60 РОКІВ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНА ПРАКТИКА АУДИТУ



Валентина ПАНАСЮК
Аліна ЖУКОВСЬКА
Оксана ЧЕРЕШНЮК

ПАНАСЮК В. М.
ЖУКОВСЬКА А. Ю.
ЧЕРЕШНЮК О. М.

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНА ПРАКТИКА АУДИТУ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

УДК 657.6

П16

Рекомендовано

вченою радою західноукраїнського національного університету
(протокол № 9 від 27 травня 2026 р.)

Рецензенти:

Малюга Н. М. – д.е.н., професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту Поліського національного університету;

Фоміна О. В. – д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету;

Реслер М. В. – декан факультету економіки, управління та інженерії, д.е.н., професор кафедри обліку і оподаткування та маркетингу Мукачівського державного університету

Ризик-орієнтована практика аудиту : навчальний посібник / Панасюк В. М., Жуковська А. Ю., Черешнюк О. М. Тернопіль: ЗУНУ. 2026. 222 с.

ISBN 978-966-654-832-3

Навчальний посібник буде корисним для здобувачів вищої освіти, аспірантів, викладачів, науковців, внутрішніх аудиторів, фахівців з фінансового контролю, ризик-менеджменту та управління організаціями. Видання орієнтоване насамперед на студентів, які вивчають аудит, внутрішній аудит, фінансовий контроль, управління ризиками, бухгалтерський облік, публічні фінанси та корпоративне управління. Матеріали посібника також можуть бути використані практичними працівниками підприємств, установ і організацій для удосконалення системи внутрішнього контролю, підвищення ефективності управління ризиками, підготовки аудиторських звітів, формування рекомендацій та моніторингу їх виконання.

ISBN 978-966-654-832-3
©Панасюк В. М., Жуковська А. Ю., Черешнюк О. М.
© ЗУНУ, 2026

ЗМІСТ

Вступ 5
Тема 1. Теоретичні основи ризик-орієнтованої практики аудиту 6
1.1. Сутність ризик-орієнтованої практики в аудиті 6
1.2. Еволюція аудиторської практики: від перевірки операцій до оцінювання ризиків 11
1.3. Мета, завдання та принципи ризик-орієнтованого аудиту. 15
1.4. Місце ризик-орієнтованого аудиту в системі управління організацією ... 18
Тема 2. Нормативне та професійне регулювання ризик-орієнтованого аудиту 22
2.1. Міжнародні стандарти аудиту та ризик-орієнтований підхід 22
2.2. Глобальні стандарти внутрішнього аудиту IIA 26
2.3. Стандарти внутрішнього аудиту у державному секторі України 30
2.4. Етичні вимоги та принципи професійної поведінки аудиторів 33
Тема 3. Поняття, класифікація та джерела ризиків у діяльності організації ... 39
3.1. Поняття і фактори зовнішніх і внутрішніх ризиків 39
3.2. Джерела виникнення ризиків у діяльності організації 40
3.3. Система управління ризиками 43
3.4. Взаємозв'язок ризиків із системою внутрішнього контролю 47
Тема 4. Система управління ризиками та внутрішній аудит її результативності 51
4.1. Процес ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків 51
4.2. Оцінювання заходів реагування на ризики 57
4.3. Роль внутрішнього аудиту в оцінюванні системи управління ризиками . 58
4.4. Здійснення внутрішнього аудиту в процесі ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків. 62
4.5. Оцінювання ефективності заходів реагування на ризики 65
Тема 5. Врядування функції внутрішнього аудиту 69
5.1. Повноваження, мандат і статут внутрішнього аудиту. 69
5.2. Роль ради та вищого керівництва у забезпеченні ефективності внутрішнього аудиту 71
5.3. Організаційна незалежність внутрішнього аудиту 75
5.4. Кваліфікаційні вимоги до керівника внутрішнього аудиту 79
5.5. Нагляд ради за діяльністю внутрішнього аудиту 82
Тема 6. Стратегічні засади планування діяльності внутрішнього аудиту 86
6.1. Сутність і значення стратегічного планування у внутрішньому аудиті ... 86
6.2. Управління ресурсами господарюючого суб'єкта під час аудиту 93
6.3. Стратегія внутрішнього аудиту: мета, зміст і порядок розроблення 100
6.4. Методологія внутрішнього аудиту 102

6.5. Ризик-орієнтований план внутрішнього аудиту 106
Тема 7. Планування аудиторського завдання у внутрішньому аудиті.....112
7.1. Сутність і значення ефективного планування аудиторського завдання .112
7.2. Комунікація в ході аудиторського завдання.....115
7.3. Ресурсне забезпечення аудиторського завдання. 117
7.4. Узгодження плану аудиторського завдання та документування результатів планування.....120
Тема 8. Аудиторські докази та процедури в ризик-орієнтованій практиці аудиту.....124
8.1. Поняття, види та вимоги до аудиторських доказів.....124
8.2. Тестування системи внутрішнього контролю 127
8.3. Аналітичні процедури в ризик-орієнтованому аудиті.....129
8.4. Вибіркові перевірки, опитування, спостереження та інспектування 132
8.5. Оцінювання достатності та належності аудиторських доказів 135
Тема 9. Аудит ризиків у ключових бізнес-процесах 138
9.1. Аудит ризиків у фінансовій діяльності 138
9.2. Аудит ризиків при укладенні договорів та проведенні закупівель 141
9.3. Аудит ризиків у процесах продажу та управління дебіторською заборгованістю.....144
9.4. Аудит ризиків у кадрових процесах 147
9.5. Аудит ризиків управління активами та ресурсами.....151
Тема 10. Звітування за результатами ризик-орієнтованого аудиту 154
10.1. Структура аудиторського звіту.....154
10.2. Формування аудиторських висновків щодо ризиків і контролів.....157
10.3. Представлення результатів аудиту керівництву та раді 160
10.4. Моніторинг виконання аудиторських рекомендацій.....163
Тести для контролю 167
Практичні кейси.....199
Список використаних джерел.....218

Вступ

Сучасні умови функціонування підприємств, установ і організацій характеризуються високим рівнем невизначеності, швидкими змінами зовнішнього середовища, ускладненням управлінських процесів, зростанням вимог до прозорості та ефективного використання ресурсів. У таких умовах традиційний підхід до аудиту, орієнтований переважно на виявлення помилок і порушень після їх виникнення, поступово поступається місцем ризик-орієнтованій практиці, яка передбачає зосередження аудиторської уваги на найбільш суттєвих ризиках, здатних впливати на досягнення цілей організації.

Ризик-орієнтований аудит є важливим інструментом сучасного управління, оскільки дозволяє оцінювати стан внутрішнього контролю, визначати слабкі місця у бізнес-процесах, своєчасно виявляти загрози, формувати обґрунтовані висновки та надавати практичні рекомендації щодо зниження ризиків. Його застосування сприяє підвищенню результативності діяльності організації, раціональному використанню фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів, зміцненню контрольного середовища і формуванню культури відповідального управління.

Навчальний посібник «Ризик-орієнтована практика аудиту» підготовлено з метою формування у здобувачів вищої освіти та практичних фахівців системного розуміння сутності, принципів, методів і процедур ризик-орієнтованого аудиту. У посібнику розкрито теоретичні основи ризик-орієнтованого підходу, особливості організації внутрішнього аудиту, порядок ідентифікації та оцінювання ризиків, планування аудиторських завдань, отримання аудиторських доказів, документування результатів перевірки, формування аудиторських висновків і моніторингу виконання рекомендацій.

Тема 1. Теоретичні основи ризик-орієнтованої практики аудиту

1.1. Сутність ризик-орієнтованого підходу в аудиті.

1.2. Еволюція аудиторської практики: від перевірки операцій до оцінювання ризиків.

1.3. Мета, завдання та принципи ризик-орієнтованого аудиту.

1.4. Місце ризик-орієнтованого аудиту в системі управління організацією.

1.1. Сутність ризик-орієнтованої практики в аудиті

У сучасних умовах функціонування підприємств аудит дедалі більше набуває стратегічного значення, оскільки його завдання не обмежується лише перевіркою дотримання встановлених процедур, правильності ведення обліку чи відповідності діяльності нормативним вимогам. Аудит виступає важливим елементом системи корпоративного управління, який забезпечує незалежну й об'єктивну оцінку процесів управління ризиками, внутрішнього контролю та комплаєнсу. Саме тому в практиці внутрішнього аудиту особливого значення набуває ризик-орієнтований підхід, що передбачає концентрацію аудиторських ресурсів на тих напрямах діяльності, де ймовірність виникнення загроз та їхній вплив на досягнення цілей підприємства є найбільш суттєвими.

Ризик-орієнтований підхід у внутрішньому аудиті можна визначити як методологію планування, організації та проведення аудиторських процедур, за якої пріоритетність об'єктів аудиту визначається на основі ідентифікації, оцінювання та ранжування ризиків. Його сутність полягає в тому, що внутрішній аудит не перевіряє всі процеси однаково детально, а спрямовує основну увагу на критичні сфери діяльності підприємства: фінансові операції, управління активами, закупівлі, продажі, інформаційні системи, податкові розрахунки, договірні відносини, комплаєнс-процедури, кібербезпеку, інвестиційні рішення, кадрові процеси та інші напрями, які можуть мати істотний вплив на фінансову стійкість, репутацію та безперервність діяльності.

Управління ризиками має важливе значення для підтримання дієвої системи внутрішнього контролю кожної компанії. Менеджмент організації несе відповідальність за ідентифікацію ризиків та управління ними під час провадження діяльності. Водночас роль внутрішнього аудиту полягає в засвідченні факту належного управління ризиками. З цією метою аудитори використовують ризик-орієнтований підхід до проведення внутрішнього аудиту. Головні відмінності ризик-орієнтованого підходу до проведення внутрішнього аудиту від традиційного показано на рис. 1.1.

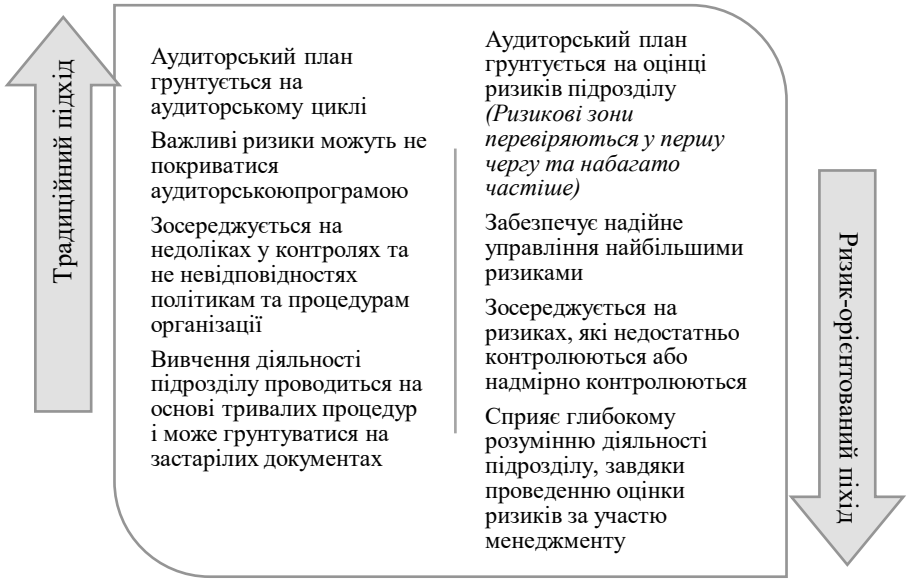


Рис. 1.1. Традиційний та ризик-орієнтований підхід до проведення внутрішнього аудиту

На відміну від традиційного підходу, за якого аудит часто здійснюється за формальним або циклічним принципом, ризик-орієнтований підхід передбачає гнучкість, аналітичність і постійне оновлення аудиторських пріоритетів. Якщо традиційний аудит може зосереджуватися переважно на виявленні вже допущених порушень, то ризик-орієнтований внутрішній аудит має превентивний характер. Він спрямований не лише на фіксацію недоліків, а

й на попередження майбутніх втрат, своєчасне виявлення слабких місць у системі контролю та підготовку рекомендацій щодо зниження ризиків.

