

**Міністерство освіти і науки України**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет фінансів та обліку**  
**Кафедра фінансового контролю та аудиту**

**ЦАЛЬ (ХОМИЧ) Альона Миколаївна**  
**ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ЯК ФАКТОР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ В**  
**УКРАЇНІ**

**(на матеріалах ТОВ «ОСВІТНЯ ПЛАТФОРМА МАТЕМА»)**

спеціальність – 071 «Облік і оподаткування»

освітньо-професійна програма «Аудит та державний фінансовий  
контроль»

кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала студентка

групи ОАДФКм-21

Цаль (Хомич) А. М.

Науковий керівник:

д.е.н, професор

Лучко М.Р.

Тернопіль – 2023

## ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u> .....	<u>2</u>
<u>РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</u> .....	<u>5</u>
<u>1.1 Теоретичні засади управління підприємством</u> .....	<u>5</u>
<u>1.2. Функції управління підприємством</u> .....	<u>16</u>
<u>Висновки до розділу 1</u> .....	<u>22</u>
<u>РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</u> .....	<u>23</u>
<u>2.1. Організаційні засади внутрішнього аудиту</u> .....	<u>23</u>
<u>2.2. Внутрішній аудит в системі управління підприємством ТОВ «ОСВІТНЯ ПЛАТФОРМА МАТЕМА»</u> .....	<u>30</u>
<u>2.3. Внутрішній аудит діяльності підприємства ТОВ «ОСВІТНЯ ПЛАТФОРМА МАТЕМА»</u> .....	<u>39</u>
<u>Висновки до розділу 2</u> .....	<u>45</u>
<u>РОЗДІЛ 3. МЕТОДИКА ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ</u> .....	<u>46</u>
<u>3.1. Методичні засади внутрішнього аудиту</u> .....	<u>46</u>
<u>3.2. Сучасні тренди проведення внутрішнього аудиту</u> .....	<u>52</u>
<u>Висновки до розділу 3</u> .....	<u>59</u>
<u>ВИСНОВКИ</u> .....	<u>60</u>
<u>СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u> .....	<u>63</u>
<u>ДОДАТКИ</u> .....	<u>70</u>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В складних умовах сьогодення надзвичайно важливим є постійний контроль підприємств, які під час воєнного часу розвиваються і підтримують економіку України. Успіх такого підприємства залежить від вдалого управління, яке в кризові часи вміє організувати роботу підприємства так, щоб досягнути його спільні цілі. У зв'язку з цим виникає потреба в перевірці ефективності системи управління і діяльності підприємства. Це можливе за допомогою впровадження на підприємстві служби внутрішнього аудиту.

На сьогоднішній час під час невинного розвитку вітчизняної ІТ-інфраструктури Міністерство цифрової трансформації України надає спеціальні можливості розвитку підприємствам з цієї сфери. З огляду на це повстають вимоги до підприємства, чи прозоро і ефективно веде воно свою діяльність. Тоді виникає велика необхідність в проведенні внутрішнього аудиту на підприємстві.

Ця тема є досить нова, тому рідко була досліджувана в наукових статтях. Але про сам внутрішній аудит відомо вже кілька десятків років. Вагомий внесок в дослідження теоретичних і організаційних аспектів внутрішнього аудиту внесли такі вчені: як Ф.Ф. Бутинець [7], М.С. Пушкар [49], Т.О. Каменська [21], О. Ю. Редько [20], Т.М. Білуха [4], В.В. Сопко, Н.М. Ткаченко, Л.В. Чижевська та інші.

**Мета дослідження** полягає в вивченні теоретичних засад управління підприємством, теоретичних і організаційних засад внутрішнього аудиту і в розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління підприємства і підвищення ефективності системи внутрішнього контролю на підприємстві.

**Для реалізації поставленої мети визначено виконання таких завдань:**

- Дослідити систему управління підприємства, функції управління;

- узагальнити теоретичні і організаційні принципи внутрішнього аудиту;
- визначити шляхи удосконалення системи управління підприємства;
- визначити шляхи удосконалення організації внутрішнього аудиту на підприємстві

**Об'єктом дослідження** є внутрішній аудит системи управління і діяльності підприємства

**Предметом дослідження** є комплекс теоретичних, методологічних і організаційних аспектів комплексного управління економічними процесами на основі впровадження внутрішнього аудиту.

**Методи дослідження.** Методичним основою роботи виступає комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, серед яких: методи структурно-логічного аналізу, індукції та дедукції, теоретичного узагальнення, діалектичний, порівняння, єдності історичного та логічного – для визначення поняття «управління», узагальнення теоретичних і методичних засад внутрішнього аудиту; системного підходу – для дослідження системи управління; причинно-наслідкового зв'язку; аналогій, порівняльний аналіз, узагальнення – структури витрат; формалізації, моделювання – при побудові моделі управління підприємства. Для узагальнення результатів дослідження було побудовано таблиці і діаграми.

*Інформаційною базою дослідження* є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які досліджували питання підприємства, його управління і функції, вплив внутрішнього аудиту на ефективність підприємства; нормативно-правові акти, а також дані підприємства, ресурси Інтернету.

**Наукова новизна одержаних результатів** визначається в обґрунтуванні теоретичних і організаційних засад внутрішнього аудиту і в розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління підприємства, що підвищить ефективність системи внутрішнього контролю на підприємстві.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у застосуванні цих результатів з метою вдосконалення організації і методики внутрішнього аудиту в системі управління підприємством.

**Апробація наукових досліджень.** За результатами проведених досліджень автором опубліковані тези на конференціях на теми: «Współczesne metody przeprowadzenia audytu wewnętrznego», « Zasady organizacji audytu wewnętrznego w przedsiębiorstwie w Ukrainie».

**Структура та обсяг дипломної роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладений на 58 сторінках, список використаних джерел налічує 64 найменувань. Кваліфікаційна робота містить 8 таблиць, 21 рисуноків.

## РОЗДІЛ 1

### ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.

#### 1.1. Теоретичні засади управління підприємством.

В сучасних умовах кожна людина, яка планує розпочати підприємницьку діяльність повинна визначити для себе конкретні цілі, наприклад - вид і розмір підприємства, бажаний дохід, статус на ринку, рівень фінансів.

У сучасному світі в кожній сфері людського життя відбуваються різного роду явища та процеси. Це стосується і організацій, які потребують ефективного управління, щоб вижити і розвиватися в турбулентному середовищі, потребують ефективного та результативного управління та лідерства.

За успіхом будь-якої організації стоять люди, які відповідають за управління нею та віддані її цілям. Попит на успішних менеджерів величезний. Кожна компанія хотіла б найняти найкращих, найефективніших керівників.

Згідно зі статтею 62 ГК України «... "підприємство" – це самостійний суб'єкт господарювання, зареєстрований компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного провадження виробничої, науково-дослідної, торгової, іншої господарської діяльності у порядку, передбаченому Господарським кодексом України та інших законів»[11].

Підприємство може здійснювати комерційну, сервісну або виробничу діяльність. Підприємство має правоздатність, а його структура і форма визначаються відповідною правовою системою. Метою підприємства є прибуткова діяльність шляхом продажу продукції та послуг.

В Україні використовуємо 2 поняття: підприємство і фірма. Але, поняття «**фірма**» - загальна назва господарюючого суб'єкта виробничого, побутового,

комерційного та іншого профілю, яка є об'єднанням виробничих, сервісних підрозділів, дочірних підприємств, які мають одну назву.

Зазначається, що підприємство не може мати у своєму складі інших юридичних осіб [22, с. 14] .

Щоб досягнути цілі підприємства потрібно мати ефективне управління, яке в кожному підприємстві складається з різних виконавців.

**Управління** — це діяльність, комплекс заходів, які спрямовуються, щоб координувати роботу інших людей (трудових колективів) для виконання поставленої мети.

Згідно зі статтею 16 Закону України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991.[18/

1. Керівник підприємства наймається (призначається) власником або обирається власниками майна.

2. Керівник підприємства самостійно вирішує питання діяльності підприємства, за винятком віднесених статутом до компетенції інших органів управління даного підприємства.  
Власник майна не має права втручатися в оперативну діяльність керівника підприємства.

3. Керівника підприємства може бути звільнено з посади до закінчення строку контракту на підставах, передбачених у контракті або в законодавстві України.

4. Заступники керівника підприємства, керівники та спеціалісти підрозділів апарату управління і структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділів, відділень, дільниць, ферм та інших аналогічних підрозділів підприємств), а також майстри і старші майстри призначаються на посаду і звільняються з посади

Рисунок 1.1. Визначення посади «керівник» згідно з вищезгаданою статтею.

Керівники хочуть невпинно розвивати підприємство і в наслідку отримати ріст компанії. Щоб досягнути такі ефекти потрібні всілякі дії скеровані на засоби і процеси. Тому управління організацією, будь-якою, повинне бути "мистецтвом" координації різних дій. Прийняття вдалих управлінських рішень з використанням різних засобів, також з можливими шансами позитивно впливає на темп розвитку підприємства. Аби так було, керівник підприємства повинен опанувати засади управління, під поняттям якого розуміють процес планування, націлений на майбутнє при використанні різних доступних способів.

Управління як наука і практика є послідовністю дій керівника, виникаючих з його досвіду, знань і навичок, яка проходить різні зміни. Пов'язане це з еволюцією чинників, які формують середовище підприємства і корелюють наукові знання з цієї сфери. Ці два аспекти управління підприємством, не дивлячись на часті різниці, на стику теорії і практики, обмінюватися знаннями та досвідом один з одним, коригуючи напрямок власного розвитку, тим самим стають більш ефективними [55].

Творцем науки управління є Анрі Файоль, на його думку, управляти - це не що інше, як [36]:

- завдавати матеріальному і соціальному організму у сфері кожної його функції такої величини, щоб він міг виконувати свою роль надійно і економно;
- рахуватися в будь-якій діяльності - технічній, комерційній, фінансовій чи іншій - із зобов'язаннями і наслідками, які ця діяльність спричиняє по відношенню до всіх інших функцій компанії;
- здійснювати витрати пропорційно ресурсам, розміру майна та кількості знарядь праці та кількості інструментів до виробничих потреб, закупівель до споживання, продажів до виробництва;



- будувати своє підприємство відповідно до своїх потреб, не замалим і не завеликим;
- пристосовувати обладнання до його призначення, види транспорту до засобів комунікації, заходи страхування до непередбачуваних небезпек.

Таблиця 1.1

## ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ “УПРАВЛІННЯ”

№	Автор	Визначення, що наведені в літературі:
п/п	1	2
1.	Анрі Файоль [36]	«Управління - це ведення підприємства до мети, стараючись найкраще використати його ресурси, забезпечувати правильне використання шести основних функцій: планування, координації, мотивації, організації, регуляції, контролю.»
2.	Рікі В. Гріффін [61, с.24]	«Управління - це комплекс заходів, що включає планування та проведення рішень, організацію, лідерство, тобто керівництво людьми та контроль, спрямованих на ресурси організації (людські, фінансові, фізичні та інформаційні) і виконуваних з наміром досягти цілей організації ефективним і результативним способом.»

## Продовження таблиці 1.1

п/п	1	2
3.	Іванілов О. С. [19, с. 323]	«Управління - це діяльність, спрямована на координацію роботи інших людей (трудових колективів), яка є складною системою.»
4.	Гетьман О. О. [9, с. 124]	«Управління - цілеспрямована діяльність, яка представляє собою сукупність методів, засобів і форм ефективної координації роботи людей (трудових колективів) для досягнення поставлених завдань або визначеної мети (підвищення результативності виробництва, зростання прибутку тощо).»

*Джерело: складено автором за даними [61; 9; 19; 36]*

Управління є сферою уваги практиків і теоретиків. Питання, які вони досліджують, стосуються сутності сучасного менеджменту в епоху нових кризових ситуацій, нових викликів для менеджменту та дилеми щодо використання наявних знань у нових бізнес-моделях.

На початку ХХ століття з'явилися перші наукові концепції, що стали основою теорії організації та менеджменту, основної складової сучасної цивілізації.

Оскільки дуже часто плутають такі 2 поняття як управління і менеджмент, але існує певна різниця, яку ми можемо розглянути в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

### РІЗНИЦЯ МІЖ МЕНЕДЖМЕНТОМ І УПРАВЛІННЯМ

Показник	Менеджмент	Управління
Масштаб	Новизна, яка є тільки частиною управлінських процесів.	Процес більш давній і ємний.
Оцінка якості	Дотримання правил гри (принципів і методів, визначених системою), так і ефективність розподілу ресурсів (досягнення цілей при мінімальних витратах) [36, с.22]	Досягнення мети.
Наукова дисципліна	Наука, що володіє своїм предметом і методом [35].	Безліч наук, що характеризуються різними предметами і методами.
Комерційна складова	Використовується в прибуткових проєктах [28, с.23].	Використовується в будь-яких процесах впливу суб'єкта на об'єкт.

*Джерело: складено автором за даними [28; 36; 35;]*

У зв'язку з постійними змінами у всіх вимірах оточення компанії, а також багатовекторність процесів всередині організації, продовжують виникати значні виклики для управлінських процесів.

Структура підприємства – це його внутрішня будова, яка характеризує склад підрозділів та систему взаємозв'язків, підпорядкованості і взаємодії між ними. Розрізняють: виробничу, загальну і організаційну структури підприємства [5].

Зараз ми розглянемо організаційну структуру підприємства. Організаційна структура управління підприємством допомагає ефективно взаємодіяти між собою різних підрозділам та керівних органах, і вона впливає на спосіб розподілу роботи та повноважень. А формування відносин, пов'язаних з виконанням завдань та делегованими функціями відіграє важливу роль в діяльності підприємства.

Структура тісно пов'язана з її елементами: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь керівники всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації [19, с. 179; 35, с. 189].

Як нам відомо, управління є складним і динамічним процесом, який здійснюється людьми для досягнення поставленої мети. Після встановлення цілей управління важливо знайти найбільш радикальні способи та методи для їх здійснення [22, с.79] .

Іншими словами, якщо на етапі постановки мети потрібно відповісти на питання "чого потрібно досягти?" , тоді постає питання „Як досягти мети найбільш розумним можливим способом?“ . Відповідь є така: щоб забезпечити досягнення мети управління потрібно скористатися з методів управління.

Термін "метод" походить з грецької мови (metha hodos) і означає спосіб дії. Отже, метод - це спосіб дій, який веде до вирішення проблеми та досягнення визначеної мети. Він складається з конкретних і повторюваних

кроків. Без методів не було б ефективного управління - вони становлять важливу частину процесу управління. Завдяки вдало використаним методам налагоджується ефективність управління і господарські процеси. Місце методів управління є в створенні умов для чіткої організації управління, щоб досягнути поставлену ціль.

Невід'ємною складовою процесу організації діяльності підприємства є організаційна схема функціонування, або організаційна структура. Це специфічний для кожного підприємства "скелет", що характеризує основні риси його будови та функціонування. За роки існування теорії управління підприємством з'явилося багато визначень, що описують форму організаційної структури в різних підходах. Найпростіше і найзагальніше з них дав Р.У. Гріффін, визначивши організаційну структуру як набір структурних елементів, які можуть бути використані для надання форми організації [54, с. 45]. Далі він виділив шість основних елементів, необхідних для побудови організації:

- облаштування робочих місць;
- групування робочих місць;
- встановлення управлінських відносин (відносин підпорядкування) між робочими місцями;
- розподіл повноважень щодо прийняття рішень між робочими місцями;
- координація діяльності між робочими місцями, диференціація робочих місць.

Наступним етапом побудови організаційної структури компанії є групування робочих місць відповідно до логіки організаційного плану, тобто створення відповідних відділів. Організаційний відділ - це група посад під спільним, уніфікованим керівництвом, які виконують схожі функції. Залежно від їхньої ролі у досягненні цілей організації, організаційні відділи можна

поділити на лінійні, штабні та допоміжні. Лінійні безпосередньо реалізують цілі компанії (виробничі підрозділи) [32, 126].

