

УДК 338.984; 338.2

д.э.н., проф. Гришко Н. В.
(ДонГТИ, г. Алчевск, ЛНР, grinet@rambler.ru)

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОПЕРАЦИОННОМ УРОВНЕ

Определены проблемы между стратегическим и операционным уровнями планирования, исследовано состояние и развитие внутреннего аудита в организации. Рекомендовано поэтапное осуществление процесса внутреннего аудита эффективности управления деятельностью организации на операционном уровне. Предложены: схема перспективного (пятилетнего) плана отдельного вида продукции, схема формы годового плана организации по сбыту продукции (продуктовой группы), форма перечня мероприятий внутреннего аудита эффективности управления деятельностью организации на операционном уровне.

Ключевые слова: внутренний аудит, менеджмент, операционный уровень, организация, план, стратегия, управление, этап, эффективность.

Проблема и её связь с научными и практическими задачами. Проводимый портфельный аудит, диагностика и прочие инструменты стратегического плана своей целью ставят расчет прогнозных показателей. Такие показатели носят больше долгосрочный характер и довольно часто приводят к другим показателям, нежели оценка результатов деятельности организации с точки зрения управления на операционном уровне. На данном этапе управления применяются методы количественных расчетов результативности и эффективности производства продукции (выполнения работ, оказания услуг и пр.), осуществляются определенные исследования, применяются инновационные методики. Но между операционным и стратегическим уровнями управления не должно быть существенных противоречий. Операционное управление является частью функции управления организацией на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу непрерывной деятельности.

Анализ последних исследований и публикаций по данной проблеме. Особенно важно осуществлять точный и качественный прогнозный аудит в текущем периоде, определять достаточность покрытия структурных затрат, результативность производства и выпуска отдельных видов продукции или партии. Например, реализация

отдельной партии продукции в текущем периоде может быть убыточной, а на более длительную перспективу ее выпуск будет приносить прибыль. Это может подтверждаться ее позиционированием в портфельной матрице. Возникает задача — как приблизить стратегическое управление к операционному управлению.

Вопросами внутреннего аудита эффективности управления деятельностью организации как в стратегическом плане, так и на более короткие сроки занимались ученые и практики: М. Прохо, Е. Третьяк, Е. Зверев, А. Никифоров, С. Киселев, В. Серпов, А. Сонин, Е. Егорова и др.

Так, автор статьи [1] рассматривает развитие внутреннего аудита на протяжении длительного исторического отрезка времени и приходит к выводу, что аудит адаптировался с потребностями внутренней среды. В современных условиях главной целью внутреннего аудита, как отмечает автор, является минимизация потенциальных рисков деятельности организации по охране окружающей среды. Но возникающие проблемы современного мира заставляют пересматривать устоявшиеся концепции внутреннего аудита и изменять его подходы и методы для их решения.

Эксперт-аудитор Е. В. Третьяк в своей статье отвечает на вопросы влияния кри-

зисных ситуаций на деятельность организаций, предлагает использование дистанционного аудита [2].

Вопросы и проблемы использования информации и суждения о ее достоверности поднимают ученые-практики Е. Зверев и А. Никифоров [3]. Они проанализировали поведение информационной совокупности с помощью распределения Бенфорда и пришли к выводу, что такой анализ, выполненный «на основе распределения Бенфорда, может быть применен к любым данным, образующим геометрическую прогрессию». Данную методику можно применять для подтверждения аудиторского суждения о достоверности какой-либо публикуемой информации.

Практикующий аудитор Е. Лагай рассматривает функции внутреннего аудита с разных подходов. В государственных учреждениях, страховых компаниях, банках, муниципальных образованиях, в которых созданы отделы (службы) внутреннего аудита, осуществляется как комплексный аудит финансово-хозяйственной деятельности организации (учреждения), так и другие виды аудита. Что касается аудита системы менеджмента, то он должен соответствовать международным стандартам ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 и т. д. [4].

Валерий Серков, директор службы внутреннего контроля и аудита, член Ассоциации института внутренних аудиторов «подводит черту под любым аудитом» и акцентирует внимание на этапе обязательности проверки всех фактов и устранении выявленных отклонений, недостатков и нарушений [5]. Данный этап является отличительной особенностью внутреннего аудита от других функций управления деятельностью организации (учреждения, предприятия).