Основними особливостями застосування ризик-орієнтованого підходу у внутрішньому аудиті є:

1. зв'язок аудиту зі стратегічними цілями підприємства, оскільки оцінювання ризиків здійснюється не ізольовано, а в контексті впливу ризиків на досягнення цілей організації;
2. пріоритетність найбільш суттєвих ризиків, що дає змогу ефективно використовувати обмежені ресурси служби внутрішнього аудиту;
3. динамічність аудиторського планування, за якої план внутрішнього аудиту може переглядатися залежно від зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;
4. комплексність оцінювання, що охоплює фінансові, операційні, правові, податкові, інформаційні, репутаційні, стратегічні та комплаєнс-ризики;
5. орієнтація на удосконалення системи управління, а не лише на виявлення помилок або порушень;
6. використання аналітичних процедур і цифрових інструментів, які дозволяють швидше ідентифікувати аномалії, відхилення, тенденції та потенційні зони ризику.

Застосування ризик-орієнтованого підходу у внутрішньому аудиті передбачає послідовне проходження кількох етапів, які подані в таблиці 1.1. Першим етапом є дослідження діяльності підприємства, його організаційної структури, бізнес-процесів, стратегії, системи управління та контрольного середовища. На цьому етапі внутрішній аудитор має визначити, які процеси є ключовими для досягнення цілей підприємства та які події можуть перешкоджати їх реалізації. Другим етапом є ідентифікація ризиків. Вона передбачає виявлення потенційних загроз, що можуть виникати у внутрішньому або зовнішньому середовищі підприємства. До зовнішніх ризиків належать зміни законодавства, економічна нестабільність, коливання

валютних курсів, зміни ринкової кон'юнктури, військово-політичні загрози, посилення конкуренції, технологічні зміни та кіберзагрози. Внутрішні ризики пов'язані з недоліками організаційної структури, неефективністю внутрішнього контролю, людським фактором, помилками в обліку, недостатньою кваліфікацією персоналу, конфліктом інтересів, порушенням процедур або зловживаннями.

Таблиця 1.1.

Застосування ризик-орієнтованого підходу у внутрішньому аудиті

Етап	Зміст етапу	Результат для внутрішнього аудиту
Дослідження діяльності підприємства	Аналіз стратегії, процесів, структури, середовища та системи управління	Визначення ключових об'єктів аудиту
Ідентифікація ризиків	Виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз	Формування переліку ризиків
Оцінювання ризиків	Визначення ймовірності та впливу ризиків	Ранжування ризиків за рівнем суттєвості
Формування плану аудиту	Вибір об'єктів аудиту відповідно до рівня ризику	Підготовка ризик-орієнтованого плану
Проведення аудиторських процедур	Збір доказів, тестування контролів, аналітичні процедури	Виявлення недоліків і причин їх виникнення
Надання рекомендацій	Розробка заходів щодо реагування на ризики	Удосконалення контролю та управління
Моніторинг виконання	Перевірка реалізації рекомендацій	Підвищення результативності аудиту

Третім етапом є оцінювання ризиків. Зазвичай воно здійснюється за двома основними критеріями: ймовірністю виникнення ризикової події та рівнем її впливу на діяльність підприємства. За результатами такого оцінювання ризики можуть бути класифіковані як високі, середні або низькі. Для наочності доцільно використовувати карту ризиків, яка дозволяє

систематизувати ризики, визначити їхню пріоритетність і сформувати основу для планування аудиторських завдань.

Четвертим етапом є формування ризик-орієнтованого плану внутрішнього аудиту. Такий план має базуватися не лише на календарній періодичності перевірок, а насамперед на актуальності ризиків. Процеси з високим рівнем ризику мають перевірятися частіше й детальніше, тоді як напрями з низьким рівнем ризику можуть охоплюватися менш інтенсивними аудиторськими процедурами. Це забезпечує раціональне використання часу, кадрових і фінансових ресурсів служби внутрішнього аудиту.

П’ятим етапом є безпосереднє виконання аудиторського завдання. На цьому етапі внутрішній аудитор визначає цілі, обсяг, критерії та методи перевірки. Важливо, щоб аудиторські процедури відповідали характеру і рівню ризику. Наприклад, для процесів із високим ризиком шахрайства доцільно застосовувати детальні тести операцій, аналіз незвичних транзакцій, перевірку повноважень відповідальних осіб, зіставлення первинних документів і даних інформаційних систем. Для процесів із високим IT-ризиком важливими є оцінювання доступів, резервного копіювання, захисту даних, журналів операцій та безперервності роботи інформаційної інфраструктури.

Шостим етапом є формування аудиторських висновків і рекомендацій. Результати внутрішнього аудиту мають бути не лише констатацією виявлених порушень, а й основою для прийняття управлінських рішень. Тому рекомендації повинні бути практичними, обґрунтованими, реалістичними та спрямованими на усунення причин виникнення ризиків. Вони можуть стосуватися перегляду внутрішніх регламентів, посилення контрольних процедур, автоматизації окремих процесів, розмежування повноважень, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення комплаєнс-політик або впровадження додаткових засобів моніторингу.

Важливою умовою ефективності ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту є його незалежність та об’єктивність. Внутрішній аудит не повинен підміняти собою управлінські функції або відповідальність керівників

структурних підрозділів за управління ризиками. Його роль полягає у наданні незалежної оцінки того, наскільки ефективно підприємство ідентифікує, оцінює, контролює та моніторить ризики. У цьому контексті внутрішній аудит виконує функцію незалежного підтвердження надійності системи управління ризиками і внутрішнього контролю.

Результативність застосування ризик-орієнтованого підходу проявляється у кількох напрямах. По-перше, підвищується ефективність самого внутрішнього аудиту, оскільки аудиторська діяльність концентрується на найбільш важливих і проблемних сферах. По-друге, зростає якість управлінських рішень, адже керівництво отримує об'єктивну інформацію про ключові ризики та слабкі місця системи контролю. По-третє, зменшується ймовірність фінансових втрат, шахрайства, порушень законодавства, репутаційних збитків і неефективного використання ресурсів. По-четверте, формується культура ризик-орієнтованого мислення, за якої працівники підприємства краще усвідомлюють власну відповідальність за дотримання процедур і контроль ризиків.

У практичному вимірі результатами застосування ризик-орієнтованого підходу у внутрішньому аудиті є: формування карти ризиків підприємства; розробка ризик-орієнтованого плану аудиту; виявлення критичних зон діяльності; оцінка ефективності внутрішнього контролю; підготовка рекомендацій щодо зниження ризиків; посилення комплаєнс-середовища; підвищення прозорості управлінських процесів; удосконалення системи звітування перед керівництвом та власниками.

1.2. Еволюція аудиторської практики: від перевірки операцій до оцінювання ризиків

Еволюція аудиторської практики відображає поступовий перехід від формальної перевірки окремих господарських операцій до комплексного оцінювання системи управління, внутрішнього контролю та ризиків

організації. На початкових етапах розвитку аудит переважно був спрямований на підтвердження правильності відображення операцій у бухгалтерському обліку, виявлення арифметичних помилок, порушень у документах, зловживань або фактів недостовірного подання фінансової інформації. Такий підхід мав переважно ретроспективний характер, оскільки аудитор аналізував уже здійснені операції та встановлював, чи відповідають вони чинним правилам, обліковій політиці, первинним документам і нормативним вимогам.

Перехід до ризик-орієнтованої практики аудиту складається з кількох етапів, які подані на рисунку 1.2.

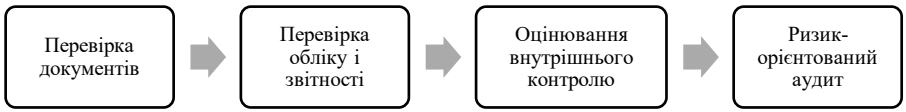


Рис. 1.2. Етапи переходу до ризик-орієнтованого аудиту

Традиційна аудиторська практика значною мірою ґрунтувалася на детальній перевірці документів, зіставленні даних первинного обліку з регістрами та звітністю, підтвердженні залишків активів і зобов'язань, а також контролі правильності оформлення господарських операцій. Основна увага зосереджувалася на фактах порушень, помилок або невідповідностей. За такого підходу аудит виконував переважно контрольну функцію і був орієнтований на виявлення наслідків уже допущених недоліків, а не на попередження ризиків, які можуть виникати в майбутньому.

З ускладненням господарської діяльності, розширенням організаційних структур, зростанням обсягів інформації та посиленням впливу зовнішнього середовища традиційний підхід до аудиту поступово втратив достатню ефективність. Суцільна перевірка всіх операцій стала практично неможливою через значні витрати часу, ресурсів і людської праці. Крім того, сам факт правильного документального оформлення операції ще не гарантував ефективності управління, доцільності використання ресурсів або відсутності

суттєвих ризиків для організації. Це зумовило потребу в переході до більш аналітичного, системного й ризик-орієнтованого підходу.

Наступним етапом розвитку аудиторської практики стало посилення уваги до системи внутрішнього контролю. Аудитори почали оцінювати не лише окремі операції, а й ті процедури, які забезпечують їх правильність, законність, повноту й достовірність. У центрі уваги опинилися розподіл повноважень, порядок погодження операцій, контроль доступу до активів та інформації, відповідальність посадових осіб, документування процесів і наявність контрольних процедур. Такий підхід дозволив аудиторам робити висновки не лише щодо окремих фактів, а й щодо надійності всієї системи контролю.

Подальший розвиток аудиту був пов'язаний із формуванням ризик-орієнтованої аудиторської практики. Її сутність полягає в тому, що аудиторська увага зосереджується насамперед на тих ділянках діяльності, де існує найбільша ймовірність суттєвих помилок, порушень, неефективного використання ресурсів, шахрайства, недотримання законодавства або недосягнення цілей організації. За такого підходу аудит перестає бути лише перевіркою минулих операцій і набуває превентивного характеру, оскільки спрямовується на виявлення причин ризиків, оцінювання їхнього впливу та формування рекомендацій щодо їх зниження.

Ризик-орієнтована практика аудиту передбачає, що планування аудиторських завдань здійснюється на основі попереднього аналізу ризиків. Аудитор визначає, які процеси, підрозділи, програми або операції є найбільш суттєвими для досягнення цілей організації та які ризики можуть перешкоджати їх реалізації. Це дає змогу раціонально розподіляти аудиторські ресурси, зменшувати обсяг перевірки малозначущих операцій і водночас поглиблювати аналіз найбільш проблемних або критичних напрямів діяльності.

Важливою ознакою сучасної аудиторської практики є її зв'язок із системою управління ризиками. Аудитор не лише перевіряє правильність

виконання процедур, а й оцінює, чи здатна організація виявляти ризики, визначати їх рівень, розробляти заходи реагування та здійснювати моніторинг змін ризикового середовища. У цьому контексті аудит виконує функцію незалежного оцінювання адекватності й ефективності управлінських механізмів. Його результати мають бути корисними для керівництва, оскільки допомагають приймати більш обґрунтовані рішення, посилювати внутрішній контроль і підвищувати стійкість організації.

Перехід від перевірки операцій до оцінювання ризиків також змінив характер аудиторських доказів і процедур. Якщо раніше основними джерелами доказів були первинні документи, облікові регістри та фінансова звітність, то в сучасному аудиті дедалі більшого значення набувають аналітичні процедури, тестування контрольних заходів, оцінювання бізнес-процесів, аналіз інформаційних систем, інтерв'ю з відповідальними особами, вивчення карти ризиків, ключових індикаторів ризику та результатів моніторингу. Це дозволяє аудитору формувати більш глибоке уявлення про стан організації та її здатність управляти невизначеністю.

Суттєвий вплив на еволюцію аудиторської практики мала цифровізація. Сучасні інформаційні системи, аналітика даних, автоматизовані контрольні процедури та цифрові інструменти дають можливість аудиторам аналізувати великі масиви інформації, виявляти нетипові операції, відхилення, тенденції та потенційні зони ризику. Це посилює профілактичну роль аудиту, оскільки ризикові сигнали можуть бути виявлені ще до виникнення суттєвих втрат або порушень.

Таким чином, еволюція аудиторської практики свідчить про її поступове перетворення з інструменту документальної перевірки на важливий елемент системи управління організацією. Якщо традиційний аудит переважно відповідав на питання, чи правильно оформлені та відображені операції, то сучасний ризик-орієнтований аудит з'ясовує, які ризики загрожують досягненню цілей організації, наскільки ефективно вони контролюються і які заходи необхідно вжити для їх зниження. Такий підхід підвищує практичну

цінність аудиту, робить його більш стратегічним, аналітичним і спрямованим на попередження проблем, а не лише на фіксацію їх наслідків.