Штабні виконують аналітичні та консультативні функції по відношенню до лінійних. Забезпечувальні відділи мають завдання координувати роботу двох попередніх та забезпечувати їх виробничим потенціалом. На цьому етапі організації діяльності створюються перші управлінські посади, з'являються обов'язки та організаційні функції. Посади зі схожою сферою діяльності або пов'язані, наприклад, технологічним процесом, можуть утворювати окремі відділи, що визначаються як організаційний підрозділ, який найчастіше підпорядковується одному з членів керівництва. У процесі об'єднання посад (департаменталізації) в команди організаційних комірок можна виділити наступні типи [27, с. 34]:

- групування посад за функціями;
- групування посад за виробом;
- групування посад за клієнтами;
- групування посад за місцем розташування.

Завдяки групуванню посад у компанії формуються більш складні структури, які називаються відділами. Відносини підпорядкування визначаються ієрархією. Структура підприємства представляє ці відносини за допомогою ліній підпорядкування (рис. 1.1.). Працівники мають єдиного керівника, який дає їм вказівки. Це дозволяє уникнути конфліктів, що виникають через дублювання управлінських повноважень. У функціональних відносинах, які передбачають діяльність, що виконується кількома посадами, фахівці здійснюють нагляд за проектом і мають більшу вагу в прийнятті рішень завдяки своєму досвіду.

Сфера управління є важливим елементом організації компанії, який впливає на організаційну структуру. Він може бути широким або вузьким, що визначає тип структури. Адекватне визначення рівня управління має

вирішальне значення для ефективного управління та інформаційних потоків. Занадто велика кількість працівників, що підпорядковуються одному керівнику, ускладнює передачу інформації та контроль за діяльністю. І навпаки, надлишок менеджерів по відношенню до кількості працівників збільшує адміністративні витрати компанії [23, с.191].

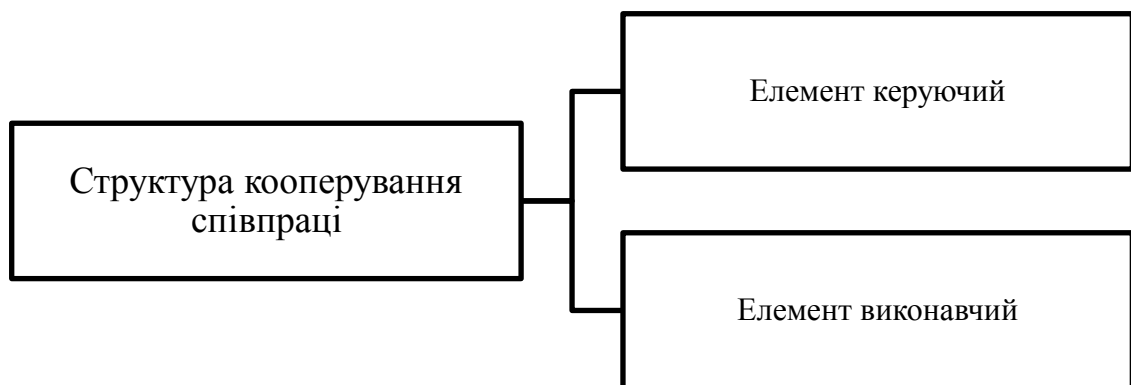


Рисунок 1.2 . Структура кооперування співпраці на підприємстві

У рамках само призначеної влади та певної автономії повноважень керівник іноді може мати прерогативу делегувати частину своїх повноважень підлеглим. Така прерогатива сприяє зменшенню навантаження на керівника, скорочує час прийняття рішень та надає можливість працівникам нижчої ланки проявити свою самостійність та ініціативу. Виникнення такого явища називається децентралізацією повноважень, яка завжди відбувається як паралельний процес або стан з централізацією. Організація є централізованою, коли переважна більшість повноважень щодо прийняття рішень зосереджена на вершині ієрархії влади [35 с. 45].

Чинники, які впливають на децентралізацію і централізацію повноважень зображені в таблиці 1.3 разом з коментарем щодо чинника.

Таблиця 1.3.

ЧИННИКИ, ВПЛИВАЮЧІ НА ЦЕНТРАЛІЗАЦІЮ І  
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЮ ПОВНОВАЖЕНЬ В ПІДПРИЄМСТВІ [42 с. 45].

Чинник	Коментар
Розмір організації	<i>Чим менша організація, тим більша тенденція до централізації.</i>
Середовище	<i>Чим нижча складність і більша стабільність середовища, тим більша тенденція до централізації.</i>
Традиція	<i>Підприємства схильні робити речі так, як вони робили це в минулому, тому чим більша централізація переважала в минулому, тим більшою буде тенденція до централізації в майбутньому.</i>
Технологія	<i>Чим більш рутинною є технологія, заснована на довгих ланцюжках зв'язків між робочими місцями, тим більшою є тенденція до централізації.</i>
Характер прийнятих рішень	<i>Чим більш витратним і ризикованим є рішення, тим більшою є тенденція до</i>



	<i>централізації.</i>
Рівень кваліфікації персоналу	<i>Чим нижча кваліфікація персоналу, тим більша тенденція до централізації.</i>

Отже, управління підприємства є складним процесом – сукупністю дій, скоординованих на роботу інших людей, щоб досягнути цілі підприємства. Чим більше підприємство, тим більше керівників воно потребує. Є три види структури підприємства: виробнича, загальна і організаційна. Після розгляду організаційної структури підприємства можна ствердити, що вона є основною структурою підприємства, тому що відповідає за організацію процесів – формування завдань, прийняття управлінських рішень на всіх рівнях керівників. Керівник підприємства може делегувати свої обов'язки підлеглому, коли є перевантажений завданнями, завдяки цьому працівник нижчого рівня може себе проявити – таке явище називається децентралізацією повноважень.

## **1.2. Функції управління підприємством.**

Підприємства різняться між собою за розмірами, управлінням і сферами діяльності, технологічними процесами тощо. Іванілов О.С зазначає, що всі підприємства як системи мають і певні спільні характеристики (загальні риси), з-поміж яких, передовсім, слід назвати функції управління — об'єктивно зумовлені загальні напрями або сфери діяльності, сукупність яких забезпечує ефективне кооперування спільної праці [19, с.191].

**Функція управління** — це відособлений вид управлінської праці, що виникає на основі поділу праці всередині процесу управління, тобто це будь-яка дія, котра здійснюється в системі управління і спрямована на зміну стану об'єкта управління відповідно до поставленої мети [17, с. 88].

Основними загальними функціями управління підприємством є *планування, організація, координація, регулювання, мотивація і контроль* [9, с. 87]. Більш детально про функції управління підприємством можемо розглянути у таблиці 2.1.

Таблиця 1.4.

## ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

		Загальні функції управління підприємством				
		Планування	Організація	Координація	Регулювання	Мотивація
Завдання функції	Передбачення і розвиток виробництва і пошук рішень, що забезпечать його розвиток оптимальному режимі.	Розподіл завдань, повноважень і відповідальності між працівниками і фірми для досягнення цілей її діяльності.	Усунення паралелізму і дублювання в роботі.	Усунення відхилень та забезпечення нормального перебігу виробничих процесів.	Заохочення всіх працівників підприємства до спільних погоджених дій, аби забезпечити досягнення поставленої мети.	

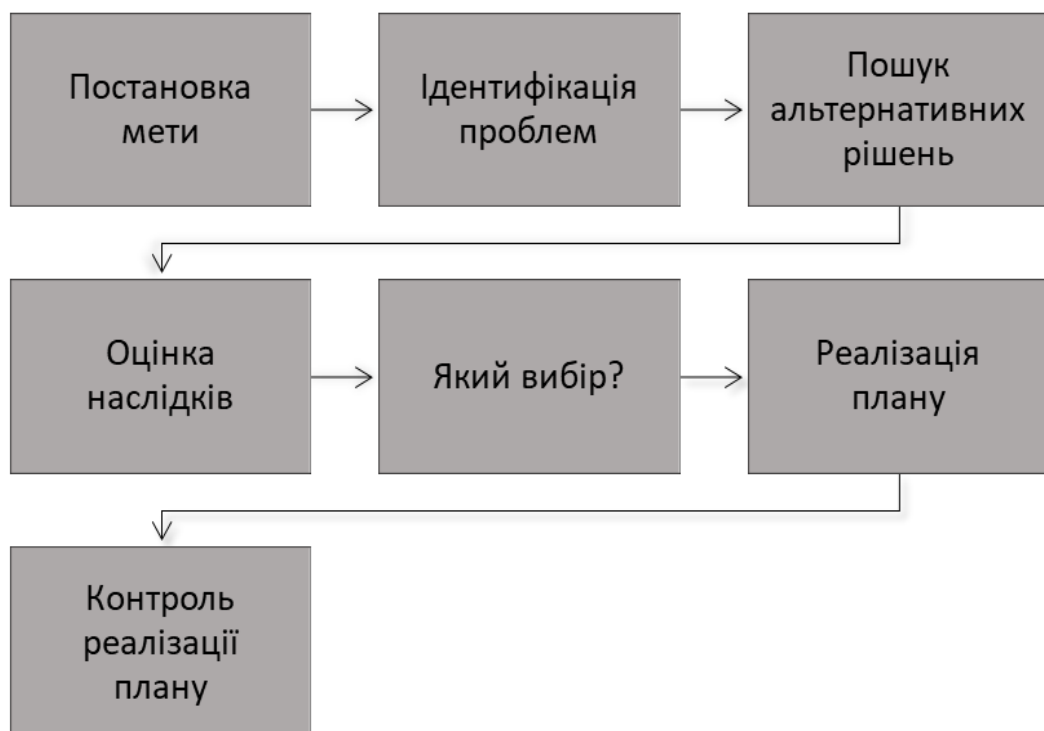
Управління підприємством - це багатоетапний процес, який виконує управлінські функції. Його першим елементом є **планування**, яке впливає на функціонування та розвиток підприємства. Без розробленого плану діяльність будь-якої організації була б набором випадкових рішень, що приймаються безсистемно. Плани, створені на різних рівнях управління, стають

інструментом для досягнення цілей організації. Однак слід пам'ятати, що вони повинні бути інтегровані один з одним таким чином, щоб приймати точні рішення, досягати поставлених цілей і здійснювати постійний контроль за виконанням завдань.

**Планування** як одна з основних функцій управління застосовується у всіх підприємствах, бо [27]:

- допомагає боротися з організаційним хаосом;
- призводить до оптимального використання всіх засобів;
- зменшує загрозу пропуску важливих дій і заходів;
- збільшує знання підприємця і керівника;
- запобігає видаванню бажаного за дійсне;
- впливає на підвищення мотивації.

Також варто зазначити, що планування складається з конкретних заходів, які можна розташувати в певному хронологічному порядку як це показано на рис. 1.2.



## Рисунок 1.2. Процес планування.

Крім того, планування можна визначити як комплекс заходів, пов'язаних зі складанням плану дій для організації. Тому кожен план повинен мати певні характеристики:

- цілеспрямованість - визнання об'єктивних умов функціонування організації та отримання впевненості в тому, що за наявних ресурсів і визначених умов мета може бути досягнута.
- внутрішня узгодженість, що означає, що цілі не суперечать і не заважають одна одній.
- оперативність, тобто адекватна читабельність, зрозумілість і точність, придатність до впровадження відповідно до очікуваного використання ресурсів і порядку дій.
- гнучкість, що дозволяє виконувати заплановані завдання навіть в умовах, що змінилися - шляхом включення можливості різних варіантів рішень.
- своєчасність, тобто встановлення термінів виконання проміжних завдань і досягнення головної мети.

Слід зазначити, що планування використовується для прийняття рішень, які є результатом процесу свідомого і не випадкового вибору одного з множини можливих варіантів розв'язання певної проблеми. Процес управління проявляється в тому, як приймаються рішення, що можна побачити з теоретичного представлення фаз, які входять до процесу планування (рис.1.3)[35].

**Організація** - це розробка та впровадження такої організації, яка забезпечить ефективне виконання планів, а також координація діяльності та ресурсів. Це передбачає забезпечення робочою силою, тобто відбір, розстановку і навчання персоналу для виконання конкретної роботи.

**Координація** – це забезпечення співпраці різних відділів організації, зацікавлених в виконанні поставленої її мети. Громова О. Є. стверджує, що «..Координація забезпечує взаємодію різних частин організації в інтересах виконання поставлених перед нею завдань. Координація конкретно визначає хто, що і коли робить, з ким і як взаємодіє, в якому порядку передає власні результати праці іншим учасникам діяльності і користується їхніми результатами...» [12, с. 257 ].



Рисунок 1.3. Функції управління підприємством.

Основна передумова сучасного управління людським капіталом полягає в тому, щоб розглядати працівників як найцінніший елемент підприємства та ключовий ресурс, в який слід інвестувати. Тому постає необхідність в такій функції як **мотивації**, яка розглядається як одне з головних завдань кадрової служби в управлінні людськими ресурсами будь-якого підприємства. Пріоритетним завданням є вплив на інших таким чином, щоб вони переслідували певну мету. Чим сильніша мотивація, тим енергійнішу активність проявляє працівник і тим рішучіше він прагне досягти бажаного результату. Звичайно, залежно від того, наскільки реалістично він ставить

перед собою цілі і як оцінює шанси на їх досягнення в конкретній ситуації [17, с. 67].

Таким чином, мотиваційний процес є динамічним за своєю природою і передбачає задоволення людських потреб, які є емоційно значущими для життя і розвитку людини, це показано в рисунку 1.4.

Варто зазначити, що мотивація праці - це двосторонній процес між керівництвом і підлеглими, в якому відбувається вплив на поведінку людей таким чином, щоб ці дії відповідали намірам мотиватора.



Рисунок 1.4. Мотивація як функція управління.

Мотиваційні дії значною мірою визначають кінцеві результати роботи, а отже, і загальний стан здоров'я компанії. Саме через мотивацію в організації створюється культура праці, де працівники прагнуть вдосконалювати виробничі процеси та свої навички, а також мають можливість висловлювати свою думку щодо напрямку подальшого розвитку компанії.

**Регулювання** – це діяльність в управлінні підприємством, пов'язана зі збереженням порядку виконання заходів, які усувають відхилення від

заданого режиму функціонування організації підприємства. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю працівників за допомогою диспетчеризації на основі контролю і аналізу цієї діяльності [16, с. 88].

Отже, підприємство для вдалого існування потребує мати ефективне управління, в зв'язку з цим управління повинне дотримуватися основних функцій управління: планування, організації, координації, регулювання, мотивації.

### **Висновки до розділу 1**

В результаті проведеного дослідження теоретичних засад управління підприємством та функцій управління підприємством, були зроблені такі висновки:

1. Управління – це послідовність дій в підприємстві, скерованих на координацію інших людей (трудових колективів) в напрямку досягнення мети підприємства і позитивного результату.

2. Управління як наука і як практика, що визначається послідовністю дій керівника, які є результатом його досвіду, знань і навичок, зазнає постійних змін. Це пов'язано з постійним розвитком факторів, що формують середовище компанії, та відповідних наукових знань у цій сфері. Ці два аспекти управління підприємством, незважаючи на їх часті розбіжності, на стику теорії і практики, обмінюються знаннями і досвідом один з одним, коригуючи напрямки свого розвитку і, таким чином, стаючи більш ефективними.

3. В структурі підприємства є два елементи: *керуючий і виконавчий*. Власнику підприємства перед початком діяльності варто доцільно розрахувати кількість керівників і їх підвладних, це залежить від виробу, функцій, які виконують працівники, місця розташування підприємства тощо. Якщо буде

замало керівників на підприємстві, а виконавців забагато, тоді управління підприємства буде неефективним і навпаки, якщо керівників буде забагато – власник підприємства понесе більші витрати на заробітну плату, робоче місце і тд.

4. Управління підприємством буде ефективним, якщо дотримуватися п'яти основних функцій управління: *планування, організації, координації, регулювання, контролю і мотивації.*



## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

#### 2.1. Організаційні засади внутрішнього аудиту.

В кожному підприємстві є своя система внутрішнього контролю, в якій попри добру організацію є необхідність оцінювання ефективності з точки зору досягнення мети і економічності. Наприклад через людський фактор або навмисну змову досягнення мети може стати неможливим, тоді постає потреба в внутрішньому аудиті підприємства.