Формулирование цели, объекта и предмета исследований. *Целью* статьи является развитие методики осуществления процесса внутреннего аудита эффективности управления деятельностью организации на операционном уровне.

Объект исследования — внутренний аудит финансовой и хозяйственной деятельности организации (предприятия, учреждения, муниципального образования и пр.).

Предметом исследования являются приемы и методы осуществления внутреннего аудита эффективности управления деятельностью организации на операционном уровне.

Изложение основного материала исследования. Миссией профессии «аудитор» является увеличение активов предприятия и повышение стоимости организации. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) внутреннего аудита (экономия, экономичность и результативность) отражают эффект от устранения выявленных недостатков и внедрения рекомендаций по повышению стоимости бизнеса.

Международный институт внутренних аудиторов дает такое определение внутреннему аудиту. Внутренний аудит — это проверка деятельности организации за определенный период времени и предоставление независимых и объективных суждений и рекомендаций, обеспечивающих повышение эффективности ее функционирования; помощь в достижении поставленных целей на основе управления рисками, систематическом контроле, применении приемов и методов анализа, диагностики, планирования, прогнозирования и прочих инструментов процесса аудирования.

Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита (МПСВА) трактуют внутренний аудит как систему контроля качества и совокупность методов, применяемых для оценки системы внутреннего аудита. При этом осуществляется как внешняя, так и внутренняя оценка деятельности организации, оцениваются потенциал и возможности улучшения деятельности. Инструменты достижения результатов каждое государство, каждая конкретная организация реализовывают по-своему.

Ассоциация «Институт внутренних аудиторов» и компания EY регулярно проводят исследования текущего состояния и

ФИНАНСЫ, УЧЕТ И АУДИТ

развития внутреннего аудита в Российской Федерации. В 2021 г. в исследованиях приняли участие около 100 руководителей служб внутреннего аудита (СВА) организаций нефинансового сектора различных отраслей экономики [5]. По результатам такого исследования сделаны выводы, что в основном руководители СВА считают свои службы независимыми от системы менеджмента, хотя существуют определенные обстоятельства, приводящие к конфликту интересов. По итогам года СВА (9 из 10) составляют отчет. Менее 50 % СВА составляют положительное аудиторское заключение об эффективности управления рисками и системы управления организацией. В таблице 1 представлены основные направления деятельности, в организациях которых проводились исследо-

вания состояния и развития внутреннего аудита.

Таблица 2 отражает объемы выручки от реализации, общую численность сотрудников и численность сотрудников СВА организаций, по которым проводились исследования.

Система оценки качества внутреннего аудита является обязательной составляющей деятельности отдела (службы) внутреннего аудита (СВА).

Требования к созданию СВА сформулированы в МПСВА: 1300 «Программа гарантии и повышения качества внутреннего аудита»; 1310 «Требования программы гарантии и повышения качества»; 1311 «Внутренние оценки»; 1312 «Внешние оценки»; 1320 «Отчетность по программе гарантии и повышения качества».

Таблица 1

Основные направления деятельности организаций, в которых проводились исследования состояния и развития внутреннего аудита в 2021 г.*

Направления деятельности	Структура, %
1. Добыча и переработка полезных ископаемых	23
2. Энергетика	15
3. Телекоммуникации и технологии	13
4. Промышленность	13
5. Строительство	12
6. Торговля оптовая и розничная	12
7. Транспортировка и хранение	6
8. Сельское хозяйство	6

*Составлено по данным [5].

Таблица 2

Объемы выручки от реализации, общая численность сотрудников и численность сотрудников СВА организаций в РФ в 2021 г.*

Объемы выручки от реализации		Общая численность сотрудников		Численность сотрудников СВА	
млрд руб.	%	чел.	%	чел.	%
До 10	18	До 5000	42	Менее 10	52
11–250	47	5001–10000	15	10–25	33
251–500	20	10001–50000	27	26–50	9
501–1000	5	50001–100000	11	51–100	3
Более 1000	10	Свыше 100000	5	Более 100	3
Итого	100	Итого	100	Итого	100

*Составлено по данным [5].

В то же время МПСВА и практический опыт в деле осуществления функции внутреннего аудита свидетельствует о том, что такие требования внутреннего аудита обязаны основываться на Программе гарантии и повышения качества внутреннего аудита (ППКВА).