1.3. Мета, завдання та принципи ризик-орієнтованого аудиту.

Ризик-орієнтований аудит є сучасним підходом до організації та проведення аудиторської діяльності, за якого основна увага аудитора зосереджується на тих напрямах, процесах, операціях або об'єктах, що мають найбільший рівень ризику для досягнення цілей організації. Його сутність полягає не лише у виявленні помилок, порушень чи недоліків, а й у визначенні причин їх виникнення, оцінюванні потенційного впливу ризиків і розробленні рекомендацій щодо їх попередження або зниження. Такий підхід дозволяє перейти від формальної перевірки окремих операцій до системного аналізу процесів управління, внутрішнього контролю та ризик-менеджменту.

Метою ризик-орієнтованого аудиту є надання обґрунтованої, незалежної та об'єктивної оцінки того, наскільки ефективно організація ідентифікує, оцінює, контролює та моніторить ризики, які можуть впливати на її діяльність. Ризик-орієнтований аудит спрямований на підвищення якості управлінських рішень, забезпечення раціонального використання ресурсів, запобігання фінансовим втратам, порушенням законодавства, неефективним операціям і репутаційним загрозам. Його практичне значення полягає в тому, що результати аудиту допомагають керівництву не лише усунути виявлені недоліки, а й посилити систему внутрішнього контролю та підвищити стійкість організації до внутрішніх і зовнішніх загроз.

Основними завданнями ризик-орієнтованого аудиту є: виявлення ключових ризиків у діяльності організації; оцінювання ймовірності їх виникнення та можливого впливу; визначення найбільш ризикових процесів і ділянок діяльності; перевірка ефективності контрольних процедур; оцінювання адекватності заходів реагування на ризики; аналіз причин порушень, відхилень або неефективності; формування аудиторських висновків

щодо стану системи управління ризиками; розроблення рекомендацій, спрямованих на зниження ризиків і вдосконалення управління. Важливим завданням також є забезпечення керівництва достовірною інформацією про реальний стан ризикового середовища організації.

Ризик-орієнтований аудит ґрунтується на принципі пріоритетності ризиків. Це означає, що аудиторські ресурси спрямовуються насамперед на ті об'єкти, де ризики є найбільш суттєвими. У практичному вимірі це дозволяє уникнути однаково детальної перевірки всіх процесів і зосередити увагу на найбільш проблемних або критично важливих напрямах. Такий підхід підвищує ефективність аудиторської діяльності, оскільки аудит охоплює не лише формальні процедури, а ті сфери, які реально впливають на фінансову стабільність, законність, результативність і безперервність діяльності організації.

Важливим принципом ризик-орієнтованого аудиту є системність. Аудитор повинен розглядати ризики не ізольовано, а у взаємозв'язку з цілями організації, її процесами, ресурсами, управлінськими рішеннями та контрольним середовищем. Один і той самий ризик може впливати одразу на кілька напрямів діяльності: фінансові результати, дотримання законодавства, якість послуг, репутацію або безперервність роботи. Тому ризик-орієнтований аудит передбачає комплексне оцінювання не лише окремих операцій, а й усієї системи управління та контролю.

Наступним принципом є об'єктивність аудиторської оцінки. Висновки аудитора мають ґрунтуватися на достатніх і належних доказах, а не на припущеннях, суб'єктивних оцінках або формальному аналізі документів. Для цього застосовуються аналітичні процедури, тестування контролів, вивчення бізнес-процесів, аналіз звітності, опитування відповідальних осіб, перевірка первинних документів, оцінювання інформаційних систем і результатів моніторингу ризиків. Об'єктивність є необхідною умовою довіри до результатів ризик-орієнтованого аудиту.

Принцип превентивності полягає в тому, що ризик-орієнтований аудит спрямований не лише на виявлення вже наявних недоліків, а й на попередження майбутніх проблем. Аудитор має встановити, які фактори можуть призвести до порушень, втрат, неефективності або недосягнення цілей, і запропонувати заходи для зниження цих ризиків. Завдяки цьому аудит набуває управлінської цінності, оскільки допомагає організації діяти на випередження, а не лише реагувати на наслідки вже реалізованих ризиків.

Важливим є також принцип адаптивності. Ризикове середовище організації постійно змінюється під впливом економічних, правових, технологічних, соціальних, політичних і внутрішньоорганізаційних факторів. Тому ризик-орієнтований аудит не може бути статичним. Його плани, методи та процедури мають оновлюватися відповідно до зміни ризиків, стратегічних пріоритетів, законодавчих вимог, інформаційних технологій та особливостей діяльності організації.

Принцип професійного судження передбачає, що аудитор самостійно визначає суттєвість ризиків, обирає відповідні процедури, оцінює достатність доказів і формує висновки з урахуванням характеру об’єкта аудиту. У ризик-орієнтованій практиці неможливо обмежитися механічним виконанням стандартного переліку процедур. Аудитор повинен розуміти логіку процесів, причинно-наслідкові зв’язки між ризиками та контролями, а також можливий вплив виявлених недоліків на досягнення цілей організації.

Окреме значення має принцип економічної доцільності аудиторських процедур. Ризик-орієнтований аудит передбачає раціональне використання часу, людських, фінансових та інформаційних ресурсів. Обсяг аудиторської роботи має відповідати рівню ризику: чим вищий ризик, тим глибшим і детальнішим має бути аудиторське дослідження. Водночас щодо процесів із низьким рівнем ризику можуть застосовуватися менш трудомісткі процедури або періодичний моніторинг.

1.4. Місце ризик-орієнтованого аудиту в системі управління організацією

Ризик-орієнтований аудит посідає важливе місце в системі управління організацією, оскільки забезпечує незалежне й об'єктивне оцінювання тих процесів, які впливають на досягнення її стратегічних, операційних, фінансових і соціально-економічних цілей. У сучасних умовах управління організацією неможливе без своєчасного виявлення ризиків, оцінювання їхнього впливу та розроблення заходів реагування. Саме тому аудит поступово перетворюється з інструменту перевірки правильності операцій на важливий елемент управлінської системи, який допомагає керівництву приймати більш обґрунтовані рішення. У системі управління організацією ризик-орієнтований аудит виконує функцію незалежного оцінювання ефективності управління ризиками, внутрішнього контролю та управлінських процесів. Його завдання полягає не в тому, щоб замінити керівництво у прийнятті рішень, а в тому, щоб надати об'єктивну інформацію про наявні ризики, слабкі місця контролю, причини порушень і можливі наслідки для діяльності організації. Завдяки цьому аудит стає джерелом управлінської інформації, яка має практичне значення для підвищення ефективності, прозорості та відповідальності управління.

Особливість ризик-орієнтованого аудиту полягає в його тісному зв'язку зі стратегічними цілями організації. Аудиторська увага спрямовується насамперед на ті процеси, програми, підрозділи або операції, де існує найбільша ймовірність виникнення подій, що можуть перешкодити досягненню визначених цілей. Це можуть бути фінансові ризики, операційні збої, порушення законодавства, неефективне використання ресурсів, недоліки інформаційних систем, кадрові проблеми, комплаєнс-ризики або репутаційні загрози. Таким чином, ризик-орієнтований аудит дозволяє зосередити управлінську увагу на найбільш суттєвих проблемах. Важливим місцем ризик-орієнтованого аудиту в управлінській системі є його взаємодія з внутрішнім

контролем. Внутрішній контроль забезпечує виконання правил, процедур, розмежування повноважень, збереження активів, достовірність звітності та дотримання законодавства. Ризик-орієнтований аудит оцінює, наскільки ці контрольні заходи відповідають реальному рівню ризиків, чи є вони достатніми, своєчасними та ефективними. Якщо контрольні процедури є формальними або не охоплюють суттєвих ризиків, аудит має виявити такі недоліки та запропонувати шляхи їх усунення. Ризик-орієнтований аудит також є важливим елементом системи управління ризиками. Він оцінює, чи здатна організація ідентифікувати ризики, визначати їхню ймовірність і вплив, розробляти заходи реагування, призначати відповідальних осіб і здійснювати моніторинг змін ризикового середовища. При цьому внутрішній аудит не повинен безпосередньо управляти ризиками, оскільки це є відповідальністю керівництва та власників процесів. Його роль полягає у наданні незалежної оцінки того, наскільки система управління ризиками є адекватною, ефективною та інтегрованою в загальну систему управління організацією.

У системі корпоративного або державного управління ризик-орієнтований аудит виконує також функцію зворотного зв'язку. За результатами аудиторських перевірок керівництво отримує інформацію про те, які процеси працюють належним чином, які ризики залишаються недостатньо контрольованими, які рішення потребують перегляду, а які заходи реагування є неефективними. Це дозволяє своєчасно коригувати управлінські дії, удосконалювати внутрішні регламенти, змінювати контрольні процедури, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати відповідальність посадових осіб.

Окреме значення має профілактична роль ризик-орієнтованого аудиту. Традиційний аудит часто був спрямований на виявлення вже допущених порушень, тоді як ризик-орієнтований підхід дозволяє виявляти передумови таких порушень ще до настання негативних наслідків. Наприклад, аудит може встановити, що в організації відсутнє належне розмежування повноважень, не контролюється доступ до інформаційних систем, не оновлюється карта ризиків

або не здійснюється моніторинг виконання договорів. Виявлення таких проблем на ранньому етапі дає змогу запобігти фінансовим втратам, зловживанням, помилкам або репутаційним збиткам. Ризик-орієнтований аудит має значення і для підвищення якості управлінських рішень. Управлінські рішення є ефективними лише тоді, коли вони ґрунтуються на достовірній, своєчасній та повній інформації. Аудиторські висновки й рекомендації дозволяють керівництву краще розуміти реальний стан процесів, рівень ризиків і надійність системи контролю. У цьому контексті аудит виступає не лише засобом контролю, а й аналітичним інструментом, який сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

У практичному вимірі місце ризик-орієнтованого аудиту в системі управління організацією можна визначити через його участь у таких процесах: стратегічне планування, управління ризиками, внутрішній контроль, оцінювання ефективності діяльності, забезпечення законності та відповідності, захист активів, підвищення якості звітності, удосконалення бізнес-процесів і моніторинг виконання управлінських рішень.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність ризик-орієнтованого підходу у внутрішньому аудиті?
2. Чому сучасний аудит не може обмежуватися лише перевіркою правильності оформлення операцій?
3. Які основні відмінності між традиційним і ризик-орієнтованим аудитом?
4. Чому ризик-орієнтований аудит має превентивний характер?
5. Які сфери діяльності підприємства найчастіше належать до критичних об’єктів ризик-орієнтованого аудиту?
6. Яку роль відіграє внутрішній аудит у системі управління ризиками підприємства?

7. Чому менеджмент організації несе відповідальність за управління ризиками, а внутрішній аудит – за їх незалежне оцінювання?
8. Які основні етапи застосування ризик-орієнтованого підходу у внутрішньому аудиті?
9. У чому полягає значення ідентифікації ризиків для планування аудиторської діяльності?
10. За якими критеріями зазвичай здійснюється оцінювання ризиків?
11. Чому карта ризиків є важливим інструментом ризик-орієнтованого аудиту?
12. Як цифрові технології впливають на розвиток сучасної аудиторської практики?
13. У чому проявляється зв'язок ризик-орієнтованого аудиту зі стратегічними цілями організації?
14. Яке місце займає ризик-орієнтований аудит у системі управління організацією?

Тема 2. Нормативне та професійне регулювання ризик-орієнтованого аудиту

2.1. Міжнародні стандарти аудиту та ризик-орієнтований підхід.
2.2. Глобальні стандарти внутрішнього аудиту IIA.
2.3. Стандарти внутрішнього аудиту у державному секторі України.
2.4. Етичні вимоги та принципи професійної поведінки аудиторів.

2.1. Міжнародні стандарти аудиту та ризик-орієнтований підхід.