Внутрішній аудит систем управління підприємством- це процес оцінки та аналізу результативності, відповідності та ефективності систем управління в компанії [31, с.173].

**Метою** внутрішнього аудиту є визначення сфер, де ефективність систем управління може бути покращена, і забезпечення того, щоб компанія працювала відповідно до встановлених стандартів і процедур. Внутрішній аудит допомагає мінімізувати ризик появи помилок і порушень і зберігати репутацію компанії.

Каменська О. Ю. [20 с. 43] стверджує, що *«...наявність внутрішнього аудиту стає досить актуальною для власників-керівників, які відходять від безпосереднього ведення справ на підприємстві, передаючи кермо влади в руки професійних менеджерів.»*

Внутрішній аудит може охоплювати різні сфери управління, такі як управління якістю, управління ризиками, управління інформаційною безпекою або екологічний менеджмент. Внутрішні аудитори проводять детальні перевірки, перевіряючи, чи належним чином впроваджені системи управління та чи відповідають вони встановленим вимогам [60, с. 27].

У процесі внутрішнього аудиту використовуються різні методи, такі як аналіз документів, спостереження за операціями на практиці, інтерв'ю з персоналом та аналіз операційних даних [13]. Аудитори оцінюють дотримання процедур, ефективність досягнення цілей, виявляють слабкі місця та рекомендують коригувальні дії. Як кожний процес внутрішній аудит має свої переваги і недоліки, які описані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ [2]:

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
1	2
<p>Виявлення сфер, що потребують вдосконалення [2, с.11]:</p> <p><i>аудит дає змогу виявити слабкі місця в системах управління, що дозволяє компанії зосередитися на їхньому вдосконаленні та підвищенні продуктивності.</i></p>	<p>Обмеженість ресурсів [3 с. 23]:</p> <p><i>внутрішній аудит може бути обмежений такими ресурсами, як бюджет, персонал або технології. Відсутність достатніх ресурсів може перешкоджати проведенню глибоких і всебічних аудитів, що, в свою чергу, може призвести до недостатніх або поверхневих результатів.</i></p>
<p>Забезпечення відповідності:</p> <p><i>внутрішній аудит допомагає гарантувати, що бізнес працює відповідно до чинних стандартів, правил і процедур, що може бути важливим у галузях з високим рівнем регулювання.</i></p>	<p>Брак незалежності: <i>хоча внутрішні аудитори прагнуть бути незалежними, їхня незалежність може бути обмеженою через залежність від керівництва або інших внутрішніх інтересів. Це може вплинути на об'єктивність та надійність результатів аудиту.</i></p>

## Продовження таблиці 2.1.

1	2
<p>Зниження ризиків: аудит виявляє потенційні ризики та прогалини в системах управління, що дозволяє бізнесу вжити відповідних заходів для їх мінімізації або усунення.</p>	<p>Конфлікт інтересів: у деяких випадках внутрішні аудитори можуть опинитися в ситуації, коли їхні обов'язки з аудиту вступають у конфлікт з іншими функціями, такими як консультування або управління. Це може вплинути на їхню об'єктивність та незалежність.</p>
<p>Підвищення ефективності: вивчення процесів і процедур може призвести до визначення шляхів оптимізації операцій і підвищення ефективності бізнесу.</p>	<p>Відсутність повної видимості: внутрішні аудитори покладаються на інформацію, яку їм надає організація. Якщо певна інформація приховується або недоступна, аудитори можуть мати обмежену видимість і не можуть точно оцінити ситуацію.</p>
	<p>Обмеження в часі: внутрішній аудит часто обмежений у часі, що може вплинути на обсяг і глибину проведеного аудиту. Якщо часу занадто мало, аудиторам може бути важко ретельно вивчити всі аспекти бізнесу, що може призвести до того, що деякі важливі питання будуть пропущені.</p>
	<p>Стійкість до змін: у деяких організаціях внутрішній аудит може зіткнутися з опором з боку персоналу або керівництва щодо внесення змін або розкриття порушень. Це може ускладнити ефективну роботу аудиторів і вплинути на результативність аудиту.</p>

В теперішній час головною ціллю бізнесу є насамперед збільшення багатства власника. Ця мета на сьогодні однаковою мірою сприймається як власником, що є номером один у бізнесі. Для управління підприємства теж є головним досягнути мету власника, інакше власник може звільнити такого керівника. Але власник часто не має як прослідкувати чи підприємство ефективно функціонує, хоча б тому, що воно в нього може бути дуже великим або розвинене в різних країнах [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

Враховуючи те, що ціль у власника і менеджменту одна, власник повинен довіряти керівникам, а система управління підприємством повинна повністю будуватися на довірі. Однак добре відома очевидна істина, яка полягає в тому, що система довіри будується на системі контролю [48, с. 91] .

Як відомо будь-який вид діяльності завжди краще контролюється або при розподілі обов'язків між робітниками, або за допомогою подвійного контролю [62] . Будь-який підприємець, який має власну справу, повинен мати на увазі, що існує, у крайньому разі, три основні операції, які повинні здійснюватися при розподілі обов'язків або виконуватися ним самим [52]:

- виписка членів;
- здійснення платежів;
- перевірка банківських повідомлень.

Організація внутрішнього аудиту - це сукупність методів незалежної, систематичної, професійної діяльності, що здійснюється аудитором для забезпечення надання аудиторських послуг [6].

Пушкар М.С. [49, с. 11] стверджує, щоб організувати аудит можна в умовах автоматизованого режиму і ручного режиму, а регулюють аудит стандарти, методики, правила, законодавчі акти, стандарти обліку і аудиту.

Внутрішній аудит на підприємстві можна організувати такими способами:

1. Створити службу внутрішнього аудиту на підприємстві.
2. Скористатися з послуг аутсорсингу.

### 3. Скористатися з послуг косорсингу.

*Аутсорсинг* – діяльність, яка полягає на делегуванні завдань, функцій, процесів зовнішній компанії, щоб скористатися з послуг аутсорсингу потрібно якнайкраще перевірити компанію, якій пізніше довіряємо процес і документацію нашого підприємства.

*Косорсинг* – спеціалізована підтримка або допомога існуючій службі внутрішнього аудиту.

На підставі вказаного вище, для проведення внутрішнього аудиту в підприємстві необхідно організувати службу внутрішнього аудиту, яка забезпечує ефективність роботи всіх відділів компанії, на всіх рівнях управління, а також сприяє захисту законних прав власника компанії [52, с. 5].

Основні етапи організації служби внутрішнього аудиту можемо розглянути на рисунку 2.1. [54, с. 14 ]:

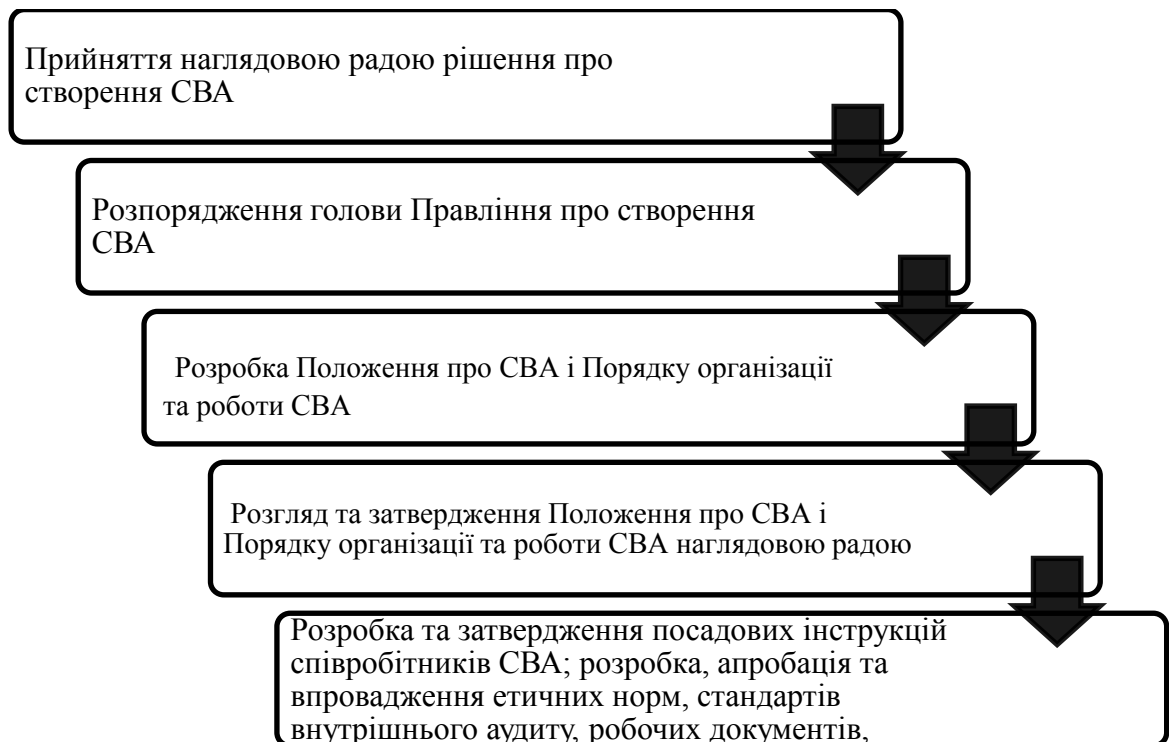


Рисунок 2.1. Етапи організації служби внутрішнього аудиту

Створення служби внутрішнього аудиту не завжди відбувається однаково, оскільки це залежить від місця суб'єкта господарювання в

економічному середовищі, в якому він працює, а також від його організаційної структури та культури, кадрового забезпечення, фінансових умов і характеру його діяльності. Незважаючи на безліч факторів, що впливають на діяльність компанії, внутрішній аудит завжди повинен відбуватися відповідно до Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту, розроблених Міжнародною Асоціацією аудиторів **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.;** 29]. Ці стандарти містять набір правил, які допомагають в організації, роботі та оцінці внутрішнього аудиту. Їх метою є, насамперед, визначення:

- принципів організації підрозділу внутрішнього аудиту в компанії;
- критеріїв професії внутрішнього аудитора;
- принципів виконання аудиторських завдань;
- основ оцінки діяльності внутрішнього аудиту;
- шляхів підвищення цінності організації та вдосконалення процесів і операційної діяльності всього підрозділу.

З вищезгаданого випливає, що відповідно організована служба внутрішнього аудиту на підприємстві допоможе у виконанні основних завдань і цілей системи внутрішнього контролю: отримання впевненості щодо досягнення компанією мети, яка стосується достовірності фінансової звітності, ефективності операцій та діяльності, дотримання законів та нормативних актів, що застосовуються.

Варто пам'ятати, що внутрішній аудит не може бути порятунком для вирішення різних проблем підприємства [47]. Наприклад, внутрішній аудит не може знайти усі випадки помилок та зловживань, але може мінімізувати вірогідність їх виникнення та підвищити можливість їх виявлення завдяки системам та процедурам внутрішнього аудиту.

Організація внутрішнього аудиту виглядає так, як показано на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2. Організація внутрішнього аудиту

Назаренко Т. П. ствердила, що «...слід зазначити, що рішення про створення власної служби внутрішнього аудиту на підприємстві повинно бути економічно обґрунтованим та доцільним з точки зору затрат, які будуть понесені на створення такого структурного підрозділу» [31, с. 120].

Такий спосіб організації служби внутрішнього аудиту має свої переваги, а саме, тому що працівники відповідно ознайомлені з внутрішньою організацією підприємства та особливостями компанії, вказуючи на те, що отримані навички та досвід виконання завдань аудиту можуть залишитися у підприємстві [34, с. 120].

Внутрішній аудит є найбільш ефективним, при умовах, якщо:

- проводиться кваліфікованими внутрішніми аудиторами відповідно до Міжнародних стандартів внутрішнього аудиту, розроблених в інтересах

суспільства;

- служба внутрішнього аудиту займає незалежну позицію і безпосередньо підзвітна управлінню підприємства;
- внутрішні аудитори вільні від упередженості, не піддаються тиску і роблять оцінки об'єктивно [2, с. 124].

Внутрішній аудит допомагає керівництву суб'єкта господарювання, надаючи необхідну інформацію про діяльність тієї чи іншої одиниці сектору державних фінансів. Основним завданням внутрішнього аудиту є послідовна оцінка функціонування управлінського контролю. Внутрішній аудитор перевіряє процедури управлінського контролю та здійснює нагляд за процедурами, прийнятими суб'єктом господарювання, які відповідають за ефективне та результативне використання коштів.

Після вищезгаданого можна підсумувати, що метою введення підприємства є заробіток грошей і, щоб це вдалося здійснити на належному рівні варто впровадити в підприємстві систему внутрішнього контролю, а якщо це не приносить очікуваних результатів, слід тоді скористатися послугами аутсорсингу з компанії, яка займається внутрішнім аудитом, або задуматися над створенням власної системи внутрішнього аудиту – інструменту для більш ефективного управління всім підприємством.

## **2.2. Внутрішній аудит в системі управління підприємством МАТЕМА.**



Як відомо управління підприємством – складний процес, в якому повинні брати участь вдало підібрані менеджери (керівники), які покажуть, що повинен зробити трудовий колектив, аби досягнути цілі підприємства [1, с. 195]. Але чи завжди керівники знають, що треба робити, щоб рухатися в правильному напрямку, а чи наприклад немає випадків зловживань становищем на робочому місці? Саме тому власнику підприємства варто замислитися про службу внутрішнього контролю або про службу внутрішнього аудиту.

В Україні є більш популярною служба внутрішнього контролю, а в західних країнах – служба внутрішнього аудиту. Тому ми вважаємо, що доцільно розглянути службу внутрішнього аудиту, адже підприємство, яке ми розглядаємо має свої відділи не тільки в Україні, а й в Польщі, Великій Британії.

Внутрішній аудит в системах управління підприємством є необхідним, щоб власник міг оцінити:

- реальний стан підприємства;
- чи всі процеси виконуються належним чином і без помилок;
- чи система управління потребує удосконалення

Під час внутрішнього аудиту в системах управління підприємства аудитор звіряє, чи менеджмент на підприємстві дотримується **стандартів ISO 9000**, які застосовуються в більшості країнах світу як національні [15].

Для того, щоб проведення аудиту систем управління було якісним аудитор повинен мати контрольний листок, де він буде нотувати і пам'ятати інформацію, яку отримав в ході аудиту. Цей листок не можна використовувати як список питань до персоналу, який аудитується. Приклад контрольного листка виглядає так (рис. 2.3.)

<b>Контрольний листок</b>					
Відділ/підрозділ/процес _____					
Дата « ____ » _____ 2023 року      Звіт № _____					
№ п/п	Пункт ISO 9001:2015	Процедура	Запитання	Зауваження аудитора	Час
1.					
2.					

Аудитор \_\_\_\_\_ (П.І.Б)  
(підпис)

ису  
нок  
2.3.  
Ко  
нтр  
оль  
ни  
й  
лис  
ток  
IS  
О  
В  
нут

рішній аудит допоможе перевірити, чи всі процеси в управлінні налагоджені так, щоб досягнути мету підприємства – ТОВ«ОСВІТНЯ ПЛАТФОРМА МАТЕМА».

Перед проведенням внутрішнього аудиту ми ставимо такі **завдання**:

- ✓ діагностика поточного стану організації роботи та виконання ключових процесів;
- ✓ розробка пропозиції щодо оптимальної бізнес-моделі компанії.
- ✓ представлення пропозиції щодо впровадження ключових показників ефективності використання ресурсів та якості процесів компанії;
- ✓ підготовка комплексного плану впровадження заходів з удосконалення.
- ✓ проведення SWOT-аналізу - можливостей, загроз, сильних і слабких сторін підприємства.