Например, в программу (ППКВА) по внутреннему аудиту эффективности управления деятельностью организации на операционном уровне рекомендуем включать следующие этапы:

Первый этап. Аудит среднесрочного планирования.

Второй этап. Аудит годового планирования результатов.

Третий этап. Аудит эффективности оценивания мероприятий.

Четвертый этап. Аудит эффективности бюджетирования в системе управления.

Пятый этап. Аудит учета и отчетности как основа функциональности и результативности управления деятельностью организации.

Шестой этап. Внутренний аудит эффективности системы менеджмента организации.

Основой *первого этапа ППКВА* — аудита среднесрочного планирования — является трансформация долгосрочных целей и утвержденных стратегий в операционные цели. Главным инструментом такой трансформации является перспективный план, который даст возможность осуществить переход от стратегического уровня управления к операционному. Перспективный план представляет собой переход от общего к частному, то есть к бюджетированию во времени и пространстве. Перспективный план завершает этап среднесрочного планирования.

Основная задача внутреннего аудита на первом этапе — осуществить контроль за правильностью расчетов и составлением перспективного плана по отдельным видам продукции, товарам или работам, направлениям деятельности, ассортименту и т. п. Схема перспективного (пятилетне-

го) плана отдельного вида продукции приведена в таблице 3. Одновременно следует отметить, что операционное планирование основывается на предшествующих оценках различных показателей, таких как: рыночная вместимость продукта, рыночная часть продукта организации в общем объеме рынка и пр. После проведения таких исследований и обобщения информации осуществляется разработка перспективного плана на операционном уровне в количественных и качественных показателях.

Внутреннему аудитору следует обратить внимание на такие особенности трансформации стратегического плана в перспективный план на операционном уровне:

- разработка перспективного плана должна осуществляться строго по отдельным видам (партиям) продукции, видам направлений, структурным подразделениям;

- техника планирования (сначала рассчитываются данные первого года, затем последнего с целью устранения экстраполяции данных, затем — остальные годы);

- необходимо выделять существующие виды продукции, объемы новых видов, инновационных видов и общие объемы;

- осуществлять проверку балансирования перспективного плана и стратегического;

- осуществлять проверку расчета операционного плана в натуральных и денежных измерителях и сопоставлять со стратегическим планом.

Среднесрочное планирование в рамках концепции внутреннего аудита представляет собой непрерывный процесс.

Второй этап — аудит годового планирования результатов — включает проверку правильности составления годового плана. Следует отметить, что этот этап не является бюджетированием, но отражает показатели операционного уровня годового плана. Необходимо также учитывать влияние внешних факторов, например, темпов инфляции, повышение тарифов. В годовом плане необходимо предусмотреть все возможности достижения стратегических целей. Годовой план является более

детализированным документом, и в нем приводится обобщенная оценка результативности всех выпускаемых из производства видов продукции по ассортименту и структуре. В таблице 4 приведена схема формы годового плана.

На третьем этапе Программы гарантии и повышения качества внутреннего аудита (ППКВА) — аудит эффективности оценивания мероприятий — стратегическое планирование и генеральные цели деятельности подвергаются проверке достижения целей с учетом требований настоящего времени на операционном уровне управления. То есть в компетенции ответственных менеджеров входят обязанности регулярного осуществления мониторинга и доведения до высшего руководства установленных недопустимых отклонений от запланированного уровня. Аудит эффективности управления своевременно идентифицирует и интерпретирует такие отклонения и обеспечивает постоянный и качественный мониторинг. Это позволяет осуществлять корректировку курса развития организации.

При этом возникает проблема поиска причин и установления ответственных и виновных лиц, что занимает определенное время. Поэтому при разработке соответствующей отчетности необходимо предусмотреть максимальный уровень формализации различных ситуаций и ответственных лиц. Это позволяет своевременно устранять данные проблемы и предусмотреть сокрытие сложных проблем от высшего руководства.

Больше эффективности достигается системой стратегического и операционного планирования, если за данный участок работы ответственным является главный аудитор организации. Ему делегируются полномочия вертикальной интеграции.

Перечень операционных мероприятий и их корректировка (табл. 5) раскрывает взаимосвязь между целью, необходимыми ресурсами и результатом. Назначение ответственных

лиц способствует ускорению принятия решения и достижения результативности.

