiselev. Business processes and process approach: how to prevail consequences of consulting marketing. (Electronic resource) / URL: <http://orgstructura.ru/?q=business-processes-and-process-approach>
  12. R.V. Makeyev. Internal control systems: from records revision to business efficiency. (text) R.V. Makeyev- Moscow: Ver-shina 2008 – p.296.
  13. Madelling and processes reorganization (Electronic resources) / URL: [http://www.big.spb.ru/publications/glossary/part3\\_model\\_and\\_reorg\\_proc.shtml](http://www.big.spb.ru/publications/glossary/part3_model_and_reorg_proc.shtml)
  14. N.N. Parasotskaya. Business processes as the way of efficiency increasing of acceptable managerial resolutions (text) «Everything for an accountant». 2010. №6.
  15. M.A. Porter. Rivalry (text) textbook/ M.A. Porter: translation from English – M: Rublish house «Williams» 2000-p.92.
  16. S.V. Rubtsov. Revision of notion «Business process» (text) // Management in Russia and abroad №6. 2001.
  17. N. Smurnova. Management process is a simply thing (Electronic resource) / N. Smirnova// Corporative management 2007. 27.03. / URL: [http://www.cfin.ru/itm/bpr/process\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/itm/bpr/process_management.shtml).
  18. B.N. Sokolov. Internal control at a commercial organization (organization, methods, practice) (text). B.N. Sokolov – M. 2006. p. 250.
  19. A.M. Sonin. Internal audit. Modern approach. (text)/ A.M. Sonin. – M.: Finance and statistics. 2007. – p.64.
  20. G. Tuschenko. Business processes improvement (Electronic resource) / URL: <http://quality.eup.ru/MATERIALY3/pns-bp.htm>
  21. S. Turko. Business strategy audit (text) // Journal «New markets» №2 (8), 2002.
  22. M. Hammer. Corporation reengineering: Revolution manifest in business (text) / M.Hammer, D. Champi. – 2000.p. 332.
  23. G. Harrington. Management processes perfection (text)/ G. Harrington-M.: «Standards and quality», 2007. – p.192.
  24. V.K. Chaadayev. Business processes in communication companies (text) / V.K. Chaadayev.-M.: Eco-Trends. 2004. – p. 151-168.
  25. T.H. Davenport, J.E. Short. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // Sloan Management Review, 1990, (Summer), 11-27.
  26. T.H. Davenport. Process innovation: reengineering work through information technology. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337.
  27. W.E. Deming. Quality, productivity, and competitive position. – Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373.
  28. Appraisal and evaluation of maturity of creation and software processes and information systems (text) / M.: A book and business. 2001. – p.348.
  29. M.E.Porter, V.E. Millar. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, 85, (July-August), 149-160.

## Keywords

Methods of internal audit of business processes; business process, business strategy audit.