ТОВ «ОСВІТНЯ ПЛАТФОРМА МАТЕМА» – це ІТ-стартап, онлайн-школа математики, яка надає послуги репетиторства з математики для учнів кожного віку на будь-якому рівні знань. Фірма заснована в 2021 році під час пандемії COVID-19, щоб допомогти батькам і їх дітям-школярам під час дистанційного навчання опанувати математику: заповнити прогалини і підтягнути рівень знань. Це підприємство відкрило свої відділи не тільки в Україні, а і в Польщі, Великій Британії.

Структуру «МАТЕМИ» можемо показати так на рисунку 2.4.:

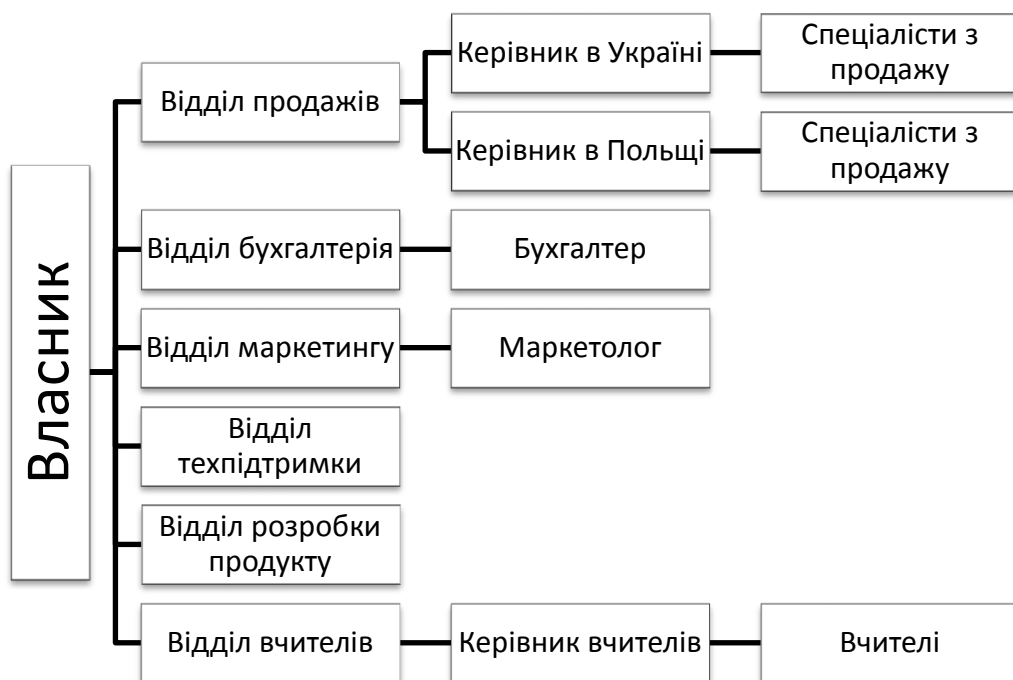


Рисунок 2.4. Організаційна структура підприємства.

Всі працівники мають віддалений режим роботи, який відрізняється від стаціонарного тим, що важче контролювати ефективність часу співробітника, але керівники відділів мають інформаційні панелі в внутрішніх програмах, які частково можуть окреслити які завдання виконує працівник і протягом якого відрізка часу.

Під час праці спеціалісти користуються з багатьох програм, в тому числі і платних (табл.2.2).

Таблиця 2.2.

## ПРОГРАМИ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В РОБОЧОМУ ПРОЦЕСІ:

№	Назва програми	Функція програми	Платна підписка
1.	Microsoft Excel [41]	- розрахунок даних - аналітика даних	ні
2.	Notion [43]	- планування - навчальні матеріали	так
3.	Finmap [39]	- облік доходів і витрат - облік виконання плану спеціаліста з продажу	так
4.	CRM-система Creatio [38]	- проведення бізнес-процесу; - сховище всіх даних, потрібних до роботи.	так
5.	Pifagor	- календар вчителів	ні (власна розробка)
6.	Ringostat [44]	- комунікатор з клієнтами	так

*Джерело: розроблено на основі даних підприємства*

Під час внутрішнього аудиту програми Creatio виявлено, що нових заявок немає, але з загальної кількості 4989 заявок:

- «Скасовано» - 1658 заявок без розподілу причини;
- «Не відповідає» - 1488 заявок (*коментар: номер телефону не є*

стаціонарним і потрапляє до спаму через часті виклики);

- «Не цільовий лід» - 184 заявки (коментар: реклама налаштована не на нашу цільову аудиторію);
- «Неправильний контакт» - 143 заявки (коментар: система, де залишають заявку не перевіряє чи дійсний номер телефону);
- «Відмова клієнта. Умови» - 685 заявок (коментар: вчитель не зацікавив дитину під час діагностичного уроку; спеціаліст з продажу погано обробив заперечення клієнта);
- «Відмова клієнта. Ціна» - 401 заявка (коментар: вчитель не зацікавив дитину під час діагностичного уроку; спеціаліст з продажу погано обробив заперечення клієнта; фінансова ситуація клієнта);
- «Інше» - 521 заявка (коментар: дубльовані заявки; тестові заявки для навчання стажистів);
- «Відмова клієнта. Повернення коштів» - 1 заявка (коментар: вчитель не виконав свої обов'язки; служба підтримки не вчасно замінила вчителя).



Рисунок 2.5. Воронка продажу за період 01-10.2023 [38]

Після оцінки воронки продажу внутрішнім аудитором **рекомендується:**

- створити для спеціалістів продажу регулярні навчання з тестом-перевіркою з метою підвищення кваліфікації;
- керівнику вчителів робити непланові перевірки перших і регулярних уроків;
- на сайті, де клієнт залишає заявку – змінити форму реєстрації на урок з обов'язковою email-розсилкою для підтвердження даних;
- зареєструвати стаціонарний телефон, який буде офіційно підтверджений Google Business;
- додати на формі до реєстрації поле «зручний час для контакту»;
- відділу маркетингу робити тестову рекламу в різних варіантах з оптимальним бюджетом;

Власнику підприємства **рекомендується** створити ефективну систему внутрішнього контролю і раз в півроку користуватися послугами аутсорсингу з внутрішнього аудиту. В разі розширення відділів і збільшення кількості працівників створити службу внутрішнього аудиту.

Як відбувається бізнес-процес можна побачити на рисунку 2.6. Кожен відділ має керівника, який контролює своїх підвладних. Підприємство користується послугами маркетингу з аутсорсингової фірми.

Каналами реклами є Facebook<sup>1</sup> і GoogleAds<sup>2</sup>. Батьки заповнюють свої дані для контакту: прізвище, ім'я, номер телефону і електронну пошту. Тут завданням маркетолога є згенерувати рекламу для конкретної цільової аудиторії: батьків, діти яких потребують репетитора з математики.

<sup>1</sup> Facebook - соціальна мережа, де зареєстровані користувачі можуть створювати мережі та групи, обмінюватися повідомленнями та фотографіями, а також користуватися додатками.

<sup>2</sup> GoogleAds - рекламна система Google, запущена 23 жовтня 2000 року, яка дозволяє показувати спонсорські посилання в результатах пошуку Google і на сайтах, які співпрацюють з програмою Google AdSense.

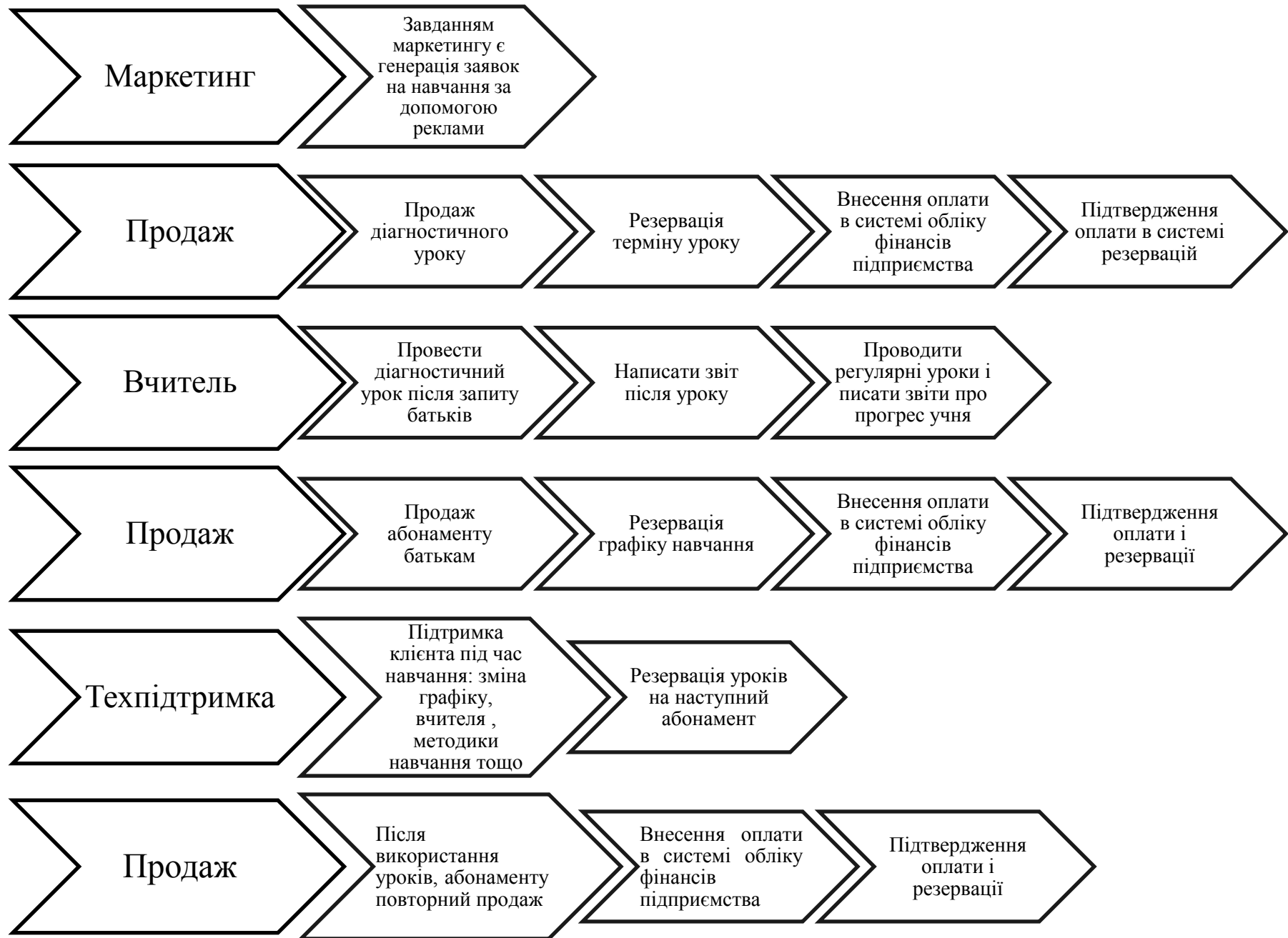


Рисунок 2.6. Бізнес-процес підприємства Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Якщо з цього процесу хоча б один крок поминути – практично не буде можливим досягнення мети підприємства, тому ці процеси необхідно контролювати, щоб попередити помилки і порушення.

Отже, внутрішній аудит в системах управління підприємством показує чи дотримуються менеджери підприємства стандартів ISO 9000. Такий аудит потрібно проводити регулярно, щоб бути готовим до ризикових ситуацій. Власнику підприємства рекомендується, щоб керівник кожного відділу регулярно проводив перевірки роботи відділу, внутрішні програми, потрібні для щоденного користування працівником.

Дослідженням встановлено, що зміна необхідна в реєстраційній формі на урок, щоб опередити створення заявок «неправильний контакт», де контакт з клієнтом практично неможливий. Тим більше, що треба звернути також на питання, на які відповідає клієнт під час відгуку, щоб не створювались заявки типу «Нецільовий лід», на обробку яких потрібно така сама кількість часу, що і на клієнтів зацікавлених в співпраці.

### **2.3 Внутрішній аудит діяльності підприємства «МАТЕМА»**

Під час пандемії COVID-19 через неможливість скупчення великої кількості людей в одному місці постало питання як діяти далі, як заробляти. Багато працедавців вирішили, що пора впроваджувати, на скільки це можливо, віддалений режим роботи. Передусім це залежить від розміру підприємства, від його діяльності.

В умовах шаленого прогресу інноваційних технологій більшість послуг перетворюються зі звичайних послуг стаціонарних на послуги онлайн, наприклад зараз можна за допомогою смартфона або комп'ютера отримати довідку з державної установи, оплатити податки, вчитися малювати, навчитися математики і інших шкільних предметів. Тому виникає потреба в створенні робочих місць для віддаленої роботи.



ТОВ «ОСВІТНЯ ПЛАТФОРМА МАТЕМА» [45] – це онлайн-школа математики для учнів кожного віку. Всі в цьому підприємстві працюють віддалено. Фірма має відділ продажів, відділ маркетингу, розробки продукту, відділу програмного забезпечення [50].

Щоб почати внутрішній аудит систем управління підприємством потрібно розпочати з таких етапів (таблиця 2.2.)

Таблиця 2.2.

### ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

№	Етап	Коментар
п/п	1	2
1.	Визначення мети аудиту	Внутрішній аудитор перевіряє фактичний стан управління підприємством, чи система внутрішнього контролю виявила помилки і порушення персоналу.
2.	Планування	Встановлення строків виконання аудиту, які технічні засоби потрібні до цього, визначення виконавців, оцінка аудиторського ризику, складання плану аудиту.
3.	Проведення перевірки	Перевірка фінансових даних, документів за допомогою методів і прийомів внутрішнього аудиту. Фіксування всіх важливих даних в аудиторських документах.

## Продовження табл. 2.2

	1	2
4.	Узагальнення одержаної інформації	Оцінка отриманої інформації згідно з критеріями внутрішнього аудиту, внутрішніми положеннями та інструкціями підприємства. Порівняння виявлених помилок і порушень з минулим періодом
5.	Формування висновків	Складання аудиторського звіту на основі отриманої інформації. Розробка рекомендацій для підприємства. Повідомлення керівництво про результати внутрішнього аудиту.
6.	Контроль за виконанням рекомендацій і усуненням порушень	Аудитор контролює, чи керівництво скористалося рекомендаціями внутрішнього аудитора.

**Мета внутрішнього аудиту** – отримати достовірну і повну інформацію для прийняття стратегічних управлінських рішень з метою досягнення цілей; перевірити фактичний стан управління підприємства, оцінити можливості і загрози підприємства.

ТОВ «ОСВІТНЯ ПЛАТФОРМА МАТЕМА» не має своїх внутрішніх аудиторів, тому в такому разі необхідно створити службу внутрішнього аудиту або скористатися з послуг аутсорсингу. Продуктом на цій платформі є урок математики, який є двох видів: діагностичний і регулярний. Діагностичний урок триває 45 хвилин, регулярний – 55 хвилин. Після діагностичного уроку

вчитель зобов'язаний написати звіт про результати діагностики знань дитини з математики.

Можемо порівняти кількість проведених уроків в 2022 і 2023 роках.