Форма отчетности по внутреннему аудиту эффективности управления отражает КПЭ: результаты, затраты, оценку ситуации, мероприятия, ответственных лиц и сроки исполнения.

Четвертый этап. Аудит эффективности бюджетирования в системе управления выполняет такие функции управления деятельностью организации: функция контроля выполнения планируемых результатов и достижения целей; функция обеспечения координации действий всех участников процесса управления в стремлении на результат; функция бюджетирования как результат планового процесса, выраженный в стоимостной форме; функция идентификации проблемных ситуаций процесса. Для раскрытия взаимосвязей между структурами организации предлагается разработка календарного плана, для чего используются разные компьютерные программы: PlanDesigner, BPlan, «ИНТАЛЕВ: Корпоративные финансы». Для автоматизации СВА наиболее часто используются MS Office и TeamMate.

Эксперты считают, что программу «ИНТАЛЕВ: Корпоративные финансы» могут использовать средние и крупные разветвленные компании. Она совместима с программами «1С: Бухгалтерия» или «1С: Управление промышленным предприятием», не требует дополнительных настроек. Также к достоинствам относятся: качество реализации календарного плана, отслеживание показателей аудита эффективности (КПЭ), изучение отчетов через веб-портал, составление полного комплекта документооборота, сохранение версий документов, построение удобной для внутреннего аудита системы бюджетов. Формировать и настраивать бюджеты можно в любых требуемых для внутреннего аудита отчетах, количество аналитических разрезов не ограничено.

ФИНАНСЫ, УЧЕТ И АУДИТ

Таблица 3

Схема перспективного (пятилетнего) плана отдельного вида продукции

Стратегическое направления деятельности: производство и реализация вида продукции																											
Статья	2021 г.			2022 г.			2023 г.			2024 г.			2025 г.														
	т	н	Σ	т	н	Σ	т	н	Σ	т	н	Σ	т	н	Σ												
1. Объемы рынка, нат. ед.												
Оценка внешней среды																											
2. Часть рынка, %												
Оценка влияния внутренних факторов на деятельность организации																											
3. Объемы сбыта, нат. ед.												
С учетом увеличения общих объемов рынка																											
4. Средняя отпускная цена предприятия, руб./ед.												
Текущие цены, средневзвешенные цены по видам продукции																											
5. Переменные затраты, руб./ед.												
Плановая калькуляция себестоимости продукции																											
6. Вклад на покрытие, руб./ед.												
7. Сумма вкладов на покрытие, млн руб.												
8. Постоянные расходы (без амортизации), млн руб.												
9. Результат (валовый денежный поток), млн руб.												
10. Изменения в объемах рабочего капитала, млн руб., в т. ч.												
дебиторская задолженность, +/-												
кредиторская задолженность, +/-												
запасы, +/-												
11. Результат от инвестиционной деятельности, млн руб.												
12. Чистый денежный поток до налогообложения, млн руб.												
13. Статистические данные организации	2018	2019	2020	Рыночный потенциал = совокупность всех возможных объемов сбыта по отдельным видам продукции (в пределах емкости рынка)																							
13.1 население в регионе, млн. чел.																								
13.2 потребление на чел., нат. ед.																								
13.3 рыночные объемы, нат. ед.													Объем рынка = объем реализации / объем сбыта											
13.4 объемы реализации, нат. ед.																								
13.5 часть рынка, %													Часть рынка реализуемого продукта = объем реализации / удельный вес продуктовой группы в объеме рынка											
13.6 темпы роста объемов рынка																								
13.7 цель на 2025 г.																								