Міжнародні стандарти аудиту є основою професійного регулювання аудиторської діяльності та визначають загальні вимоги до планування, виконання, документування й завершення аудиту фінансової звітності. Вони спрямовані на забезпечення належної якості аудиторських послуг, формування обґрунтованої аудиторської думки та підвищення довіри користувачів до фінансової інформації. У сучасній аудиторській практиці Міжнародні стандарти аудиту тісно пов'язані з ризик-орієнтованим підходом, оскільки вимагають від аудитора не механічної перевірки всіх операцій, а зосередження уваги на тих ділянках, де існує найбільша ймовірність суттєвого викривлення фінансової звітності.

Ризик-орієнтований підхід у межах Міжнародних стандартів аудиту передбачає, що аудитор повинен спочатку зрозуміти діяльність суб'єкта господарювання, його середовище, систему внутрішнього контролю, характер операцій, облікову політику, джерела доходів, структуру активів і зобов'язань, а також зовнішні та внутрішні фактори, які можуть впливати на достовірність фінансової звітності. Лише після цього аудитор визначає, які ризики є суттєвими, які твердження фінансової звітності можуть бути викривлені та які аудиторські процедури необхідно застосувати для отримання достатніх і належних аудиторських доказів.

Особливе значення для ризик-орієнтованого аудиту має Міжнародний стандарт аудиту 315, який регламентує порядок ідентифікації та оцінювання ризиків суттєвого викривлення. Цей стандарт вимагає від аудитора отримати

розуміння суб'єкта господарювання та його середовища, включаючи систему внутрішнього контролю, для того щоб визначити ризики на рівні фінансової звітності загалом і на рівні окремих тверджень щодо класів операцій, залишків рахунків і розкриття інформації. Отже, аудиторська перевірка починається не з формального аналізу документів, а з оцінювання ризиків, які можуть вплинути на достовірність звітності.

Важливим продовженням цього підходу є Міжнародний стандарт аудиту 330, який визначає дії аудитора у відповідь на оцінені ризики. Якщо на етапі планування аудитор виявив високий ризик суттєвого викривлення, він повинен розробити більш детальні та переконливі аудиторські процедури. Це можуть бути тести контролю, детальні перевірки операцій, аналітичні процедури, зовнішні підтвердження, інвентаризація, перевірка первинних документів або інші процедури, що відповідають характеру ризику. Таким чином, обсяг і зміст аудиторської роботи залежать від рівня оціненого ризику.

Ризик-орієнтований підхід також пов'язаний із принципом суттєвості. Аудитор не може і не повинен перевіряти абсолютно всі господарські операції, тому він визначає, які помилки або викривлення можуть мати суттєвий вплив на рішення користувачів фінансової звітності. Відповідно, аудиторська увага концентрується на тих статтях звітності, операціях і розкриттях, де ризик суттєвого викривлення є найбільшим. Наприклад, особлива увага може приділятися доходам, запасам, дебіторській заборгованості, оціночним зобов'язанням, операціям із пов'язаними сторонами, резервам, знеціненню активів або операціям, що мають складний чи незвичний характер.

У межах Міжнародних стандартів аудиту ризик суттєвого викривлення зазвичай розглядається через поєднання властивого ризику та ризику контролю. Властивий ризик пов'язаний із природою діяльності, складністю операцій, суб'єктивністю оцінок, зовнішніми умовами або можливістю помилок до врахування будь-яких контрольних процедур. Ризик контролю означає ймовірність того, що система внутрішнього контролю суб'єкта господарювання не запобігатиме викривленню, не виявить або не

виправить його своєчасно. Аудитор має оцінити обидві складові, щоб визначити загальний рівень ризику та підібрати відповідні аудиторські процедури.

Ризик-орієнтований підхід у міжнародній аудиторській практиці передбачає також обов'язкове врахування ризику шахрайства. Аудитор повинен зберігати професійний скептицизм і не обмежуватися лише інформацією, наданою керівництвом. Ризики шахрайства можуть виникати через можливість маніпулювання доходами, приховування зобов'язань, завищення активів, фальсифікацію документів, зловживання управлінськими повноваженнями або обхід встановлених контрольних процедур. Тому аудитор має оцінювати не лише технічну правильність обліку, а й можливість навмисного викривлення фінансової інформації.

Міжнародні стандарти аудиту підкреслюють значення професійного судження аудитора. Ризик-орієнтований аудит не може бути зведений до механічного виконання стандартного переліку процедур. Аудитор повинен самостійно визначити, які ризики є найбільш суттєвими, які докази є достатніми, які процедури є доречними та які висновки можна зробити на основі отриманої інформації. Професійне судження особливо важливе під час оцінювання складних операцій, облікових оцінок, майбутніх грошових потоків, знецінення активів, резервів або безперервності діяльності підприємства.

Важливою складовою ризик-орієнтованого підходу є оцінювання системи внутрішнього контролю. Аудитор має з'ясувати, чи існують у суб'єкта господарювання контрольні процедури, які зменшують ризик суттєвого викривлення фінансової звітності. До таких процедур можуть належати розмежування повноважень, погодження операцій, контроль доступу до інформаційних систем, інвентаризація, звірка даних, внутрішні регламенти, автоматизовані перевірки та контроль з боку керівництва. Якщо внутрішній контроль є ефективним, аудитор може врахувати це під час планування

подальших процедур. Якщо ж контрольні процедури є слабкими або формальними, аудитор має збільшити обсяг перевірки по суті.

Ризик-орієнтований підхід також визначає характер аудиторських доказів. Аудиторські докази повинні бути достатніми за кількістю та належними за якістю. Чим вищий ризик суттєвого викривлення, тим більш переконливі докази повинен отримати аудитор. Наприклад, для ділянок із високим ризиком може бути недостатньо лише аналітичного огляду або пояснень керівництва. У такому випадку доцільно застосовувати зовнішні підтвердження, перевірку первинних документів, повторне виконання розрахунків, інспектування активів або детальне тестування операцій.

Сучасні Міжнародні стандарти аудиту враховують також вплив інформаційних технологій на ризики аудиту. Використання автоматизованих облікових систем, електронного документообігу, хмарних сервісів, цифрових платформ і великих масивів даних змінює характер аудиторських процедур. З одного боку, цифрові технології створюють нові можливості для аналітики, автоматизованого тестування та виявлення відхилень. З іншого боку, вони породжують нові ризики, пов’язані з доступом до даних, кібербезпекою, цілісністю інформації, налаштуванням програмного забезпечення та залежністю від IT-контролів.

Практичне значення ризик-орієнтованого підходу полягає в тому, що він дозволяє зробити аудит більш цілеспрямованим і ефективним. Аудитор не витрачає однаковий обсяг часу на всі ділянки обліку, а концентрується на тих сферах, де ризик суттєвого викривлення є найбільшим. Це підвищує якість аудиторської перевірки, дає змогу краще планувати ресурси, посилює обґрунтованість аудиторської думки та сприяє виявленню найбільш значущих проблем у фінансовій звітності.

2.2. Глобальні стандарти внутрішнього аудиту ІІА

Інститут внутрішніх аудиторів (The Institute of Internal Auditors) – є міжнародною професійною асоціацією, яка відіграє провідну роль у розвитку професії внутрішнього аудитора. Організація формує професійні стандарти, здійснює сертифікацію фахівців, проводить навчання, підтримує наукові й прикладні дослідження, а також розробляє методичні та технологічні настанови для практики внутрішнього аудиту. Завдяки діяльності ІІА внутрішній аудит розглядається не лише як інструмент перевірки та контролю, а як важливий елемент системи корпоративного управління, управління ризиками, внутрішнього контролю та забезпечення ефективності діяльності організацій.

9 січня 2024 року Інститут внутрішніх аудиторів опублікував нову редакцію Глобальних стандартів внутрішнього аудиту – 2024 Global Internal Audit Standards™. Ці стандарти замінили попередню редакцію, що діяла з 2017 року, та стали результатом оновлення Міжнародної професійної практичної основи внутрішнього аудиту. Нові стандарти набрали чинності 9 січня 2025 року й визначають сучасні вимоги до мети, етики, професіоналізму, управління функцією внутрішнього аудиту, планування, виконання аудиторських завдань, підготовки висновків і моніторингу результатів. Їх упровадження спрямоване на підвищення якості внутрішнього аудиту, посилення його незалежності, об’єктивності та здатності створювати додану вартість для організації.

Глобальні стандарти внутрішнього аудиту є основою професійної діяльності внутрішніх аудиторів і визначають єдині підходи до організації, управління та виконання внутрішнього аудиту в різних країнах і секторах економіки. Їх призначення полягає у забезпеченні належної якості аудиторської діяльності, підвищенні довіри до результатів внутрішнього аудиту та формуванні спільних професійних вимог до незалежності, об’єктивності, компетентності, етичної поведінки й належної професійної ретельності аудиторів. У сучасній редакції Глобальні стандарти внутрішнього

аудиту охоплюють п’ять ключових доменів: мету внутрішнього аудиту, етику і професіоналізм, управління функцією внутрішнього аудиту, менеджмент функції внутрішнього аудиту та безпосереднє виконання аудиторських послуг. Така структура дозволяє розглядати внутрішній аудит не лише як контрольну діяльність, а як важливий інструмент підтримки належного корпоративного управління, управління ризиками та внутрішнього контролю.

Практичне значення Глобальних стандартів внутрішнього аудиту полягає в тому, що вони встановлюють вимоги до всіх етапів аудиторської роботи: від визначення повноважень служби внутрішнього аудиту та формування ризик-орієнтованого плану до проведення аудиторських процедур, підготовки висновків, надання рекомендацій і моніторингу їх виконання. Дотримання цих стандартів сприяє підвищенню незалежності внутрішнього аудиту, посиленню його взаємодії з керівництвом і наглядовими органами, а також забезпечує системний підхід до оцінювання ефективності управлінських процесів. Водночас стандарти орієнтують внутрішній аудит на створення доданої вартості для організації, оскільки результати аудиту мають не лише виявляти недоліки, а й сприяти удосконаленню системи управління ризиками, запобіганню порушенням, підвищенню прозорості діяльності та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Мета Стандартів – скеровувати міжнародну професійну практику діяльності внутрішніх аудиторів і служити базою для оцінювання та підвищення якості роботи функції внутрішнього аудиту. В основі Стандартів лежать керівні принципи, дотримання яких дає змогу ефективно проводити внутрішній аудит.

Нова структура Стандартів охоплює:

• 5 сфер (доменів);

• 15 принципів;

• 52 стандарти.

Стандарти містять вимоги (фрази зі словом «ПОВИНЕН»), фактори, які необхідно враховувати під час впровадження (настанови) і докази

відповідності (вимоги). Ці компоненти допомагають внутрішнім аудиторам дотримуватися принципів і досягати мети внутрішнього аудиту.



Рис. 2. Структура Глобальних стандарти внутрішнього аудиту (GIAS)

Цей рисунок демонструє структуру стандартів внутрішнього аудиту, та складається з декількох основних компонентів, кожен із яких має свої елементи та завдання.

Центральний елемент є "Purpose of Internal Auditing" (Мета внутрішнього аудиту). Центральний елемент позначає загальну мету внутрішнього аудиту: забезпечення надійності, покращення процесів, управління та контролю в організації.

Чотири основні секції:

ETHICS & PROFESSIONALISM (Етичне ставлення та професіоналізм). Основна увага приділяється дотриманню високих стандартів етики та професійності в аудиторській діяльності.

1. Демонстрація чесності. Аудитори повинні діяти чесно та відкрито.
2. Підтримка об'єктивності. Забезпечення незалежності думок та неупередженості.
3. Демонстрація компетентності. Наявність необхідних знань та навичок.
4. Належна професійна ретельність. Сумлінне виконання завдань.
5. Підтримка конфіденційності. Захист інформації від несанкціонованого доступу.

GOVERNING (Нагляд за функцією внутрішнього аудиту). Забезпечення нагляду, контролю та незалежності функції внутрішнього аудиту.

6. Повноваження надаються радою. Формалізація ролі аудиту.
7. Незалежна робота. Відсутність зовнішнього впливу.
8. Нагляд з боку ради. Контроль результатів та відповідності завдань.

MANAGING (Управління функцією внутрішнього аудиту) – забезпечення ефективного управління всіма аспектами внутрішнього аудиту.

9. Стратегічне планування. Визначення довгострокових цілей аудиту.
10. Управління ресурсами. Розподіл часу, персоналу та фінансів.
11. Ефективна комунікація. Налагодження зв’язків між зацікавленими сторонами.
12. Підвищення якості. Постійне вдосконалення процесів.