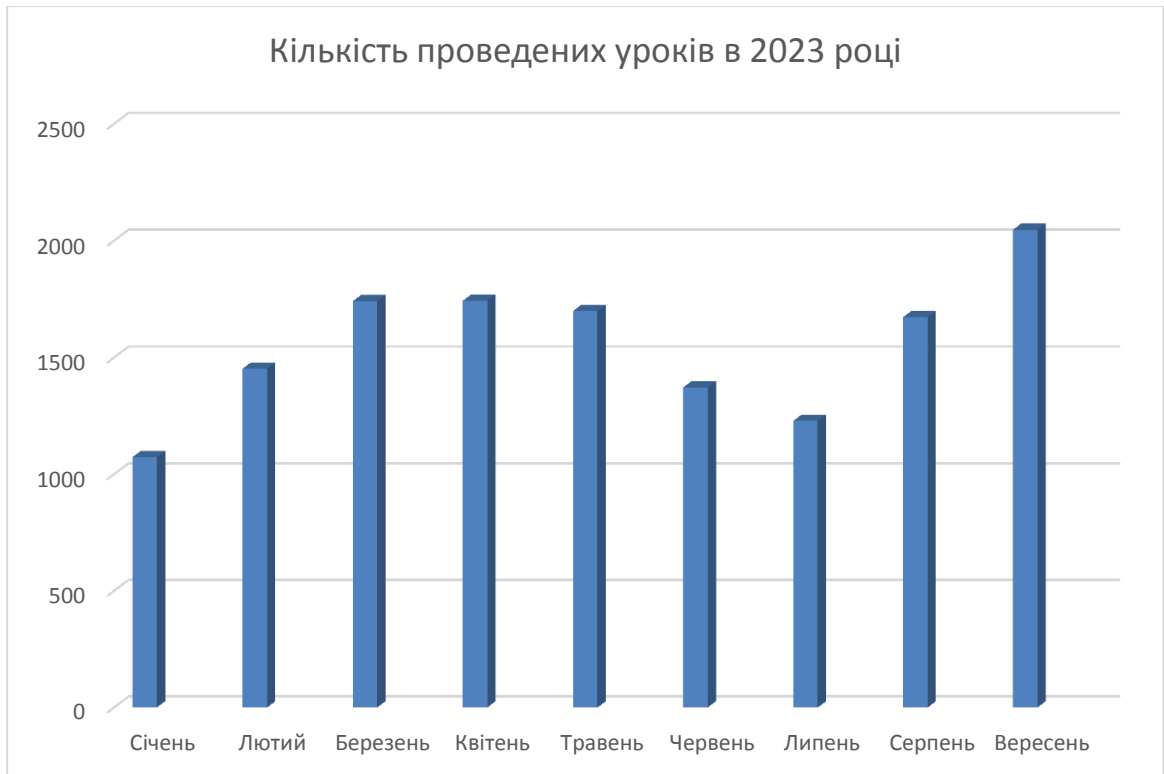


Рис.2.7. Кількість проведених уроків в 2023 році.



Рис.2.8. Кількість проведених уроків в 2022 році.

Ми бачимо, що у 2023 році найбільшу кількість уроків було проведено у вересні, що пов'язане з початком навчального року. Найменше уроків проведено в липні, що означає, що учні хочуть відпочити під час літніх канікул, але повертаються до навчання в серпні, аналогічна ситуація спостерігається і в 2022 році.

Порівняно з 2022 роком кількість проведених уроків у 2023 році збільшилася в 4,2 рази, це було спричинене покращенням таргетованої реклами, збільшенням кількості працівників (спеціалістів з продажу і вчителів). Також варто згадати, що зріст попиту на уроки математики онлайн був спричинений воєнними діями, через які діти зараз зрідка відвідують школу стаціонарно.

Далі ми провели SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити реальний стан підприємства, його сильні і слабкі сторони, можливості і загрози (рис 2.8).



Рисунок 2.8. SWOT-аналіз підприємства

Під час внутрішнього аудиту виявлено:

- спеціалісти з продажу не мають системи контролю, яка би перевірила скільки уроків вони додали до системи графіків вчителів;
- спеціалісти з продажу або вчителі можуть експортувати дані підприємства не залишаючи ані сліду;
- внутрішня інформація не має захисту даних;
- спеціалісти з підтримки не відповідають клієнтам в час, зазначений в регламенті роботи;
- вчителі або батьки не повідомляють відсутність дитини, а вчитель в системі позначає урок як проведеним і оплаченим;
- мала кількість вчителів, відсутність доступних годин для старших класів, що призводить до відмови клієнта.

#### **Наші рекомендації щодо удосконалення діяльності підприємства:**

- створити програму, яка би блокувала виставлення більшої кількості уроків, ніж є оплачених в CRM-системі;
- робити непланові перевірки менеджером вчителів способом відвідування уроку-онлайн;
- захистити інформацію: при експортуванні інформації не керівниками, а працівниками – автоматично шифрувати дані [3];
- створити систему контролю, яка буде перевіряти роботу відділу технічної підтримки;
- керівнику продажів утворити план дій щодо реактивації заявок, які вже є у базі;
- навчитися попереджати відтік клієнтів;
- створити історію бренду-роботодавця;
- зробити конкурентний аналіз платформ для перетиторів;

- залучати вчителів за допомогою реклами.

Під час перевірки програми **Finmap** було виявлено такі платежі:

- 30 платежів на 57 950 грн – без категорії доходу;
- 19 платежів на 25 800 грн – без проекту.

Категорії доходу: діагностичний урок, новий абонемент, повторний абонемент.

Проекти: Україна, Польща.

**Рекомендується:** після підтвердження отримання чеку оплати від клієнта, перейти до програми Finmap і перевірити чи платність є, додати категорію доходу і проект.

Під час перевірки програми **Notion** виявлено, що вчителі не дотримуються регламентованого часу на написання звіту після діагностичного уроку, що призводить до подовження процесу продажу, або відмови клієнта, який може піти до конкурента.

**Рекомендується:** керівнику вчителів перевіряти регулярно чи звіт є написаний одразу після уроку. Запровадити систему балів, де будуть від'ємні і додатні бали.

Під час перевірки калькуляційного аркушу **Microsoft Excel** дані аналітичні і фінансові дані зійшлися з даними з програми Finmap.

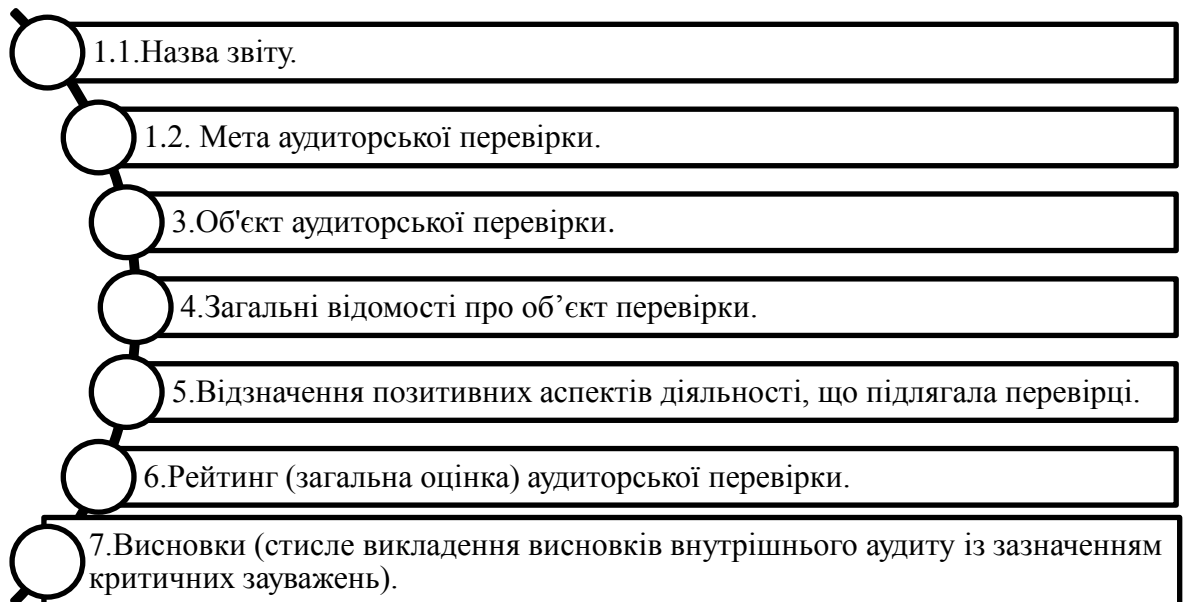
Під час перевірки програми **Ringostat** було виявлено, що оплата за послуги за попередній місяць (вересень) була прострочена на один робочий день, що перешкодило висиланню SMS-повідомлень до клієнтів.

**Рекомендується:** підключити автоматичне списання коштів за оплату послуг на наступний місяць.

Завершальним етапом аудиторської перевірки є підготовка аудиторського звіту. Аудиторський звіт (підсумковий звіт) містить узагальнену оцінку системи, що пройшла аудит. По-перше у звіті повинні бути представлені всі факти, що

вказують на можливі недоліки системи, а також пов'язані з ними ризики. По-друге звіт повинен дати можливість керівництву оцінити ризики, що виникають через недоліки внутрішнього контролю, і вжити заходів для усунення або зменшення цих ризиків. По-третє звіт має бути максимально стислим і містити такі чіткі рекомендації, які допоможуть збільшити ефективність управління підприємства, яке перевіряли.

Важливою складовою в проведенні внутрішнього аудиту є звіт внутрішнього аудиту [6 с.98] . Практичні рекомендації Інституту внутрішніх аудиторів містять перелік основних компонентів, з яких складається звіт внутрішнього аудиту (рис.2.9) [7] :



## 2.9. Компоненти звіту внутрішнього аудиту.

Також внутрішній аудитор вказує в звіті на виявлені порушення та недоліки (від найбільш істотних до найменш істотних) і відповідні рекомендації аудиту. Останньою частиною звіту є перелік отримувачів (користувачів) звіту.

Очевидно, що для того, щоб звіт був більш інформативним рекомендується цифрові і розрахункові дані подавати у вигляді зведених таблиць, діаграм або графіків.

Отже, під час внутрішнього аудиту виявлено порушення з роботою програмного забезпечення, невчасного контакту з клієнтами, невчасну оплату користування програмою для зв'язку з клієнтами. Було надано рекомендації, щоб протягом місяця контролювати роботу спеціалістів з продажу і вчителів, чи відбулися зміни.

## **Висновки до розділу 2**

Внутрішній аудит - це сучасний інструмент, який підтримує ефективне управління підприємством шляхом оцінки процесів управління ризиками, контролю та організаційного управління. Варто зазначити, що внутрішній аудит - це інструмент, який постійно розвивається. Все більше компаній відмовляються від спеціальних контрольних підрозділів у своїх структурах на користь внутрішнього аудиту. Таким чином, можна зробити висновок, що зростає інтерес до функціонування внутрішнього аудиту в компанії та його переваг з точки зору більш ефективного управління.

Внутрішній аудит систем управління компанії повинен проводитися регулярно, щоб гарантувати, що система управління є ефективною, відповідною та результативною. Це важливо для підтримання високих стандартів діяльності підприємства та досягнення стратегічних цілей організації.

В підприємстві, яке було досліджуване знайдено ряд порушень і надано рекомендації щодо удосконалення робочого процесу в окремих відділах.



## **РОЗДІЛ 3**

### **МЕТОДИКА ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ**

#### **3.1 Методичні засади здійснення внутрішнього аудиту та його елементи.**

Основна роль внутрішнього аудиту полягає в наданні керівництву впевненості в тому, що управлінський контроль в компанії функціонує належним чином (шляхом виконання завдань з надання впевненості). Це є гарантією того, що створена ними система контролю працює належним чином і що ризики зведені до мінімально прийняттого рівня.

З іншого боку, консультаційні заходи, які найчастіше є наслідком виконання завдань з надання впевненості, відповідають безпосередньо на потреби керівників компанії і здійснюються у формі консультацій, висновків, порад, навчання, а також шляхом участі в обговореннях або зустрічах з метою обміну досвідом та інформацією.

Виходом з такої ситуації має бути впровадження рішень, які були результатом консультативного завдання, за рішенням керівника суб'єкта господарювання і, за можливості, недопущення перевірки цієї сфери тим самим аудитором. Таким чином, внутрішній аудит створює додану вартість в організації, оскільки, з одного боку, він гарантує, що компанія працює ефективно, результативно, економно, відповідно до внутрішніх положень та чинного законодавства [62 с. 33], а запроваджені механізми контролю знижують ризик до прийняттого рівня.

З іншого боку, внутрішній аудитор в процесі збору інформації отримує уявлення про операційну діяльність компанії і, виконуючи консультацію може сформулювати рекомендації (поради) відповідним особам (керівництву організації), з метою підвищення ефективності її діяльності.

Однак слід пам'ятати, що внутрішній аудитор у своїй діяльності не може перебирати на себе обов'язки керівника суб'єкта господарювання, наприклад, безпосередньо впливати на створення готових рішень, відповідно до яких потім здійснюватиметься управління суб'єктом господарювання.

**Метод аудиту** – це сукупність прийомів, так званих кроків, щоб оцінити фактичний стан об'єктів, які досліджуються [41, с.159].

Гавриличенко Є.В. [8, с. 101] стверджує, що можна визначити два види робіт, які проводять внутрішні аудитори: **горизонтальна** модель і **вертикальна**. Першу використовують, щоб перевіряти певний вид діяльності чи відповідає він вимогам систем управління і оцінити, чи приносить він якісь результати і призводить до ефективності. Вертикальна модель використовується для перевірки операційної відповідності окремого відділу всередині компанії. При цьому слід зазначити, що горизонтальна модель займає більше часу і служить довше. Але також горизонтальна перевірка руйнує комунікаційні бар'єри між співробітниками відділів і заохочує учасників системи управління, щоб взаємодіяли один з одним.

В процесі проведення внутрішнього аудиту аудитор може використовувати методи проведення внутрішнього аудиту, які показані на рисунку 3.1.

Варто також зазначити, що вибір яким методом скористатися здійснюється шляхом відштовхування від мети аудиторського завдання.

Спеціальні методи внутрішнього аудиту можна класифікувати на такі групи:

- **«органолептичні** (від гр. organon – знаряддя, інструмент і lēptikos – схильний брати, приймати; виявляються за допомогою органів відчуття)

– інвентаризація, спостереження, обстеження, експертиза, фактичне вивчення операцій та процесів;

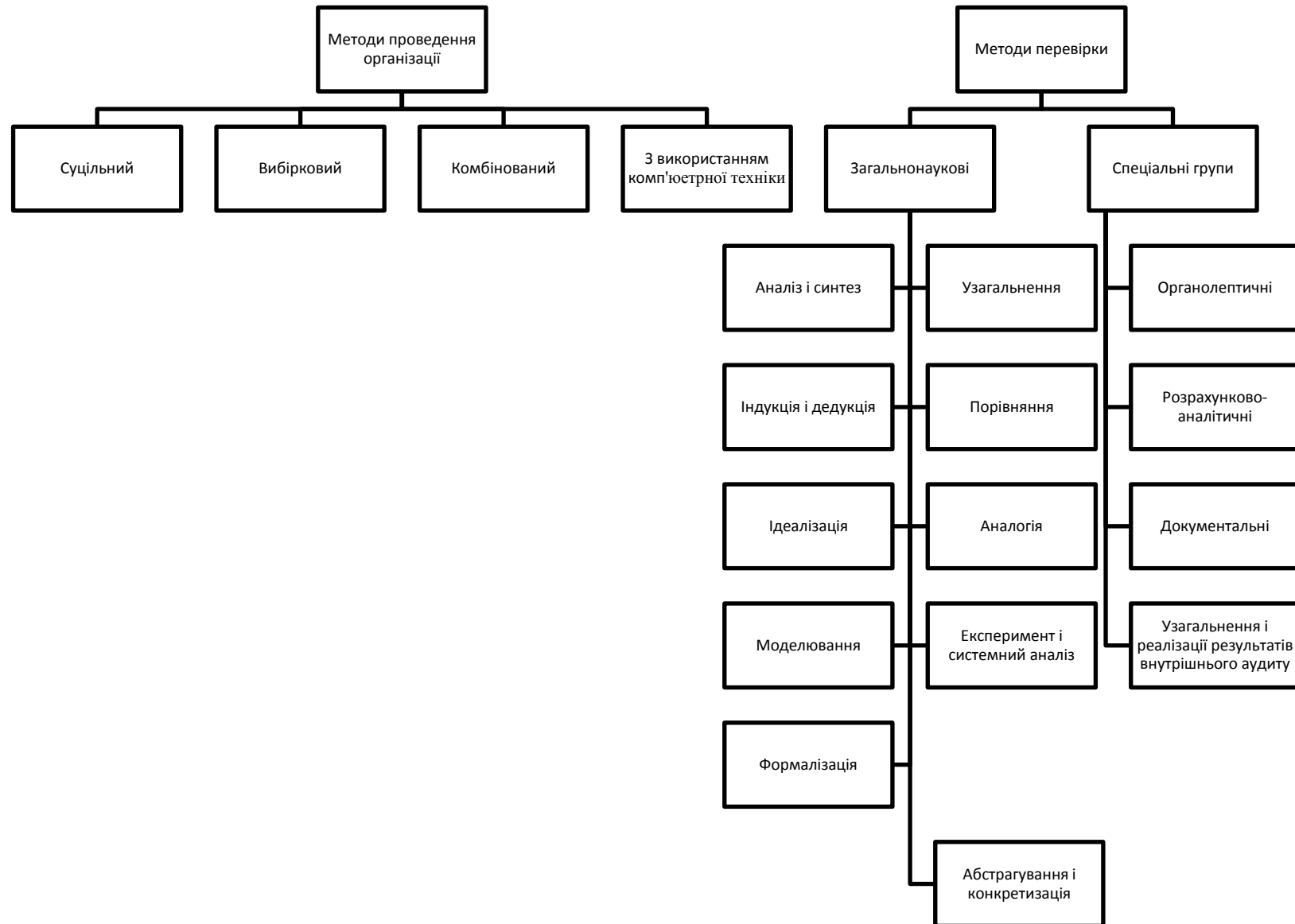


Рисунок 3.1. Методологія внутрішнього аудиту [13].