ФИНАНСЫ, УЧЕТ И АУДИТ

Таблица 4

Схема формы годового плана организации по сбыту продукции или продуктовой группы

Наименование статьи	Наименование продукции или продуктовой группы						
	Вид 1	Вид 2	Вид 3	Вид 4	Вид 5	Вид 6	Вид ...
1. Объем сбыта, в нат. изм.
2. Уд. вес от плановых объемов сбыта, %
3. Цена продажи, руб./ед.
4. Переменные затраты, руб./ед.
5. Маржинальная прибыль, руб./ед.
6. Объем реализации, млн руб.
7. Переменные затраты планового объема, млн руб.
8. Маржинальная прибыль 1, млн руб. (показатель результативности продукции)
9. Постоянные затраты периода, млн руб.
10. Маржинальная прибыль 2, млн руб. (показатель вклада продукции)
11. Постоянные затраты периода по направлению деятельности, млн руб.	...						
12. Маржинальная прибыль 3, млн руб. (показатель вклада направления деятельности)	...						
<p>1. Маржинальная прибыль 1 сигнализирует о необходимости дополнительного оценивания отдельных видов продукции.</p> <p>2. Маржинальная прибыль 2 характеризует уровень подготовки маркетинговых мероприятий в разрезе отдельных видов продукции. Отрицательное значение данного показателя требует дополнительного исследования в сравнении с показателями стратегического плана, принятия решения о снятии с производства этого вида продукции или проведения дополнительных мероприятий.</p> <p>3. Маржинальная прибыль 3 характеризует результат деятельности организации по продажам продукции данного направления и ассортимента. Принимаются решения по дальнейшему повышению эффективности продаж продукции данного направления.</p>							

Задачей пятого этапа — аудита учета и отчетности как основы функциональности и результативности управления деятельностью организации — является гарантия полного обеспечения носителей управленческих решений релевантной и достоверной информацией событий (производственных операций), свершившихся в прошлом с целью прогнозирования (корректировки) данных, ориентированных на будущее. Обеспечивают решение задачи пятого этапа: финансовый и управленческий учет, финансовые расче-

ты, компьютерные программы и пр. Функциональность и результативность управления деятельностью организации обеспечивается качественно организованной системой учета, отчетности и внутреннего аудита. Оценку уровня, качества и возможностей такой системы осуществляют анкетированием.

Шестой этап — внутреннего аудита эффективности системы менеджмента организации — заключительный. Задача внутреннего аудита эффективности системы менеджмента заключается в оценке

ФИНАНСЫ, УЧЕТ И АУДИТ

эффективности действующей в организации системы менеджмента. На данном этапе возникают противоречия между системой внутреннего аудита и системой менеджмента. По мнению auditors и других специалистов, в функциональные обязанности которых входят оценка, контроль и диагностика результатов работы организации, их усилия направлены на оценку будущего, на поиск возможностей развития организации, выявления факторов раннего предупреждения рисков, действительности, результативности и эффективности системы менеджмента.

С точки зрения менеджеров, внутренние аудиторы должны сосредоточиться на выполнении заданий операционного уровня. Менеджеры считают, что стратегические задачи являются их прерогативой, вопросы в сфере управления — это определено их обязанности. Менеджеры считают, что уровень их подготовки и профессионализм не требуют дополнительной поддержки как внутренних auditors, так и аналитиков. В таблице 6 приведена доля затрат времени внутренних auditors на выполнение заданий по консультированию системы менеджмента в РФ.

Таблица 5

Форма перечня мероприятий внутреннего аудита эффективности управления деятельностью организации на операционном уровне

Вводная часть формы										
Планирование на 20... год	Продукция « _____ » (наименование) Направление деятельности _____ (наименование)			Дата составления: Дата утверждения: Визирование документа:			Название документа: Рабочий документ внутреннего аудитора «Перечень мероприятий внутреннего аудита эффективности»			
	Содержание мероприятия	Цель мероприятия в стратегическом плане	Ответственный за выполнение		Срок выполнения	Изменение результата		Потребность в ресурсах		
ФИО			ФИО заместителя	20.. г.		20.. г.	трудо-вых	материальных	финансовых	
A	I	2	3	4	5	6	7			8
1. ...										
2. ...										
n. ...										

Таблица 6

Затраты времени внутренних auditors на выполнение заданий по консультированию системы менеджмента в РФ

Шкала	Факт за 2021, г. %	Прогноз на 2022 г., %
1. Таких заданий нет, %	5	4
2. Менее 15 %	31	27
3. От 15 до 30 %	49	54
4. От 30 до 50 %	13	13
5. Свыше 50 %	2	2

При проведении внутреннего аудита профессиональных качеств работников установлено, что имеет место недостаточность знаний владения методикой ведения учета, составления отчетности, ее интерпретации к использованию для принятия решений как на операционном уровне управления, так и на стратегическом. Изменить такую ситуацию в силах высшему руководству организации посредством непрерывного повышения квалификации, сертификации, прохождения стажировок, проведения систематических аттестаций профессиональных качеств работников организации.