PERFORMING (Надання послуг внутрішнього аудиту). Фокус на виконанні аудиторських завдань та реалізації їх на практиці.

13. Ефективне планування діяльності. Визначення цілей і підходів до виконання завдань.
14. Виконання завдань. Реалізація конкретних заходів у рамках аудиту.
15. Доведення висновків за результатами виконання завдань і нагляд за виконанням планів. Забезпечення зворотного зв'язку і моніторингу.

2.3. Стандарти внутрішнього аудиту у державному секторі України

Стандарти внутрішнього аудиту у державному секторі економіки України є важливим елементом нормативно-методичного забезпечення державного внутрішнього фінансового контролю. Вони визначають єдині підходи до організації, планування, проведення, документування та оцінювання результатів внутрішнього аудиту в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, їх територіальних органах, бюджетних установах, а також на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери управління відповідних розпорядників бюджетних коштів. Їх призначення полягає у забезпеченні належної якості аудиторської діяльності, підвищенні прозорості управління державними ресурсами та формуванні обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи внутрішнього контролю.

Нормативною основою внутрішнього аудиту у державному секторі є Бюджетний кодекс України, який визначає роль внутрішнього аудиту у бюджетному процесі та покладає на розпорядників бюджетних коштів відповідальність за організацію внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту. Внутрішній аудит у цьому контексті розглядається як незалежна й об'єктивна діяльність, що спрямована на удосконалення системи управління, внутрішнього контролю, управління ризиками, а також на запобігання

незаконному, неефективному та нерезультативному використанню бюджетних коштів.

Порядок утворення підрозділів внутрішнього аудиту та здійснення такого аудиту визначається Кабінетом Міністрів України. Зокрема, постанова Кабінету Міністрів України № 1001 встановлює організаційні засади функціонування підрозділів внутрішнього аудиту, їх підпорядкованість, основні завдання, права та обов'язки. Важливою вимогою є те, що підрозділ внутрішнього аудиту має бути організаційно незалежним і підзвітним безпосередньо керівнику установи. Це створює передумови для об'єктивного оцінювання діяльності установи та недопущення впливу з боку структурних підрозділів, діяльність яких перевіряється.

Безпосередньо професійні вимоги до здійснення внутрішнього аудиту у державному секторі визначають Стандарти внутрішнього аудиту, затверджені Міністерством фінансів України. Вони встановлюють загальні вимоги до організації діяльності підрозділу внутрішнього аудиту, планування аудиторської роботи, проведення аудиторських завдань, документування результатів, підготовки аудиторських звітів, надання рекомендацій та моніторингу їх виконання. Таким чином, стандарти забезпечують послідовність і системність аудиторського процесу – від визначення об'єктів аудиту до оцінки результативності впроваджених рекомендацій.

Важливою ознакою сучасних стандартів внутрішнього аудиту є їх ризик-орієнтований характер. Планування діяльності підрозділу внутрішнього аудиту має здійснюватися з урахуванням ризиків, які можуть впливати на досягнення цілей установи, ефективність використання бюджетних коштів, якість виконання бюджетних програм, збереження активів, достовірність звітності та дотримання законодавства. Це означає, що першочергова увага внутрішніх аудиторів спрямовується на ті напрями діяльності, де існує найбільша ймовірність порушень, помилок, неефективного використання ресурсів або недосягнення запланованих результатів.

Стандарти внутрішнього аудиту у державному секторі охоплюють кілька ключових напрямів аудиторської діяльності. До них належать аудит ефективності, фінансовий аудит та аудит відповідності. Аудит ефективності спрямований на оцінку результативності, економності та ефективності використання бюджетних коштів і виконання функцій установи. Фінансовий аудит передбачає оцінювання правильності ведення бухгалтерського обліку, достовірності фінансової та бюджетної звітності. Аудит відповідності зосереджується на перевірці дотримання законодавства, внутрішніх процедур, планів, договорів та інших установлених вимог.

Особливе значення у стандартах має документування аудиторського процесу. Усі етапи внутрішнього аудиту – планування, збір доказів, аналіз інформації, формування висновків, підготовка звіту та моніторинг рекомендацій – повинні бути належним чином задокументовані. Документування забезпечує доказовість аудиторських висновків, можливість перевірки якості проведеної роботи та підвищує відповідальність аудиторів за обґрунтованість наданих рекомендацій.

Важливою складовою стандартів є вимоги до якості внутрішнього аудиту. Якість аудиторської діяльності визначається не лише дотриманням формальних процедур, а й практичною цінністю результатів аудиту для установи. Внутрішній аудит має надавати керівництву об’єктивну інформацію про проблемні зони, слабкі місця системи внутрішнього контролю, ризики у діяльності установи та можливі шляхи їх мінімізації. Тому результатом аудиторської роботи мають бути не лише висновки про виявлені недоліки, а й конкретні рекомендації, спрямовані на удосконалення управлінських процесів.

Стандарти внутрішнього аудиту також передбачають необхідність моніторингу виконання аудиторських рекомендацій. Цей етап має важливе практичне значення, оскільки дозволяє оцінити, чи були усунені виявлені порушення, чи впроваджені запропоновані заходи та чи досягнуто очікуваного управлінського ефекту. Без належного моніторингу внутрішній аудит може

втратити свою результативність, адже сам факт підготовки аудиторського звіту не гарантує реального поліпшення діяльності установи.

Стандарти внутрішнього аудиту у державному секторі економіки України формують нормативну основу для якісного, незалежного, об'єктивного та результативного аудиту. Вони забезпечують єдність підходів до організації аудиторської діяльності, сприяють упровадженню ризик-орієнтованого планування, підвищують ефективність внутрішнього контролю та створюють умови для більш прозорого й відповідального управління державними ресурсами. Їх застосування має важливе значення для зміцнення фінансової дисципліни, запобігання порушенням і підвищення довіри до управлінських рішень у державному секторі.

2.4. Етичні вимоги та принципи професійної поведінки аудиторів

Етичні вимоги та принципи професійної поведінки внутрішніх аудиторів є важливою складовою нормативного й методичного забезпечення внутрішнього аудиту. Їх дотримання забезпечує довіру до результатів аудиторської діяльності, об'єктивність аудиторських висновків, незалежність професійного судження та належну якість аудиторських процедур. У системі внутрішнього аудиту етика не обмежується загальними моральними нормами, а виступає професійним регулятором поведінки аудитора під час планування, виконання аудиторських завдань, підготовки висновків, надання рекомендацій і взаємодії з керівництвом та працівниками організації.

В українському законодавстві питання етичної поведінки внутрішніх аудиторів найбільш чітко врегульоване у сфері державного внутрішнього фінансового контролю. Бюджетний кодекс України визначає внутрішній аудит як незалежну й об'єктивну діяльність, спрямовану на сприяння розпоряднику бюджетних коштів у досягненні цілей, завдань і результатів діяльності. Такий підхід передбачає, що внутрішній аудитор повинен діяти неупереджено, професійно, доброчесно та в інтересах підвищення ефективності управління,

внутрішнього контролю і управління ризиками. Додатково порядок організації внутрішнього аудиту в державному секторі визначається Кабінетом Міністрів України, а організаційно-методологічні засади – Міністерством фінансів України.

Важливим національним нормативним документом є Кодекс етики працівників підрозділу внутрішнього аудиту, затверджений Міністерством фінансів України. Він визначає систему моральних і професійних цінностей та правил поведінки працівників підрозділів внутрішнього аудиту. У цьому контексті етична поведінка аудитора передбачає чесність, сумлінність, об'єктивність, незалежність судження, недопущення конфлікту інтересів, збереження конфіденційної інформації, професійну компетентність і відповідальне ставлення до виконання службових обов'язків. Дотримання цих вимог є необхідною умовою формування довіри до внутрішнього аудиту як інструменту удосконалення системи управління.

У міжнародній практиці етичні вимоги до внутрішніх аудиторів закріплені у Глобальних стандартах внутрішнього аудиту Інституту внутрішніх аудиторів. Нові стандарти IIA, що набрали чинності у 2025 році, розглядають етику і професіоналізм як один із ключових доменів професійної діяльності. Цей домен фактично виконує роль кодексу етики внутрішніх аудиторів і містить вимоги щодо доброчесності, об'єктивності, компетентності, належної професійної ретельності та конфіденційності. Отже, міжнародні стандарти підкреслюють, що професійна поведінка аудитора має ґрунтуватися не лише на формальному дотриманні процедур, а й на відповідальності за якість висновків, незалежність оцінки та корисність результатів аудиту для організації (рис. 3). Цей рисунок ілюструє п'ять ключових принципів, які формують основу етичної діяльності внутрішніх аудиторів, а також відповідні стандарти, що конкретизують зміст цих принципів у професійній практиці. Вони охоплюють чесність, об'єктивність, компетентність, належну професійну ретельність і конфіденційність.

Сукупність цих принципів визначає вимоги до професійної поведінки внутрішнього аудитора та забезпечує довіру до результатів його роботи.



Рис. 3. Принципи професійної поведінки внутрішніх аудиторів

Першим базовим принципом є демонстрація чесності. Вона означає сумлінне, відповідальне й послідовне виконання професійних обов'язків, недопущення свідомого викривлення інформації, приховування суттєвих фактів або прийняття рішень під впливом особистої вигоди. Доброчесність формує основу довіри до внутрішнього аудитора, оскільки результати його роботи використовуються керівництвом для прийняття управлінських рішень. У межах Глобальних стандартів внутрішнього аудиту цей принцип деталізується через вимоги щодо дотримання чесності у професійній діяльності (Стандарт 1.1), відповідності етичним очікуванням організації (Стандарт 1.2), а також законної та етичної поведінки аудитора (Стандарт 1.3).

Другим принципом є підтримка об'єктивності. Внутрішній аудитор повинен здійснювати оцінку фактів, документів, операцій і процесів без упередженості, тиску або залежності від інтересів окремих посадових осіб чи структурних підрозділів. Об'єктивність передбачає здатність аудитора формувати професійне судження на основі достатніх і належних аудиторських доказів, а не на підставі припущень, особистих симпатій чи управлінського впливу. Саме тому внутрішній аудитор має уникати ситуацій, які можуть створити реальний або потенційний конфлікт інтересів. Цей принцип охоплює вимоги щодо індивідуальної об'єктивності аудитора (Стандарт 2.1),

забезпечення об’єктивності у процесі здійснення внутрішнього аудиту (Стандарт 2.2), а також розкриття обставин, які можуть негативно впливати на об’єктивність професійного судження (Стандарт 2.3).

Третім принципом є демонстрація компетентності. Професійна компетентність внутрішнього аудитора означає наявність необхідних знань, умінь і практичних навичок для якісного виконання аудиторських завдань. Внутрішній аудитор повинен володіти знаннями у сфері аудиту, бухгалтерського обліку, фінансів, права, управління ризиками, внутрішнього контролю, інформаційних технологій і галузевих особливостей діяльності організації. Водночас компетентність не є сталою характеристикою, оскільки зміни у законодавстві, цифровізація, кіберризики, нові управлінські моделі та міжнародні стандарти вимагають постійного професійного розвитку. У Глобальних стандартах внутрішнього аудиту цей принцип розкривається через вимогу мати належний рівень компетентності для виконання професійних обов’язків (Стандарт 3.1) та постійно вдосконалювати знання, навички й професійні якості (Стандарт 3.2).

Четвертим принципом є належна професійна ретельність. Вона полягає в тому, що внутрішній аудитор має виконувати свої обов’язки уважно, системно, обґрунтовано та відповідально. Це передбачає належне планування аудиторського завдання, збір достатніх аудиторських доказів, критичний аналіз інформації, документування результатів і формування висновків, які відповідають фактичним обставинам. Професійна ретельність також передбачає врахування суттєвості ризиків, складності об’єкта аудиту, можливості помилок, шахрайства, неефективного використання ресурсів або порушення законодавства. Відповідні стандарти вимагають від внутрішніх аудиторів дотримання Глобальних стандартів внутрішнього аудиту (Стандарт 4.1), прояву належної професійної ретельності під час виконання завдань (Стандарт 4.2) та застосування професійного скептицизму щодо інформації, яка перевіряється (Стандарт 4.3).