- **розрахунково-аналітичні** – економіко-статистичні, економіко-математичні методи, методи теорії ймовірностей, математичної статистики, економічної кібернетики, дослідження операцій, теорії оптимальних процесів тощо;
- **документальні** – інформаційне моделювання, документальна перевірка, нормативно-правова перевірка;
- **узагальнення і реалізації результатів внутрішнього аудиту** – вивчення по суті, оцінка, документування результатів, прийняття рішень за результатами і контроль прийнятих рішень [14, с. 76].»

Для різних видів аудиторських завдань використовуються різні методичні прийоми.

Наприклад, коли аудитор здійснює інвентаризацію – він використовує такі методичні прийоми: огляд об'єктів контролю, перерахунок, вимірювання, зважування, лабораторні аналізи, опитування. Цей метод належить до спеціальної групи органолептичних методів.

Для прикладу, якщо проводиться аудит на підприємстві, яке належить до ІТ-інфраструктури доцільніше би було використати розрахунково-аналітичні методи, які включають в себе економіко-статистичні, економіко-математичні методи, економічної кібернетики, дослідження операцій. Тоді аудитор використовує такі методичні прийоми як: *техніко-економічні розрахунки, порівняння, групування даних, тестування, середні та відносні величини, аналіз витрат і результатів, балансовий метод, SWOT-аналіз, контент-аналіз, GAP аналіз, графічний метод* [47].

Кожен підприємець має досвід з ризиком – з явищем, під яким розуміють небезпеку, невизначеність, азарт. Ризики класифікують за групами таким чином [8]:

- За можливістю прогнозування: *передбачуваний і непередбачуваний* ризики.
- За ступенем небезпеки: *допустимий ризик, критичний ризик, катастрофічний*

*ризик.*

- За рівнем прояву: *проектні ризики, ризики суб'єкта господарювання, галузеві ризики, загальноекономічні ризики, глобальні ризики.*

Основні ризики – це ризики, які при властивому використанні їх під час процесу управління дадуть можливість досягнути мету підприємства, якщо їх використають невдало – організація не досягне поставленої мети [50; 51].

Власником ризику на підприємстві є фізична уповноважена особа, відповідальна за певний ризик або ризики.

Управління ризиком – це виявлення, аналіз та планування заходів реагування та моніторингу ризиків. Важливим моментом є розробка стратегії управління негативними ризиками (уникнення, передача, пом'якшення, прийняття) та позитивними ризиками (використання, посилення, розподіл, прийняття). Слід зауважити, що для забезпечення ефективності необхідно здійснювати моніторинг і контроль ризиків.

Таким чином, коли підприємство стикається з певними ризиками, треба перевірити чи управління ефективно справляється з ризиками. Тому виникає потреба під час проведення внутрішнього аудиту використовувати **ризико-орієнтований підхід** до аудиту.

Якщо керівник служби внутрішнього аудиту проводячи свою діяльність, дотримується Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту, у нього немає сумнівів, чи треба впроваджувати ризик-орієнтований підхід.

Адже за Стандартом 2100 з Міжнародних стандартів професійної практики аудиторів:

*«Використовуючи систематичний, послідовний та ризик-орієнтований підхід, функція внутрішнього аудиту повинна оцінювати та сприяти удосконаленню процесів корпоративного управління, управління ризиками та контролю в*

*організації. Цінність та довіра до внутрішнього аудиту збільшуються, коли внутрішні аудитори є проактивними, а їхні оцінки містять нові погляди та враховують майбутній вплив [29]»*

Суть ризико-орієнтованого підходу до аудиту – виявити, що саме заважає підприємству досягнути мети і знайти вирішення покращення ситуації. Аудитор, коли застосовує такий підхід починає роботу з діагностики ризиків, що включає аналіз ризиків і оцінку ризиків [53].

Звернемо увагу, що розрізняють загальні методи виявлення ризиків, завдяки яким з різним ступенем ефективності можна ідентифікувати ризики та оцінити їхні параметри [8, с. 66]:

- проведення інтерв'ю (проведення інтерв'ю працівників підприємства, щоб виявити їх думку про ризики, які існують і формування оцінки параметрів цих ризиків; є найбільш популярним методом виявлення ризиків);
- статистичний метод (точна перевірка документальних джерел, щоб виявити факти реалізації ризиків, а також фактори ризику, які можуть створити до конкретні ризики);
- із залученням третіх осіб (наєм сторонньої компанії, щоб вона ідентифікувала і оцінила ризики; користування послугами аутсорсингу і косорсингу);
- часові ризики (створення переліку та оцінка параметрів ризиків, що найчастіше зустрічаються в умовах, подібним тим, в яких діє підприємство);
- процеси (створення рейтингу ризикованості процесів і вибір найбільш ризикованих процесів для проведення проєктів внутрішнього аудиту) [31].

Також часто використовують:

- SWOT-аналіз;
- метод Делфі;
- контрольні листи.

Після процесу ідентифікації ризиків створюється Реєстр ризиків, в якому містяться:

- список ідентифікованих ризиків;
- список потенційних дій з реагування;
- основні причини виникнення ризику;
- уточнення категорій ризиків.

Отже, методи аудиту поділяються на методи проведення організації, методи перевірки (загальні і спеціальні). Внутрішній аудитор повинен використовувати той метод, який найкраще підходить до мети аудиторського завдання.

Особливо варто звернути увагу на ризико-орієнтований підхід до аудиту, який є рекомендований Міжнародними стандартами професійної практики аудиторів, адже цей підхід дає змогу оцінити майбутній вплив ризиків на підприємство.

### **3.2.Сучасні тренди методики проведення внутрішнього аудиту.**

В ХХІ столітті, в часі становлення несамовитого розвитку комп'ютерних технологій проводити внутрішній аудит в підприємстві стає все легше. А аудитор, щоб бути затребуваним повинен удосконалювати свої професійні навички не тільки в теорії, а в практиці новітніх технології [56, с. 187-189]. В 2023 році мабуть тільки немовля не чуло про штучний інтелект, який використовується майже скрізь: в маркетингу, продажі, навчанні, лікуванні, журналістиці тощо.

Використання штучного інтелекту саме в внутрішньому аудиті пришвидшує аудиторський процес. Програми машинного навчання можуть ефективно сканувати і аналізувати об'ємні фінансові дані, швидко виявляючи помилки, або такі явища як повторні платежі та ознаки шахрайства .



Окрім того штучний інтелект може зчитувати та аналізувати дані з контрактів і внутрішніх службових документів. Комплексна перевірка та аналіз, що здійснюється за допомогою штучного інтелекту, підвищує здатність виявляти як проблеми, так і можливості.

Де і як ми можемо використати внутрішній аудит показано в таблиці 3.1 [59].

Таблиця 3.1.

## ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ВНУТРІШНЬОМУ АУДИТІ [59]

Процес	Характеристика
Аналітика даних	За допомогою інструментів аналізу даних на основі штучного інтелекту аудитор може швидко та ефективно обробляти величезні обсяги структурованих і неструктурованих даних. Це дозволяє аудиторам виявляти закономірності, тенденції та похибки, які можуть вимагати подальшого розслідування.
Виявлення шахрайства	Штучний інтелект може аналізувати транзакції і знаходити підозрілі дії, які можуть бути шахрайством або правопорушенням.
Оцінка ризиків	Штучний інтелект може за короткий період часу порівняти фінансові дані, галузеві тренди з минулих періодів і порівняти з сьогоденням, щоб нівелювати ризики переказавши аудитору зробити більш детальну перевірку в зонах, де є підвищений ризик [59].
Планування аудиту та розподіл ресурсів	Штучний інтелект допомагає аудиторам в оптимізації своїх аудиторських планів, також пропонує відповідні аудиторські процедури та розподіл ресурсів на основі даних клієнта.
Аналіз документів	Штучний інтелект може зчитувати інформацію з об'ємних фінансових документів, таких як договори, рахунки або фінансова звітність.
Удосконалення	Алгоритми штучного інтелекту можуть розвиватися,

штучного інтелекту	використовуючи аудиторські дані з минулих років і з часом покращувати свою ефективність. Цей процес навчання підвищує точність і ефективність аудиторських інструментів, які базуються на штучному інтелекті.
--------------------	---

Використання штучного інтелекту в процесі проведення внутрішнього аудиту має більше переваг, аніж недоліків завдяки своїй практичності. Відомо, що комп'ютерні програми швидше, ніж людина зчитують і обробляють велику кількість інформації, яка міститься на фінансових документах, дозволяючи при цьому зосередитися аудитору на аналізі висновків, отриманих від штучного інтелекту. Ось декілька переваг використання штучного інтелекту в внутрішньому аудиті [45]:

- підвищення ефективності;
- підвищення якості проведення аудиту;
- зниження витрат;
- точність аналізу даних;
- точність оцінки ризиків.

Найпопулярнішою системою штучного інтелекту є Chat-GPT3.5, який є віртуальною особою, яка вміє давати відповіді на питання з різних сфер життя, від написання рецептів їжі до складання контент-плану в соціальних мережах. Приклад використання Chat-GPT3.5 можна побачити на рисунку 3.2.

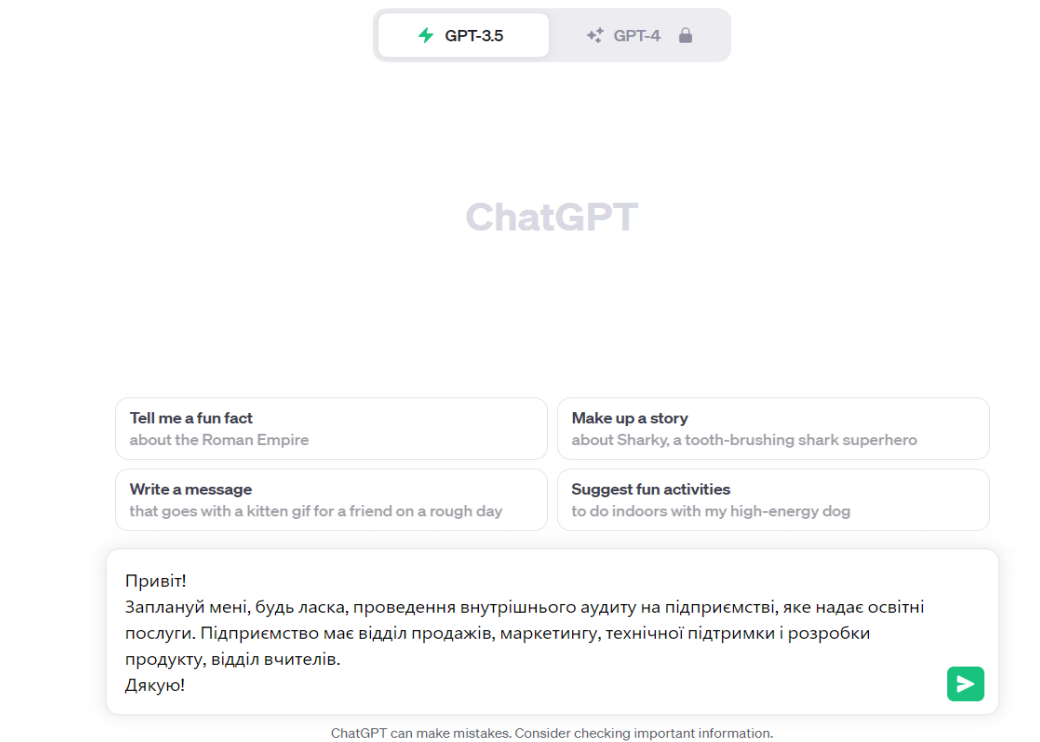


Рисунок 3.2. Приклад використання Chat-GPT3.5 [37]

Відповідь чату була показана на рисунку 3.3.:

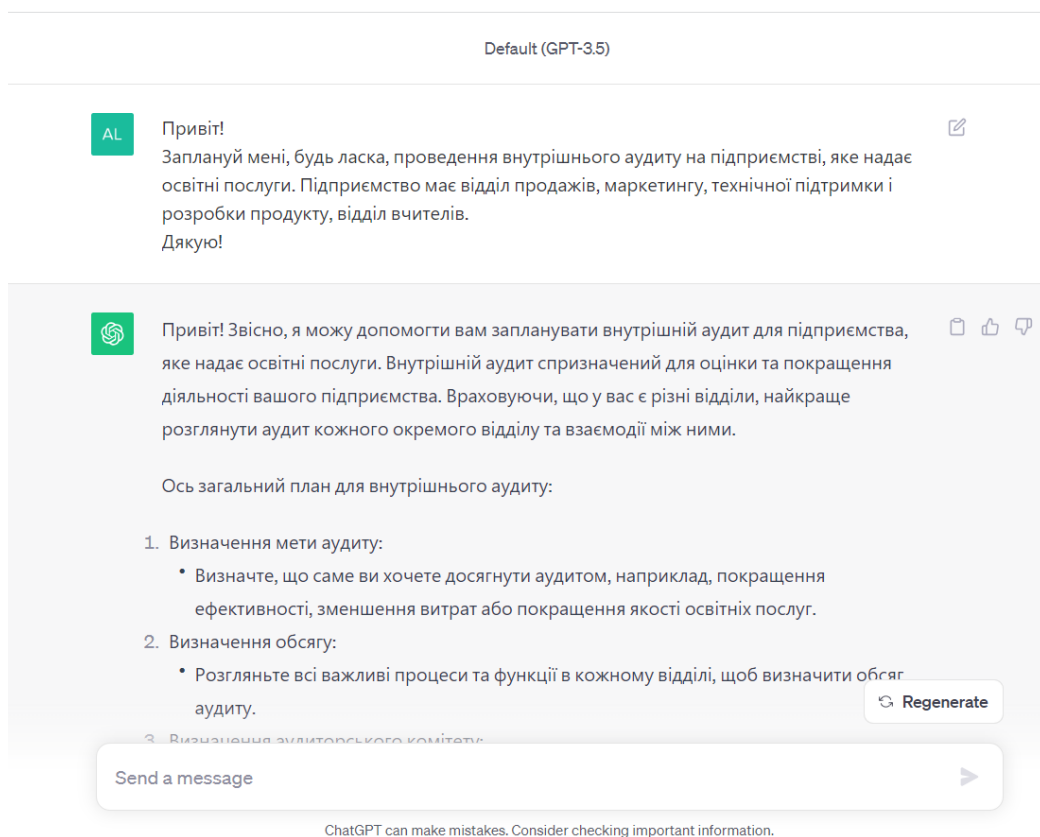


Рисунок 3.3. Перша частина відповіді Chat-GPT3.