Выводы и направления дальнейших исследований. На основе обобщенной информации относительно требований к внутреннему аудиту эффективности управления деятельностью организации на операционном уровне предлагается выполнение Программы гарантии и повышения качества внутреннего аудита (ППКВА), включающей шесть этапов. Предусматривается разработка должностных инструкций как внутренних аудиторов, так и специалистов системы менеджмента. Должностные инструкции должны включать компетенции, комплекс заданий, учитывая экономическую и производственные сферы деятельности, адаптированные к деятельности каждой организации.

Таким образом, основная проблема исследования функциональности внутреннего аудита и системы менеджмента заключается в низком уровне формализации данных функций. Предложена логика проведения внутреннего аудита эффективно-

сти управления деятельностью организации, предусматривающая постепенное решение вопросов, связанных с управлением. Установлено, что достаточно высокого уровня достигает противоречие между разными направлениями системы управления деятельностью организации. Внутренний аудит является функцией независимого интегрированного управления для достижения главных целей, поставленных собственниками капитала. Установлены факторы, оказывающие влияние на работу СВА, такие как: недостаточность профессиональных кадров, отсутствие у отдельных работников необходимых компетенций (аналитических способностей, коммуникативных навыков, знаний отрасли и бизнес-процессов, знаний современных информационных систем и технологий, знаний навыков анализа цифровых данных), отсутствие специальных сертификатов. Небольшая доля времени отводится на расчет рисков информационных систем и др. Недостаточность в обеспечении техникой и программами преимущественно используется как основной инструмент анализа данных Microsoft Excel. Значительная часть руководителей службы внутреннего контроля средних и крупных организаций, особенно акционерных обществ, надеются на то, что в будущем количественный состав внутренних аудиторов не изменится, а 50 % рассчитывают на увеличение бюджета службы внутреннего контроля. Дальнейшие исследования направлены на изучение ключевых факторов, влияющих на деятельность службы внутреннего аудита.

Библиографический список

1. Прохо, М. Новая парадигма внутреннего аудита — философия добавленной стоимости [Текст] / М. Прохо // *Аудит*. — 2021. — № 5. — С. 22–26.
2. Третьяк, Е. В. Аудит новой реальности [Текст] / Е. В. Третьяк // *Управление качеством*. — 2020. — № 10. — С. 58–63.
3. Зверев, Е. Распределение Бенфорда: применимость к анализу нефинансовых данных [Текст] / Е. Зверев, А. Никифоров // *МСФО и МСА в кредитной организации*. — 2020. — № 3 (77). — С. 103–111.
4. Лагай, Е. Служба внутреннего аудита: аудит финансовой отчетности или аудит системы менеджмента? [Текст] / Е. Лагай // *Management*. — 2021. — № 3. — С. 54–59.

5. Серков, В. Ускорение процесса внедрения рекомендаций внутреннего аудита [Текст] / В. Серков // Вестник саморегулируемой организации аудиторов ассоциации «Содружество». — 2021. — № 21. — С. 8–12.

6. Исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.iiaru.ru/contact>.

© Гришко Н. В.

**Рекомендована к печати д.э.н., проф. каф. ЭУ ДонГТИ Коваленко Н. В.,
начальником Алчевской ОГНИ ГКНС ЛНР Калмыковой Е. Ю.**

Статья поступила в редакцию 05.01.2022.

Doctor of Economics Grishko N. V. (*DonSTI, Alchevsk, LPR, grinet@rambler.ru*)

**INTERNAL AUDIT OF THE EFFICIENCY IN MANAGING ORGANIZATION'S ACTIVITY
AT THE OPERATIONAL LEVEL**

The problems between the strategic and operational levels of planning are identified, the state and development of internal audit in the organization are studied. The step-by-step implementation of the internal audit process of the efficiency in managing organization's activity at the operational level is recommended. The following are proposed: a scheme of a long-term (five-year) plan for a particular type of product, a scheme form of an annual plan of a product sales organization (product group), a form of a list of internal audit measures for the efficiency in managing organization's activity at the operational level.

Key words: *internal audit, management, operational level, organization, plan, strategy, managing, stage, efficiency.*