П’ятим принципом є підтримка конфіденційності. Він передбачає обов’язок внутрішнього аудитора зберігати інформацію, отриману під час виконання аудиторських завдань, і не використовувати її у власних інтересах або в інтересах третіх осіб. У процесі аудиту працівники підрозділу внутрішнього аудиту можуть мати доступ до фінансової, управлінської, кадрової, договірної, комерційної або іншої чутливої інформації. Її розголошення без належних правових підстав може завдати шкоди організації, порушити права працівників або створити репутаційні ризики. У межах цього принципу стандарти передбачають належне використання інформації (Стандарт 5.1) та забезпечення її захисту від несанкціонованого доступу, втрати або неправомірного поширення (Стандарт 5.2).

Таким чином, етичні вимоги та принципи професійної поведінки внутрішніх аудиторів утворюють основу якісного, незалежного й результативного внутрішнього аудиту. Вони забезпечують належний рівень довіри до аудиторських висновків, сприяють об’єктивному оцінюванню системи управління, внутрішнього контролю та управління ризиками, а також підвищують практичну цінність рекомендацій внутрішнього аудиту. Поєднання національних нормативних вимог і міжнародних професійних стандартів формує цілісну систему етичного регулювання, яка орієнтує внутрішнього аудитора на доброчесність, незалежність, професіоналізм і відповідальність перед організацією та суспільством.

Контрольні запитання

1. Яке значення мають Міжнародні стандарти аудиту для регулювання аудиторської діяльності?
2. У чому полягає зв’язок Міжнародних стандартів аудиту з ризик-орієнтованим підходом?
3. Чому аудитор повинен спочатку отримати розуміння діяльності суб’єкта господарювання та його середовища?
4. Яке значення має МСА 315 для ризик-орієнтованого аудиту?

5. Які дії аудитора передбачає МСА 330 у відповідь на оцінені ризики?
6. Що означає ризик суттєвого викривлення фінансової звітності?
7. У чому полягає різниця між властивим ризиком і ризиком контролю?
8. Чому ризик шахрайства має особливе значення в аудиторській практиці?
9. Яку роль відіграє професійне судження аудитора у ризик-орієнтованому аудиті?
10. Які основні домени охоплюють Глобальні стандарти внутрішнього аудиту IIA?
11. Яке практичне значення мають Глобальні стандарти внутрішнього аудиту для організації роботи внутрішніх аудиторів?
12. Які особливості мають стандарти внутрішнього аудиту у державному секторі України?
13. Чому внутрішній аудит у державному секторі має бути організаційно незалежним?
14. Які основні принципи професійної поведінки внутрішніх аудиторів?
15. Чому дотримання етичних вимог є необхідною умовою довіри до результатів внутрішнього аудиту?

Тема 3. Поняття, класифікація та джерела ризиків у діяльності організації

3.1. Поняття і фактори зовнішніх і внутрішніх ризиків

3.2. Джерела виникнення ризиків у діяльності організації.

3.3. Система управління ризиками: мета, завдання та основні елементи.

3.4. Взаємозв'язок ризиків із системою внутрішнього контролю.

3.1. Поняття і фактори зовнішніх і внутрішніх ризиків

У процесі діяльності будь-яка організація постійно перебуває під впливом різноманітних ризиків, які можуть ускладнювати досягнення її стратегічних, операційних, фінансових і соціально-економічних цілей. Ризик доцільно розглядати як можливість настання події або сукупності подій, що можуть мати негативний вплив на результати діяльності, фінансову стійкість, репутацію, ефективність управління, збереження активів або здатність організації виконувати свої функції. Водночас ризик не завжди має лише негативний характер, оскільки в окремих випадках він може бути пов'язаний із невизначеністю, яка створює як загрози, так і нові можливості для розвитку.

У системі управління ризиками важливе значення має поділ ризиків на зовнішні та внутрішні. Така класифікація дозволяє краще визначити джерела виникнення ризиків, оцінити рівень впливу окремих факторів і сформувати відповідні заходи реагування. Зовнішні ризики виникають під впливом середовища, яке перебуває поза безпосереднім контролем організації. Внутрішні ризики формуються всередині самої організації та пов'язані з її структурою, процесами, персоналом, ресурсами, системою управління, внутрішнім контролем і корпоративною культурою.

Зовнішні ризики – це ризики, що виникають унаслідок дії факторів зовнішнього середовища, на які організація не може безпосередньо впливати або може впливати лише частково. До таких факторів належать економічна нестабільність, інфляція, коливання валютних курсів, зміна податкового та

господарського законодавства, політичні кризи, воєнні дії, посилення конкуренції, зміна споживчого попиту, технологічні трансформації, природні катастрофи, епідемії, кібератаки, порушення логістичних ланцюгів та інші обставини. Особливість зовнішніх ризиків полягає в тому, що організація не може повністю усунути їх джерело, проте може підготуватися до їхнього впливу, зменшити можливі втрати або адаптувати свою діяльність до нових умов.

Внутрішні ризики – це ризики, джерела яких знаходяться всередині організації та пов'язані з недоліками її управлінської, фінансової, операційної, кадрової, інформаційної або контрольної системи. Вони можуть виникати через неефективну організаційну структуру, нечіткий розподіл повноважень, недостатній рівень внутрішнього контролю, помилки в бухгалтерському обліку, неякісне планування, нераціональне використання ресурсів, низьку кваліфікацію персоналу, порушення трудової дисципліни, конфлікт інтересів, шахрайство, недосконаліть інформаційних систем або слабку корпоративну культуру. На відміну від зовнішніх ризиків, внутрішні ризики значною мірою можуть бути попереджені або знижені через удосконалення управління, контрольних процедур, регламентів і системи відповідальності.

3.2. Джерела виникнення ризиків у діяльності організації

Джерела виникнення ризиків у діяльності організації формуються під впливом як зовнішнього, так і внутрішнього середовища та пов'язані з невизначеністю умов функціонування, змінами у ресурсному забезпеченні, управлінських процесах і взаємодії із зацікавленими сторонами. До зовнішніх джерел ризиків належать економічна нестабільність, інфляційні процеси, зміни законодавства, податкової політики, ринкової кон'юнктури, дії конкурентів, технологічні зміни, політичні та воєнні загрози, природно-кліматичні фактори, кібератаки та порушення логістичних зв'язків. Внутрішні джерела ризиків виникають у межах самої організації й зумовлені недоліками системи

управління, неефективною організаційною структурою, слабким внутрішнім контролем, помилками в обліку та звітності, недостатньою кваліфікацією персоналу, людським фактором, конфліктом інтересів, нераціональним використанням ресурсів, порушенням внутрішніх процедур або недосконалістю інформаційних систем. Виявлення джерел ризиків є необхідною передумовою для їх подальшої оцінки, визначення рівня впливу на досягнення цілей організації та формування ефективних заходів реагування.

Фактори зовнішніх і внутрішніх ризиків доцільно розглядати як умови, причини або обставини, що підвищують ймовірність виникнення ризикових подій (таблиця 3.1). Наприклад, нестабільність законодавства є фактором зовнішнього ризику, оскільки може вплинути на податкове навантаження, порядок звітування або умови ведення діяльності. Водночас відсутність належного контролю за договірною роботою є фактором внутрішнього ризику, оскільки може спричинити фінансові втрати, судові спори або порушення зобов'язань перед контрагентами.

Таблиця 3.1.

Класифікація факторів зовнішніх і внутрішніх ризиків

Група ризиків	**Основні фактори**	**Можливі наслідки для організації**
Економічні зовнішні ризики	Інфляція, девальвація, зміна процентних ставок, економічна криза	Зростання витрат, зниження прибутковості, погіршення фінансової стійкості
Політико-правові зовнішні ризики	Зміни законодавства, регуляторні обмеження, політична нестабільність	Порушення планів, додаткові витрати на адаптацію, юридичні ризики
Ринкові зовнішні ризики	Зміна попиту, поведінка конкурентів, втрата ринків збуту	Зменшення доходів, втрата клієнтів, зниження конкурентоспроможності

продовження таблиці 3.1

Технологічні зовнішні ризики	Поява нових технологій, кіберзагрози, цифрова трансформація ринку	Застарілість бізнес-моделі, потреба в інвестиціях, інформаційні втрати
Природно-кліматичні зовнішні ризики	Стихійні лиха, екологічні загрози, кліматичні зміни	Пошкодження активів, зупинка діяльності, додаткові витрати
Організаційні внутрішні ризики	Нечітка структура, дублювання функцій, слабка координація	Неефективність управління, затримка рішень, конфлікти відповідальності
Фінансові внутрішні ризики	Помилки в обліку, слабкий бюджетний контроль, неефективне використання коштів	Фінансові втрати, недостовірна звітність, порушення фінансової дисципліни
Кадрові внутрішні ризики	Низька кваліфікація, плинність кадрів, недостатня мотивація	Зниження продуктивності, помилки, втрата професійної експертизи
Операційні внутрішні ризики	Недосконалі процедури, порушення технологічних процесів, людський фактор	Збої в роботі, неякісне виконання завдань, додаткові витрати
Інформаційні внутрішні ризики	Недостатній захист даних, помилки в IT-системах, відсутність резервного копіювання	Втрата інформації, кібератаки, порушення безперервності діяльності
Комплаєнс-ризики	Недотримання законодавства, внутрішніх політик, етичних норм	Штрафи, санкції, репутаційні втрати, юридична відповідальність

Взаємозв'язок зовнішніх і внутрішніх ризиків проявляється в тому, що зовнішні фактори можуть посилювати внутрішні проблеми організації. Наприклад, економічна криза як зовнішній фактор може виявити слабкість фінансового планування, неефективність витрат або недостатність внутрішнього контролю. Зміна законодавства може створити ризики для організацій, які не мають належної системи комплаєнсу. Кібератаки як зовнішня загроза можуть мати особливо серйозні наслідки, якщо всередині організації відсутні належні засоби інформаційного захисту.

Для ефективного управління ризиками необхідно не лише виявляти ризики, а й аналізувати їхні причини, джерела та фактори впливу. Такий аналіз дозволяє визначити, які ризики є найбільш суттєвими, які процеси потребують посиленого контролю, які ресурси необхідно залучити та які управлінські рішення потрібно прийняти. Внутрішній аудит у цьому процесі виконує важливу роль, оскільки він оцінює, наскільки організація здатна ідентифікувати, оцінювати, контролювати та моніторити зовнішні й внутрішні ризики.

Отже, зовнішні та внутрішні ризики є невід'ємною складовою діяльності організації. Зовнішні ризики виникають під впливом середовища, яке переважно не контролюється організацією, тоді як внутрішні ризики формуються внаслідок недоліків управління, процесів, ресурсів і контролю. Їх своєчасне виявлення, класифікація та оцінювання створюють основу для побудови ефективної системи управління ризиками, підвищення стійкості організації та забезпечення досягнення її стратегічних і поточних цілей.

3.3. Система управління ризиками

Система управління ризиками є сукупністю взаємопов'язаних принципів, процедур, методів, інструментів і відповідальних суб'єктів, спрямованих на своєчасне виявлення, оцінювання, реагування та моніторинг ризиків, що можуть впливати на досягнення цілей організації. Вона є

важливою складовою загальної системи управління, оскільки дозволяє не лише запобігати можливим втратам, а й підвищувати обґрунтованість управлінських рішень, забезпечувати стабільність діяльності, ефективне використання ресурсів і адаптацію організації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Метою системи управління ризиками є забезпечення здатності організації своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їхній вплив на діяльність, визначати прийнятний рівень ризику та формувати ефективні заходи реагування. Така система дає змогу не лише зменшувати ймовірність настання негативних подій, а й обмежувати масштаби їхніх наслідків у разі виникнення. Водночас управління ризиками має бути спрямоване не тільки на уникнення небезпек, а й на виявлення можливостей, які можуть сприяти розвитку організації, підвищенню її конкурентоспроможності та досягненню стратегічних результатів.

Основними завданнями системи управління ризиками є:

1. визначення джерел і факторів ризиків;
2. класифікація ризиків за видами, рівнем впливу та ймовірністю виникнення;
3. оцінювання ризиків у контексті цілей організації;
4. встановлення допустимого рівня ризику;
5. розроблення заходів реагування; розподіл відповідальності між структурними підрозділами;
6. забезпечення інформаційного обміну щодо ризиків;
7. здійснення постійного моніторингу та перегляду ризиків;
8. документування результатів і звітування керівництву.