2. Визначення обсягу:
  - Розгляньте всі важливі процеси та функції в кожному відділі, щоб визначити обсяг аудиту.
3. Визначення аудиторського комітету:
  - Сформуйте комітет аудиторів, які будуть відповідальні за проведення аудиту.
4. Визначення аудиторських методів і інструментів:
  - Визначте методи та інструменти, які використовуватимуться під час аудиту, такі як опитування, аналіз документів, спостереження і т. д.
5. Збір і аналіз інформації:
  - Зберіть всю необхідну інформацію про діяльність кожного відділу, включаючи фінансові звіти, статистичні дані, документацію про процеси тощо.
6. Оцінка ефективності та відповідності процесів:
  - Оцініть, наскільки ефективно працюють процеси в кожному відділі, а також наскільки вони відповідають стандартам і вимогам.
7. Визначення слабких місць та можливостей для покращення:
  - Визначте проблеми та можливості для оптимізації роботи відділів і взаємодії між ними.
8. Розробка рекомендацій і плану дій:
  - Складіть список рекомендацій для покращення кожного відділу та розробіть план дій.

Рисунок 3.4. Друга частина відповіді Chat-GPT3.

9. Підготовка звіту:
    - Підготуйте аудиторський звіт, в якому висвітлите результати аудиту та рекомендації.
  10. Проведення презентації та обговорення:
    - Представте звіт команді керівників і співробітників для обговорення та затвердження плану дій.
  11. Виконання плану дій:
    - Розпочніть виконання запропонованих заходів для покращення роботи відділів.
  12. Моніторинг та оцінка результатів:
    - Регулярно відслідковуйте впровадження рекомендацій та оцінюйте їх ефективність.
- Цей план допоможе вам ретельно провести внутрішній аудит та забезпечити покращення в діяльності вашого підприємства, що надає освітні послуги. Не забудьте співпрацювати зі всіма відділами та отримати від них необхідну інформацію та співпрацю під час виконання аудиту.

Рисунок 3.6. Друга частина відповіді Chat-GPT3.

Чат запропонував 12 кроків, які треба зробити, щоб провести внутрішній аудит на підприємстві, яке надає освітні послуги. Але слід пам'ятати, що Chat-GPT3 сам вказав, що він може робити помилки.

Також варто згадати про комп'ютерні методи аудиту СААТ (Computer Assisted Audit Techniques) [58], які збирають і перевіряють електронні дані. Використовується така система, щоб спростити і автоматизувати процес аналізу даних і аудиту. Комп'ютерне програмне забезпечення може аналізувати об'ємні електронні дані [26]. В такому разі на підприємстві повинні бути фахівці, які мають навички і досвід [25], щоб користуватися комп'ютерним аудитом (CAS) і відповідати на запити аудиторів.

Якщо аудитор використовує методи СААТ треба не забувати про свої обов'язки, тобто поачти аудит з визначення цілей аудиту, планування і тд. Засоби СААТs включають в себе такі бази даних (рис.3.6.)

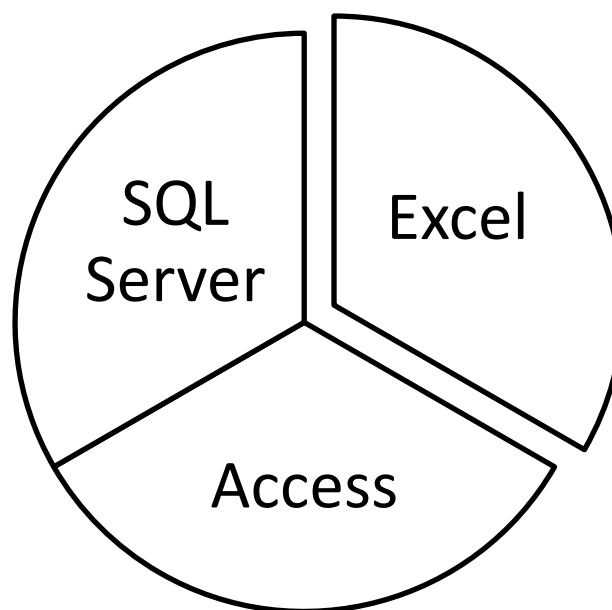


Рисунок 3.6. Бази даних СААТ.

**Microsoft Excel** [41] - електронна таблиця, розроблена компанією Microsoft для Windows, macOS, iOS та Android. Перша версія програми для Windows була

випущена в 1987 році і стала хітом продажів. Програма, яку дуже часто використовують для внесення, зіставлення, обрахунку даних.

**Microsoft Access** [40] - система для роботи з реляційними базами даних, частина офісного пакету Microsoft Office для середовища Windows. Бази даних Access зберігаються в окремих файлах.

**SQL Server** [42] - це повнофункціональна безкоштовна ліцензійна версія для використання в якості бази даних для розробки і тестування в невиробничому середовищі.

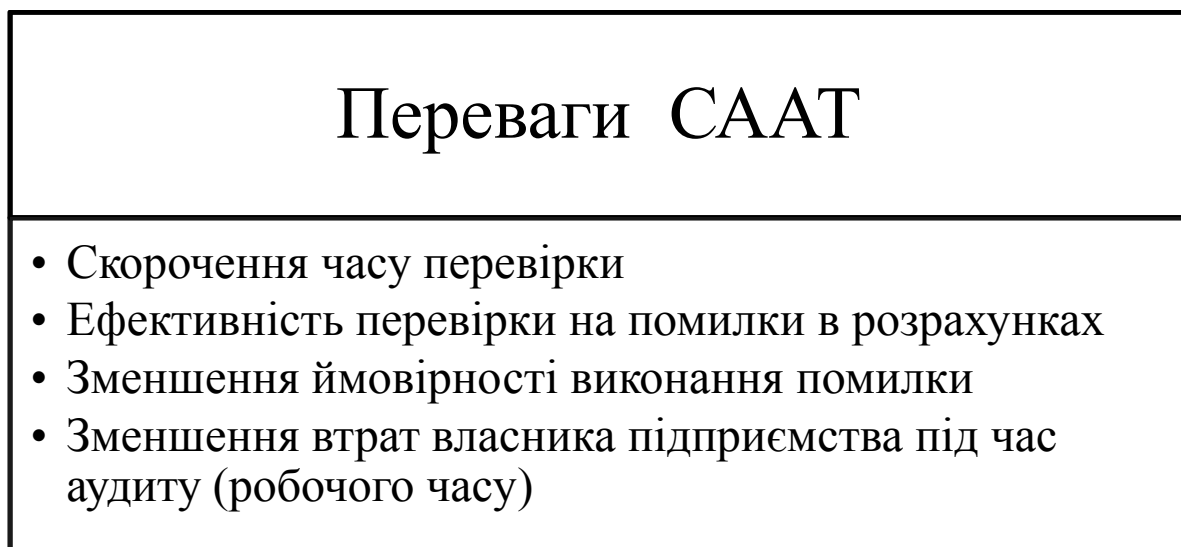


Рисунок 3.7. Переваги СААТ

СААТ є основним комп'ютерним інструментом, який використовують аудитори [14, с. 29]. Цей інструмент дозволяє їм здійснювати пошук порушень на основі наданих даних. За допомогою цього інструменту аудитори та бухгалтери будь-якої компанії отримують більш аналітичні результати. За допомогою комп'ютерних методів аудиту можна проводити якіснішу економічну експертизу [10, с. 88]. Це дійсно корисний інструмент, який допомагає аудитору фірми працювати ефективно та продуктивно. Працюючи з СААТ, бухгалтеру або аудитору важливо вибрати правильні дані, процес відбору дуже складний, і для цього потрібно бути професіоналом. Після вибору правильних даних треба імпортувати їх до СААТ щоб інструмент міг автоматично

згенерувати аналітичні дані [26] . Цей інструмент сприяє підвищенню ефективності роботи аудиторів.

Перевагою СААТ є те, що вони дозволяють аудиторам перевіряти конкретні ризики.

«Наприклад, страхова компанія може захотіти переконатися, що вона не виплачує жодних страхових відшкодувань після припинення дії полісу. Використовуючи традиційні методи аудиту, цей ризик було б дуже важко перевірити. Аудитор "випадковим чином" обирає "статистично обґрунтовану" вибірку заяв (зазвичай, якщо якась із цих заяв була оброблена після припинення дії полісу). Оскільки страхова компанія може обробляти мільйони заяв, ймовірність того, що будь-яка з цих 40-60 "випадково відібраних" заяв виникла після припинення дії полісу, є вкрай малою ймовірною.

Використовуючи СААТ, аудитор може вибрати кожну заяву, яка має дату обслуговування після дати припинення дії полісу. Після цього аудитор може визначити, чи не були виплати за цими вимогами здійснені неналежним чином. Якщо так, то аудитор може з'ясувати, чому не спрацювали засоби контролю для запобігання цій помилці. Під час реального аудиту аудитор СААТ помітив, що кілька страхових виплат було здійснено після припинення дії полісів. Використовуючи СААТ аудитор зміг ідентифікувати кожну виплачену вимогу і точну суму, неправильно виплачену страховою компанією. Крім того, аудитор зміг визначити причину, чому ці виплати були здійснені. Причиною виплати було те, що учасник сплатив свій страховий внесок. Страхова компанія, отримавши платіж, здійснила виплату страхового відшкодування. Потім після виплати страхового відшкодування чек учасника повернувся назад. Коли чек повертався, поліс учасника був ретроспективно розірваний, але вимога все одно була оплачена, що коштувало компанії сотні тисяч доларів на рік.

Що виглядає краще в аудиторському звіті:

"Аудитор перевірів 50 транзакцій і виявив одну транзакцію, яка була оброблена неправильно" або "Аудитор використовував СААТ і перевірів кожен транзакцію за минулий рік. Ми виявили ХХХ винятків, коли компанія виплатила УУУ гривень за припиненими полісами".

Слід зазначити, що перевірка за допомогою СААТ обмежується лише даними, збереженими у файлах відповідно до систематичного шаблону. Значна частина даних ніколи не документується таким чином. Крім того, збережені дані часто містять недоліки, погано класифіковані, їх нелегко отримати, і може бути важко переконатися в їх достовірності. Отже в теперішній час СААТ може бути доповненням до інструментів та методів аудитора. У деяких аудитах СААТ не можна використовувати взагалі. Але є також аудити, які просто неможливо провести з належною ретельністю та ефективністю без СААТ [58].»

Отже, використання комп'ютерних технологій і штучного інтелекту є допоміжним способом для проведення внутрішнього аудиту на підприємстві, але не можна забувати, що штучний інтелект робить помилки, не має людського фактору і без добре класифікованих даних не вміє достовірно оцінити економічні дані.

### **Висновки до розділу 3**

Методика внутрішнього аудиту є досить обширною темою, а внутрішній аудитор може користуватися багатьма методами і методичними прийомами проведення внутрішнього аудиту. Завдяки ризико-орієнтованому підходу до аудиту він здатний оцінити як можуть вплинути ризики на майбутнє підприємства.

Застосування комп'ютерних технологій і штучного інтелекту теж є методами проведення аудиту, особливо методи СААТ, які мають безліч переваг, зокрема використання СААТ допомагає аудитору скоротити час перевірки об'ємних фінансових документів, швидко знайти помилку або порушення. Завдяки розвитку штучного інтелекту можна очікувати, що з часом методи СААТ



будуть ефективнішими, але поки не можемо переоцінити комп'ютерні технології у зв'язку з тим, що для вдалої роботи потрібні точно класифіковані дані.

## ВИСНОВКИ

Під час написання магістерської роботи автор працювала над дослідженням теоретичних засад управління підприємством, теоретичних і організаційних засад внутрішнього аудиту, над розробкою рекомендацій щодо удосконалення системи управління підприємства і підвищення ефективності системи внутрішнього контролю на підприємстві.

В результаті проведеного дослідження обґрунтовано теоретичні засади управління підприємством, функції управління. Також ми дійшли до висновку, що поняття «управління» дуже часто плутають з поняттям «менеджмент». Управління використовується в будь-яких процесах впливу суб'єкта на об'єкт, а менеджмент тільки в комерційних цілях. Менеджмент є складовою управління, що підтверджує, що управління є старшою наукою.

Розглянувши структуру підприємства, з цього стає зрозумілим, що має вона два елементи: *керуючий і виконавчий*. Власнику підприємства перед початком діяльності варто добре розрахувати кількість керівників і їх підвладних, щоб ефективно працювати і досягнути мету підприємства.

Одночасно розглянувши організаційні засади проведення внутрішнього аудиту можна ствердити, що саме визначення мети і завдань аудиту є запорукою вдалої організації роботи.

Враховуючи специфіку досліджуваного підприємства (ІТ-інфраструктура, віддалений режим роботи) було надано рекомендації щодо

вдосконалення робочого процесу на підприємстві. Знайдено порушення і надано рекомендації, деякі додаткові зауваження отримали керівники відділу маркетингу і відділу продажів. Власнику підприємства рекомендується створити ефективну систему внутрішнього контролю і регулярно користуватися послугами аутсорсингу з внутрішнього аудиту. В разі розширення відділів і збільшення кількості працівників створити власну службу внутрішнього аудиту.

В підприємстві є багато керівників, які відповідають за різні відділи, тому рекомендуємо, щоб робота була ефективною потрібно запровадити контроль працівників на підприємстві, щоб попередити порушення і похибки.

Можна підсумувати, що роль внутрішнього аудиту зростає в удосконаленні управління сучасними компаніями. Впровадження внутрішнього аудиту на підприємствах України останніми роками набирає обертів. Важливість аудиту вже визнали багато фірм, відзначаючи переваги його застосування з точки зору операційного контролю, оцінки ефективності бізнес-процесів та внутрішнього контролю.

Роль аудиту в приватних компаніях, як і в державних установах, полягає в моніторингу та вдосконаленні механізмів системи внутрішнього контролю. На основі проведеного аналізу ризиків внутрішній аудит зосереджується на перевірці та оцінці функціональних систем компанії, а також охоплює бізнес-процеси разом з ефективністю та адекватністю механізмів внутрішнього контролю. Можемо зазначити, що внутрішній аудит надає рекомендації щодо змін на постійній основі. Підприємства можуть створити власну службу внутрішнього аудиту або скористатися послугами аутсорсингового аудиту, який буде використовуватися в ситуаціях, коли керівництву необхідно час від часу отримувати достовірну інформацію про певну сферу діяльності. Функція внутрішнього аудиту, створена в компанії, має можливість систематично виявляти ризики, що може пригодиться в часі економічної кризи.

Після внутрішнього аудиту діяльності підприємства можна зробити висновок, що його діяльність дуже залежить саме від якості управління підприємства, яке необхідно регулярно перевіряти за допомогою внутрішнього аудиту.

Методологія аудиту є досить обширною темою. Внутрішній аудит як і зовнішній має свої регулятори (стандарти, законодавчі акти, правила). Методи аудиту поділяються на методи організації і методи перевірки. Внутрішній аудитор сам обирає доцільний метод, яким користуватися в залежності від мети внутрішнього аудиту.

Також великий внесок в роботу внутрішніх аудиторів вносять комп'ютерні методи аудиту, засоби штучного інтелекту. Але все ж таки не варто забувати, що комп'ютерні системи можуть неправильно оцінити інформацію, якщо вона не буде добре класифікованою. Штучний інтелект не є повністю досконалим, а може робити помилки, про які сам попереджує.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аудит: навчальний посібник/ За ред. д.е.н., проф. Пушкаря М.С. Тернопіль: Карт-бланш., 2014. 275 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/37225>
2. Баранова А.О. Аудит: навчальний посібник / А.О. Баранова, Т. А. Наумова., А.І. Кашперська. Х.: ХДУХТ, 2017. 246 с.
3. Безпека ІТ компанії. Хто відповідальний та від чого захищатися? URL: <https://legalitgroup.com/bezpeka-it-kompaniyi-riziki-zahist-zahist-it-kompaniyi/>
4. Білуха М. Т. Теорія фінансово-господарського контролю: підручник /М. Т. Білуха К. : ПП «Влад і Влада», 1996. 320 с.
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. К.: Кондор -Видавництво, 2016. 378 с.
6. Бурлан С. А. Організація і методика аудиту : навч. посіб. / С. А. Бурлан, Н. О. Руденко. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. 184 с.
7. Бутинець Ф.Ф. Аудит: Підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів. 2-е вид., перероб. та доп.

Житомир: ПП «Рута», 2002. 672 с.

8. Гавриличенко Є. В. Внутрішній аудит : конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання (для студентів денної і заочної форм навчання другого рівня (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 071 – Облік і оподаткування) / Є. В. Гавриличенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 164 с.
9. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
10. Голячук Н. В. Інформаційні системи і технології обліку : навчальний посібник / Н. В. Голячук. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 240 с.
11. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
12. Громова О.Є. Роль координаційної функції в процесі управління організацією - ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО Випуск # 7 / 2016. 256-259 с.
13. Давидов Г. М. Аудит : теорія і практика : [монографія] / Г. М. Давидов. Кіровоград : Імекс-ЛТД. 2006. 324 с.
14. Дорош Н.І. Аудит: теорія і практика. К.: Знання, 2006. 495 с.
15. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) [Чинний від 2016-07-01]. Розробник Науково-дослідний інститут метрології вимірювальних і управляючих систем (ДП «НДІ «Система»)
16. Економіка підприємства: навч. посібник / А. В. Шегда, Т. М. Литвиненко, М. П. Нахаба та ін.; за ред. А. В. Шегди. 3-тє вид., випр. Київ : Знання-Прес, 2003. 335 с.

17. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
18. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991 № 887-ХІІ. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/T088700?an=841830&ed=2004\\_01\\_01](https://ips.ligazakon.net/document/view/T088700?an=841830&ed=2004_01_01)
19. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
20. Каменська Т. О. Внутрішній контроль і аудит в управлінні: практич. посіб. / Т. О. Каменська, О. Ю. Редько ; Наук. шк. аудиту, Нац. Центр Обліку та Аудиту. К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. 375 с. (Наука – практиці).
21. Каменська Т.О. Внутрішній аудит. Сучасний погляд / Т.О. Каменська К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2010. 491 с. вид / Л. П. Кулаковська, Ю. В. Піча К. : Каравела, 2005. 560 с.
22. Корпоративне управління : конспект лекцій / укладачі: Г. А. Мішеніна, Ю. Т. Матвєєва. Суми : Сумський державний університет, 2018. 212 с.
23. Кузьмин О. Є. Теоретичні і практичні засади менеджменту : навчальний посібник / О. Є. Кузьмин, О. Г. Мельник. 2-е вид. доп. і перероб. Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інститут післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2003. 352 с.
24. Лучко М.Р., Яцишин Н.З. Особливості організації аудиторської роботи в умовах використання комп'ютерних інформаційних систем. Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка, № 22. 2007р. С.79- 82

URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/13988>

25. Лучко, М. Р. Аналіз в аудиті: окремі питання застосування [Текст] / Михайло Романович Лучко // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 4. С. 11-19. ISSN 1993-0259.  
URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/32422>
26. Матюха М. М. Комп'ютерний аудит: опор. курс лекцій для студ. екон. спец. дистанційної форми навчання / М. М. Матюха. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 228 с. Бібліогр.: с. 226–227.
27. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
28. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. Міністерство економіки України URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>
29. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (стандарти) / редакція 2017 року / Інститут внутрішніх аудиторів України [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.ii.org.ua/wp-content/uploads/2013/08/IPPF-Standards-2017Ukrainian.pdf>.
30. Мултанівська Т. В. Організація і методика аудиту : практикум / Т. В. Мултанівська, Т. С. Воїнова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 284 с.
31. Назаренко, Т. П. Служба внутрішнього аудиту: особливості

- організації [Текст] / Тетяна Петрівна Назаренко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. Том 23. № 2. С. 119-125. ISSN 1993-0259.
32. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
33. Немченко В. В., Хомутенко В. П., Хомутенко А.В. Практичний курс внутрішнього аудиту / За редакцією Немченко В.В. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 240 с.
34. Організація і методика аудиту : навч. посіб. для закладів вищої освіти / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. І. А. Бержанір. Умань : ВПЦ «Візаві», 2022. 326 с.
35. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. – URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>
36. Остапйовський І.Є. Актуальність ідей Анрі Файоля в умовах сьогодення / І.Є. Остапйовський, Т.П. Остапйовська // Формування професійної культури керівника навчального закладу в сучасному освітньому середовищі : зб. матеріалів / укл. М. О. Стащенко. Луцьк : ВІППО, 2015. С. 82 - 86.
37. Офіційний сайт Chat-GPT3 URL: <https://chat.openai.com/>



38. Офіційний сайт CRM-системи Creatio URL:  
<https://www.creatio.com/ua/>
39. Офіційний сайт Finmap URL: <https://www.finmap.online/>
40. Офіційний сайт Microsoft Access URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/>
41. Офіційний сайт Microsoft Excel URL: [https://www.microsoft.com/en-us/search/explore?q=Excel&SSM\\_AS\\_Microsoft365](https://www.microsoft.com/en-us/search/explore?q=Excel&SSM_AS_Microsoft365)
42. Офіційний сайт Microsoft SQL URL: <https://www.microsoft.com/en-us/sql-server>
43. Офіційний сайт Notion URL: <https://www.notion.so/>
44. Офіційний сайт Ringostat URL: <https://ringostat.com/uk/>
45. Офіційний сайт школи Mathema.me URL: <https://www.mathema.me/>
46. Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник / Ю.Палеха, Г.Мошек, І. К. : Ліра-К. 2018. 528 с.
47. Петрик О. А. Стан та перспективи розвитку аудиту в Україні: методологічні та організаційні аспекти : дис... доктора екон. наук : 08.06.04 / Петрик Олена Анатоліївна.К., 2004. 552 с.
48. Пушкар М.С., Семанюк В.З. Внутрішній аудит: підручник / Пушкар Михайло Семенович, Семанюк Віта Зеновіїна Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 211 с.
49. Пушкар, М. С. Перспективи трансформації аудиторської діяльності в Україні [Текст] / М. С. Пушкар // Розвиток науки і аудиторської діяльності в Україні за 20 років : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 26-27 квіт. 2013 р.] / відп. за вип. М. С. Пушкар. - Тернопіль : ТНЕУ, 2013. С. 6-11. URL:

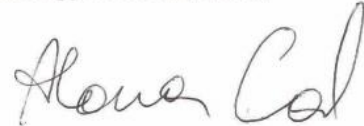
<http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/9734>

50. Рудницький В.С. Внутрішній аудит: методологія, організація: [монографія] / В.С. Рудницький . Тернопіль: "Економічна думка", 2000. 106 с.
51. Рудницький В.С., Бунда О.М. Процедури моделювання та прийняття рішень в процесі аудиту: монографія. Львів: Видавництво ЛКА, 2009. 216 с.
52. Слободяник Ю.Б. Внутрішній аудит : навчальний посібник. Суми :ТОВ «ВПП «Фабрика друку», 2018. 248 с.
53. Стаття від 25.08.2020 №08, «Ризик-орієнтований підхід у внутрішньому аудиті: особливості застосування та результати» - URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FZ002245>
54. Стельмах Л. Організація служби внутрішнього аудиту в АТ / Стельмах Л. //Довідник економіста. 2009. - № 7. с. 13-23.
55. Теорія управління: навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.
56. Чуєнков А. Є. Внутрішній аудит у системі управління підприємством / А. Є. Чуєнков // Агросвіт. 2011. № 19. С. 37-40. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2011\\_19\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2011_19_10)
57. Шестерняк М. М. Облік і аудит в цифровій економіці: виклики глобалізації та перспективи /onference Digital a М. М. Шестерняк // International Scientific Cnd Innovative Economy: Processes, Strategies, Technologies : Conference Proceedings, January 25th, 2019. Kielce, Poland : Baltija Publishing, 220 pages. - P. 187-189 URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/35762>
58. СААТ URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/CAAT>

59. CHAT GPT: МОЖЛИВОСТІ ТА ПРИКЛАДИ ВИКОРИСТАННЯ  
URL:  
[https://kebeta.agency/article/chat\\_gpt\\_mozhливosti\\_ta\\_prikladi\\_vikoristannya](https://kebeta.agency/article/chat_gpt_mozhливosti_ta_prikladi_vikoristannya)
60. Herdan A., Krasodomska J., Stuss M.M. Audyt wewnętrzny jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2009 – 55 s.
61. Koźmiński Andrzej K., Piotrowski Włodzimierz: Zarządzanie Teoria i Praktyka Uniwersytet Warszawski Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania. Wydawnictwo Naukowe. PWN Warszawa, 1996. 172 s.
62. Milewska-Zawada A. Audyt wewnętrzny szansą na sukces przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne 2016. 247-258 s.

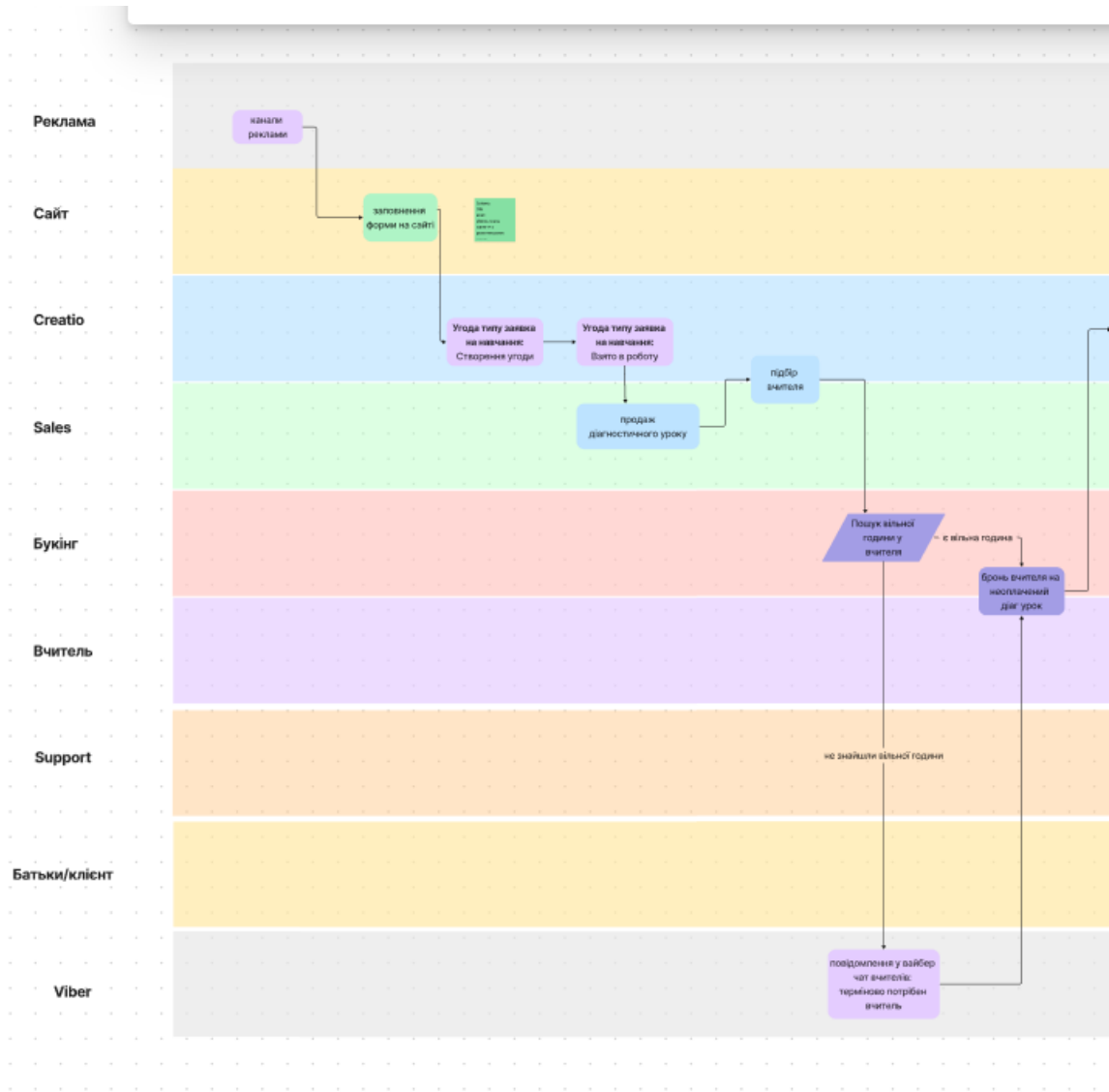
«Декларація доброчесності»

Я, Цаль(Хомич) Альона Миколаївна, підтверджую, що сама написала цю роботу і не використовувала жодних інших, окрім цитованих, джерел інформації. Дослівні вирази або фрази, які цитуються, позначаються як такі; інші недослівні запозичення чи ремінісценції, наведені в тексті цієї роботи, містять актуальну інформацію щодо первинних джерел наведеного контенту. Робота у цій безпосередньо або змістовно аналогічній формі не була раніше опублікована чи оприлюднена. Усе зазначене вище посвідчую власноручним підписом.

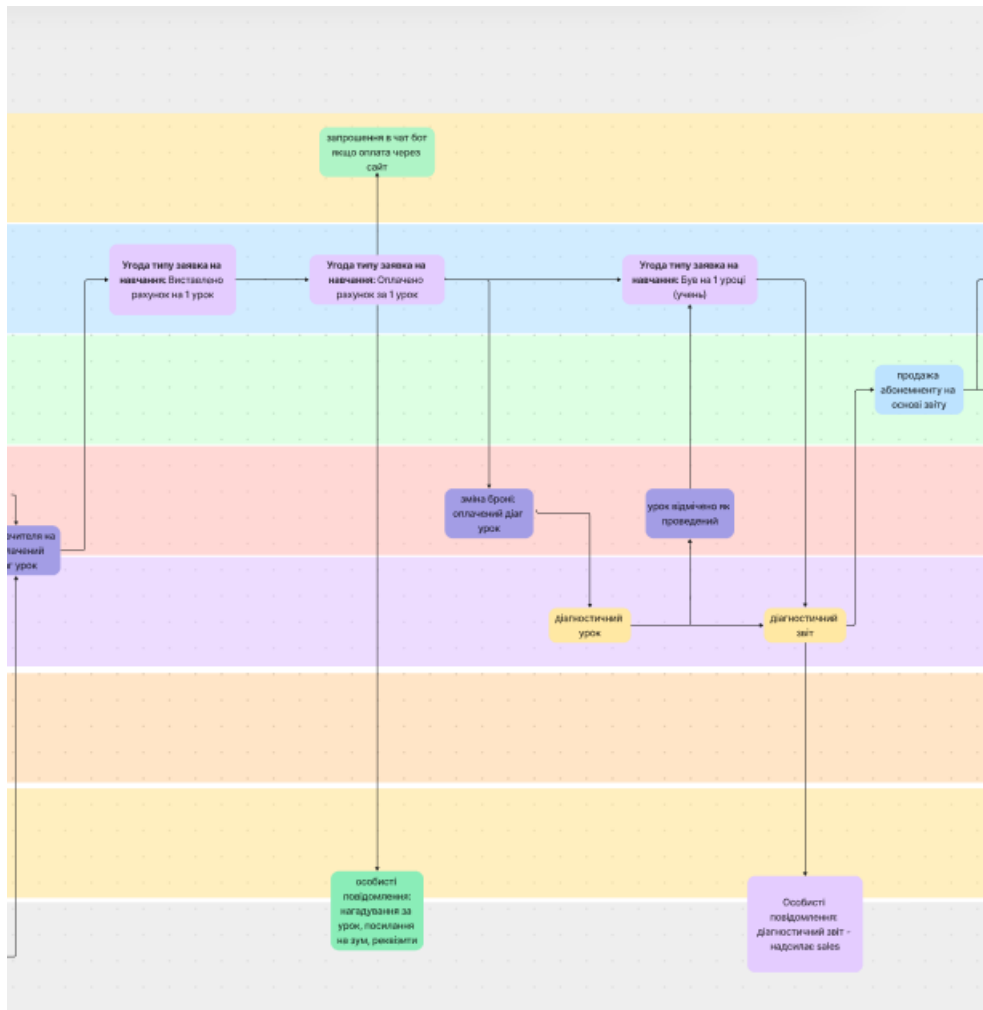
Handwritten signature of Alona Zal in cursive script.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А



## ДОДАТОК Б



## ДОДАТОК В