Виконання цих завдань дозволяє перетворити управління ризиками з епізодичної реакції на проблеми у системний управлінський процес.

До основних елементів системи управління ризиками належать внутрішнє середовище організації, встановлення цілей, ідентифікація ризиків, оцінювання ризиків, вибір способів реагування, контрольні заходи, інформація

та комунікація, а також моніторинг. Внутрішнє середовище охоплює організаційну культуру, етичні цінності, стиль управління, розподіл повноважень і відповідальності, кадрову політику та ставлення керівництва до ризиків. Саме воно формує основу ризик-орієнтованого мислення в організації.

Встановлення цілей є необхідною передумовою управління ризиками, оскільки ризик завжди оцінюється у зв'язку з можливістю недосягнення певної мети. Якщо цілі організації сформульовані нечітко, то процес ідентифікації та оцінювання ризиків втрачає практичну спрямованість. Тому система управління ризиками має бути інтегрована у стратегічне, операційне, фінансове та проєктне планування.

Ідентифікація ризиків передбачає виявлення подій, обставин або процесів, які можуть негативно вплинути на діяльність організації. На цьому етапі визначаються зовнішні та внутрішні ризики, їхні джерела, можливі причини та наслідки. Для цього можуть використовуватися аналіз документів, опитування працівників, експертні оцінки, аналіз бізнес-процесів, вивчення попередніх порушень, аналіз фінансової звітності, моніторинг зовнішнього середовища та інші методи.

Оцінювання ризиків полягає у визначенні ймовірності їх виникнення та рівня можливого впливу на діяльність організації. За результатами оцінювання ризики можуть поділятися на високі, середні та низькі. Такий розподіл дозволяє визначити пріоритетність управлінської уваги та сконцентрувати ресурси на найбільш суттєвих ризиках. Для наочного представлення результатів оцінювання часто використовується карта ризиків, яка відображає співвідношення між ймовірністю ризику та масштабом його наслідків.

Реагування на ризики передбачає вибір способу управлінського впливу на ризик. Основними варіантами реагування є уникнення ризику, зниження ризику, передача ризику, прийняття ризику або його постійний моніторинг. Уникнення ризику означає відмову від дій або процесів, які створюють надмірну загрозу. Зниження ризику передбачає впровадження

контрольних процедур, регламентів, перевірок, автоматизованих обмежень або навчання персоналу. Передача ризику може здійснюватися через страхування, аутсорсинг або договірний розподіл відповідальності. Прийняття ризику застосовується тоді, коли його рівень є допустимим для організації.

Контрольні заходи є практичними діями, спрямованими на попередження, виявлення або виправлення ризикових подій. До них належать погодження операцій, розмежування повноважень, інвентаризація, перевірка документів, контроль доступу до інформаційних систем, бюджетний контроль, внутрішні регламенти, автоматизовані перевірки, звірки даних та інші процедури. Ефективність контрольних заходів залежить від їх відповідності рівню ризику, своєчасності застосування та реального виконання працівниками організації.

Інформація та комунікація забезпечують своєчасний обмін даними про ризики між керівництвом, структурними підрозділами, службами контролю, внутрішнім аудитом та іншими зацікавленими сторонами. Для ефективного управління ризиками важливо, щоб інформація була достовірною, повною, актуальною та доступною для осіб, які приймають управлінські рішення. Недостатність комунікації може призвести до того, що суттєві ризики залишаться невиявленими або не отримають належної управлінської реакції.

Моніторинг системи управління ризиками передбачає постійне спостереження за змінами ризиків, оцінювання ефективності заходів реагування та своєчасне оновлення карти ризиків. Оскільки зовнішнє й внутрішнє середовище організації постійно змінюється, ризики не можуть оцінюватися одноразово. Система управління ризиками має бути динамічною, тобто здатною швидко реагувати на нові загрози, зміни законодавства, ринкові коливання, технологічні трансформації, кадрові зміни або результати внутрішнього аудиту.

Важливу роль у системі управління ризиками відіграє внутрішній аудит. Він не повинен підміняти собою керівництво у процесі управління ризиками, однак має оцінювати, наскільки ця система є адекватною,

ефективною та здатною забезпечувати досягнення цілей організації. Внутрішній аудит аналізує повноту ідентифікації ризиків, обґрунтованість їх оцінювання, достатність контрольних заходів, якість моніторингу та результативність управлінських рішень щодо реагування на ризики.

Система управління ризиками є невід'ємною складовою ефективного управління організацією. Її мета полягає у своєчасному виявленні ризиків, оцінюванні їхнього впливу та формуванні належних заходів реагування. Основними елементами цієї системи є внутрішнє середовище, цілі, ідентифікація та оцінювання ризиків, реагування, контрольні заходи, інформація, комунікація і моніторинг. Належно побудована система управління ризиками сприяє підвищенню стійкості організації, удосконаленню внутрішнього контролю та прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

3.4. Взаємозв'язок ризиків із системою внутрішнього контролю

Ризики та система внутрішнього контролю перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки саме наявність ризиків зумовлює необхідність створення контрольних процедур, а ефективність внутрішнього контролю визначає здатність організації своєчасно попереджати, виявляти та мінімізувати негативні наслідки ризикових подій. Внутрішній контроль не існує ізольовано від ризиків: його призначення полягає в тому, щоб забезпечити розумну впевненість у досягненні цілей організації, достовірності інформації, законності операцій, збереженні активів, ефективному використанні ресурсів і дотриманні встановлених правил та процедур.

Ризики виникають у різних сферах діяльності організації: фінансовій, операційній, управлінській, кадровій, інформаційній, правовій, договірній, інвестиційній, виробничій або соціальній. Якщо такі ризики не ідентифікуються і не контролюються, вони можуть призвести до помилок, втрат, порушень законодавства, недостовірної звітності, неефективного

використання ресурсів або погіршення репутації організації. Саме тому система внутрішнього контролю має бути побудована таким чином, щоб охоплювати найбільш суттєві ризики та забезпечувати відповідні заходи реагування.

Внутрішній контроль можна розглядати як практичний механізм управління ризиками. Якщо управління ризиками передбачає виявлення, оцінювання та визначення способів реагування на ризики, то внутрішній контроль забезпечує реалізацію цих рішень через конкретні процедури, правила, перевірки, погодження, обмеження доступу, розподіл повноважень, документування операцій і моніторинг виконання завдань. Отже, ризик визначає, що саме може загрожувати організації, а внутрішній контроль визначає, яким чином організація буде запобігати цій загрозі або зменшувати її наслідки.

Ефективність внутрішнього контролю значною мірою залежить від правильності оцінювання ризиків. Якщо ризики визначені неповно або неправильно, контрольні процедури можуть бути недостатніми, надмірними або спрямованими не на ті проблемні ділянки. Наприклад, якщо організація недооцінює ризик шахрайства у сфері закупівель, вона може не впровадити належного розмежування повноважень, перевірки постачальників, контролю цін або погодження договорів. У результаті навіть наявність формальних процедур не забезпечуватиме реального захисту від зловживань.

Водночас надмірний контроль також може бути проблемою для організації. Якщо контрольні процедури не відповідають рівню ризику, вони можуть ускладнювати роботу, збільшувати адміністративні витрати, сповільнювати прийняття рішень і знижувати ефективність процесів. Тому внутрішній контроль має бути пропорційним ризику: чим вищий рівень ризику, тим більш детальними та надійними мають бути контрольні заходи; для ризиків низького рівня можуть застосовуватися простіші процедури або періодичний моніторинг.

Важливим елементом взаємозв'язку ризиків і внутрішнього контролю є поняття залишкового ризику. Залишковий ризик – це рівень ризику, який залишається після впровадження контрольних заходів. Якщо після застосування внутрішнього контролю ризик залишається неприйнятно високим, це свідчить про недостатність або неефективність контрольних процедур. У такому випадку організація має переглянути систему контролю, посилити окремі процедури, змінити порядок відповідальності, автоматизувати перевірки або запровадити додаткові механізми моніторингу.

Система внутрішнього контролю повинна охоплювати як превентивні, так і виявляючі та коригувальні заходи. Превентивні контрольні процедури спрямовані на попередження ризикових подій до моменту їх виникнення. До них належать розподіл повноважень, попереднє погодження операцій, встановлення лімітів, контроль доступу до активів та інформаційних систем. Виявляючі процедури дозволяють встановити факт помилки, порушення або відхилення після його виникнення, наприклад через інвентаризацію, звірку даних, аналіз відхилень або внутрішні перевірки. Коригувальні заходи спрямовані на усунення виявлених недоліків і запобігання їх повторенню в майбутньому.

Особливе значення має взаємозв'язок ризиків і контролю в умовах цифровізації діяльності організацій. Використання інформаційних систем, електронного документообігу, автоматизованого обліку та цифрових платформ створює нові можливості для контролю, але одночасно породжує нові ризики. До них належать ризики несанкціонованого доступу до інформації, втрати даних, помилок у програмному забезпеченні, кібератак, порушення цілісності інформації або залежності від IT-інфраструктури. Тому сучасна система внутрішнього контролю має включати IT-контролі, резервне копіювання, захист доступу, журналювання операцій і регулярний моніторинг інформаційної безпеки.

Внутрішній аудит відіграє важливу роль у перевірці взаємозв'язку між ризиками та системою внутрішнього контролю. Він оцінює, чи правильно

організація визначає ключові ризики, чи відповідають контрольні процедури рівню цих ризиків, чи виконуються вони на практиці та чи забезпечують очікуваний результат. Внутрішній аудитор має з'ясувати, чи не є система контролю формальною, чи охоплює вона суттєві ризики, чи існує відповідальність за виконання контрольних дій і чи здійснюється моніторинг їх ефективності.

За результатами такого оцінювання внутрішній аудит може виявити типові недоліки: відсутність контролю за найбільш ризиковими процесами, дублювання контрольних процедур, нечіткий розподіл повноважень, недостатнє документування операцій, формальний характер погоджень, слабкий контроль доступу до інформаційних систем або несвоєчасне реагування на виявлені відхилення. Виявлення таких недоліків дає змогу керівництву вдосконалити систему внутрішнього контролю та зменшити рівень ризиків.

Контрольні запитання

1. Як можна визначити поняття ризику в діяльності організації?
2. Чому ризики можуть мати не лише негативний характер, а й створювати можливості для розвитку організації?
3. У чому полягає відмінність між зовнішніми та внутрішніми ризиками?
4. Які основні фактори належать до зовнішніх ризиків організації?
5. Які джерела формування внутрішніх ризиків можна виділити в діяльності організації?
6. Як зовнішні ризики можуть посилювати внутрішні проблеми організації?
7. Яка мета системи управління ризиками?
8. Які основні завдання виконує система управління ризиками?
9. Які елементи входять до системи управління ризиками організації?
10. У чому полягає взаємозв'язок між ризиками та системою внутрішнього контролю?

Тема 4. Система управління ризиками та внутрішній аудит її результативності

4.1. Процес ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків.

4.2. Оцінювання заходів реагування на ризики.

4.3. Роль внутрішнього аудиту в оцінюванні системи управління ризиками.

4.4. Здійснення внутрішнього аудиту в процесі ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків.

4.5. Оцінювання ефективності заходів реагування на ризики

4.1. Процес ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків

Процес ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків є основою функціонування системи управління ризиками в організації. Його призначення полягає у своєчасному виявленні подій, факторів і обставин, які можуть вплинути на досягнення цілей, визначенні рівня їхньої суттєвості та забезпеченні постійного контролю за змінами ризикового середовища. У сучасних умовах діяльність організацій супроводжується значною невизначеністю, тому управління ризиками має здійснюватися не епізодично, а системно, послідовно й безперервно.

Ризик доцільно розглядати як можливість настання події, що може негативно або позитивно вплинути на досягнення цілей організації. У практиці управління найчастіше увага зосереджується на негативних наслідках ризику: фінансових втратах, порушенні законодавства, неефективному використанні ресурсів, недосягненні запланованих показників, погіршенні репутації, втраті активів або зниженні якості управлінських рішень. Водночас ризики можуть містити і потенційні можливості, якщо організація здатна своєчасно їх виявити та використати. Процес роботи з ризиками включає три основні взаємопов’язані етапи, які подано на рисунку 4.1.

Ідентифікація дає відповідь на питання: які ризики можуть виникнути? Оцінювання дозволяє визначити: наскільки суттєвими є ці ризики? Моніторинг

забезпечує розуміння: як змінюються ризики та чи є ефективними заходи реагування на них?



Рис. 4.1. Етапи управління ризиками

Послідовність процесу управління ризиками подано на рисунку 4.2. Першим етапом є визначення цілей організації або окремого процесу. Це важливо тому, що ризик завжди оцінюється у зв'язку з певною метою. Якщо цілі не визначені або сформульовані нечітко, неможливо об'єктивно встановити, які події можуть перешкодити їх досягненню. Наприклад, для фінансової служби ризики можуть бути пов'язані з достовірністю звітності, своєчасністю платежів і збереженням коштів; для закупівель – із вибором постачальників, цінами, якістю товарів і дотриманням процедур; для інформаційних систем – із захистом даних, безперервністю роботи та доступом користувачів.

Ідентифікація ризиків є початковим і одним із найважливіших етапів управління ризиками. Вона передбачає виявлення можливих подій, ситуацій, процесів або факторів, які можуть вплинути на діяльність організації. На цьому етапі визначаються як зовнішні, так і внутрішні ризики. До зовнішніх належать економічні, політичні, правові, ринкові, технологічні, природно-кліматичні та безпекові ризики. Внутрішні ризики пов'язані з організаційною структурою, персоналом, фінансами, інформаційними системами, внутрішнім контролем, договірною роботою, управлінськими рішеннями та корпоративною культурою.

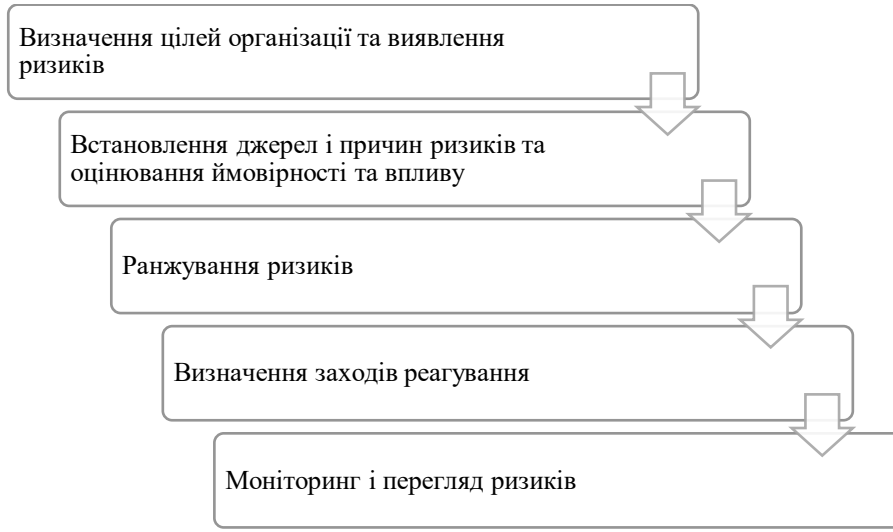


Рис. 4.2. Послідовність процесу управління ризиками

Для якісної ідентифікації ризиків можуть використовуватися різні методи: аналіз документів, вивчення бізнес-процесів, опитування працівників, експертні оцінки, аналіз попередніх порушень, дослідження фінансової та управлінської звітності, аналіз скарг і звернень, моніторинг змін законодавства, порівняння фактичних показників із плановими, SWOT-аналіз, побудова карти процесів, аналіз причинно-наслідкових зв'язків. Вибір конкретного методу залежить від масштабу діяльності організації, складності процесів і доступності інформації. Після ідентифікації ризиків здійснюється їх оцінювання. Оцінювання ризиків – це процес визначення ймовірності виникнення ризикової події та масштабу її можливого впливу на діяльність організації. Ймовірність показує, наскільки реальною є можливість виникнення ризику, а вплив – які наслідки матиме цей ризик для організації. Саме поєднання цих двох параметрів дозволяє визначити загальний рівень ризику.

У практичній діяльності ризики можуть оцінюватися за якісними, кількісними або комбінованими методами. Якісне оцінювання передбачає використання описових характеристик: низький, середній, високий ризик.

Кількісне оцінювання ґрунтується на числових показниках: сумах можливих втрат, відсотках, балах, коефіцієнтах, частоті виникнення подій. Комбінований підхід поєднує якісну експертну оцінку з кількісними розрахунками, що дозволяє отримати більш обґрунтований результат (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1

Методи ідентифікації ризиків

Метод	**Зміст методу**	**Практичне значення**
Аналіз документів	Вивчення положень, регламентів, звітів, договорів, планів і наказів	Дозволяє виявити формальні недоліки та прогалини в процедурах
Опитування працівників	Отримання інформації від керівників і виконавців процесів	Дає змогу встановити практичні проблеми, які не завжди відображені в документах
Аналіз бізнес-процесів	Дослідження послідовності операцій і відповідальних осіб	Допомагає виявити слабкі місця, дублювання функцій або відсутність контролю
Аналіз попередніх порушень	Вивчення результатів перевірок, аудитів, службових розслідувань	Дозволяє визначити повторювані ризики та їх причини
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінювання змін законодавства, ринку, технологій, економіки	Дає змогу виявити ризики, що виникають поза межами організації
Експертна оцінка	Залучення фахівців для визначення ймовірних ризиків	Корисна для складних або специфічних сфер діяльності

Результати оцінювання ризиків доцільно узагальнювати у вигляді карти ризиків. Карта ризиків є інструментом візуалізації, який показує співвідношення між імовірністю виникнення ризику та рівнем його впливу. Вона дозволяє визначити, які ризики потребують першочергової уваги керівництва, які можуть контролюватися в межах звичайних процедур, а які є прийнятними та не потребують додаткових заходів.

Після оцінювання ризики ранжуються за рівнем суттєвості. Найбільшої уваги потребують ризики з високою ймовірністю виникнення та значним впливом на діяльність організації. Саме щодо таких ризиків мають розроблятися першочергові заходи реагування, посилюватися контрольні процедури та здійснюватися регулярний моніторинг. Ризики середнього рівня також потребують контролю, однак заходи щодо них можуть бути менш інтенсивними. Ризики низького рівня можуть прийматися організацією за умови періодичного спостереження.

Моніторинг ризиків є завершальним, але водночас постійним етапом процесу управління ризиками. Його сутність полягає у регулярному спостереженні за змінами ризикового середовища, перегляді рівня ризиків, оцінюванні ефективності заходів реагування та оновленні інформації про ризики. Моніторинг необхідний тому, що ризики не є сталими: вони можуть посилюватися, зменшуватися, змінювати форму або виникати внаслідок нових обставин.

Моніторинг ризиків має охоплювати як зовнішні, так і внутрішні зміни. До зовнішніх належать зміни законодавства, економічної ситуації, ринкових умов, технологічного середовища, дій конкурентів, політичної ситуації, безпекових загроз або природних факторів. До внутрішніх змін належать реорганізація, кадрові зміни, впровадження нових інформаційних систем, зміна процесів, нові проєкти, результати перевірок, виявлені порушення або зміни у фінансовому стані організації.

Для моніторингу ризиків можуть використовуватися ключові індикатори ризику. Вони є показниками, які сигналізують про зростання або

зміну рівня ризику. Наприклад, для фінансових ризиків такими індикаторами можуть бути зростання простроченої дебіторської заборгованості, дефіцит коштів або збільшення непередбачених витрат. Для кадрових ризиків – плинність персоналу, кількість вакантних посад, зростання кількості помилок або порушень трудової дисципліни. Для IT-ризиків – кількість інцидентів інформаційної безпеки, спроб несанкціонованого доступу або збоїв систем.

Таблиця 4.4

Приклади індикаторів моніторингу ризиків

Вид ризику	Можливі індикатори
Фінансовий ризик	Зростання витрат, дефіцит коштів, прострочена заборгованість, відхилення від бюджету
Операційний ризик	Збої процесів, затримки виконання завдань, збільшення кількості помилок
Кадровий ризик	Плинність персоналу, нестача кваліфікованих працівників, зниження продуктивності
Комплаєнс-ризик	Порушення законодавства, штрафи, скарги, невиконання внутрішніх політик
IT-ризик	Кібератаки, збої систем, втрата даних, несанкціонований доступ
Репутаційний ризик	Негативні публікації, скарги клієнтів, зниження довіри зацікавлених сторін
Вид ризику	Можливі індикатори

Важливим результатом моніторингу є оновлення карти ризиків. Якщо ризик посилюється, його рівень має бути переглянутий, а заходи реагування – посилені. Якщо ризик зменшується або стає менш суттєвим, організація може скоригувати обсяг контролю, щоб уникнути надмірного адміністративного навантаження. Таким чином, моніторинг забезпечує динамічність системи управління ризиками та її здатність адаптуватися до змін.

Процес ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків має бути належним чином задокументований. Документування забезпечує прозорість процесу, можливість перевірки прийнятих рішень, відповідальність посадових

осіб і накопичення інформації для майбутнього аналізу. Основними документами можуть бути реєстр ризиків, карта ризиків, звіти про моніторинг, плани заходів реагування, протоколи нарад, внутрішні положення, звіти відповідальних осіб і результати внутрішнього аудиту.

4.2. Оцінювання заходів реагування на ризики

Оцінювання заходів реагування на ризики є важливим етапом системи управління ризиками, який дозволяє визначити, наскільки обрані організацією дії є достатніми, своєчасними та ефективними для зниження ризикового впливу. Після ідентифікації та оцінювання ризиків керівництво має обрати відповідний спосіб реагування: уникнення ризику, його зниження, передачу іншій стороні, прийняття або постійний моніторинг. Вибір конкретного заходу залежить від рівня ризику, можливих наслідків, вартості контролю та здатності організації впливати на джерела ризику.

Основними критеріями оцінювання заходів реагування є їх адекватність, результативність, економічна доцільність і практична здійсненність. Адекватність означає відповідність заходу характеру та рівню ризику. Результативність показує, чи справді впроваджений захід зменшує ймовірність виникнення ризику або обмежує його наслідки. Економічна доцільність передбачає, що витрати на контроль не повинні перевищувати очікувану користь від зниження ризику. Практична здійсненність означає наявність необхідних ресурсів, відповідальних осіб, строків виконання та організаційних умов для реалізації заходів.

Внутрішній аудит у процесі оцінювання заходів реагування на ризики має встановити, чи відповідають ці заходи результатам оцінки ризиків, чи належним чином вони документовані, чи виконуються на практиці та чи забезпечують досягнення прийнятного рівня залишкового ризику. Якщо після впровадження контрольних процедур ризик залишається високим, це свідчить про недостатність або неефективність обраних заходів. У такому випадку

внутрішній аудит може рекомендувати перегляд процедур, посилення контролю, уточнення відповідальності, автоматизацію окремих процесів або впровадження додаткових інструментів моніторингу.

Отже, оцінювання заходів реагування на ризики дає змогу визначити, чи здатна організація не лише виявляти ризики, а й ефективно управляти ними. Такий процес сприяє підвищенню якості управлінських рішень, удосконаленню внутрішнього контролю, раціональному використанню ресурсів і забезпеченню досягнення стратегічних та поточних цілей організації.

4.3. Роль внутрішнього аудиту в оцінюванні системи управління ризиками

Внутрішній аудит відіграє важливу роль в оцінюванні системи управління ризиками, оскільки забезпечує незалежну й об'єктивну перевірку того, наскільки організація здатна своєчасно ідентифікувати, оцінювати, контролювати та моніторити ризики, що впливають на досягнення її цілей. Управління ризиками є відповідальністю керівництва організації, однак внутрішній аудит має оцінювати, чи побудована ця система належним чином, чи відповідає вона характеру діяльності організації, її стратегічним пріоритетам, ресурсним можливостям, нормативним вимогам і рівню ризиків. Таким чином, внутрішній аудит не підміняє собою управлінські рішення щодо ризиків, а надає незалежну оцінку їх обґрунтованості та ефективності.

Основне завдання внутрішнього аудиту в системі управління ризиками полягає у визначенні того, чи забезпечує ця система досягнення цілей організації та чи дозволяє своєчасно реагувати на загрози. Для цього внутрішні аудитори аналізують, чи визначені в організації ключові ризики, чи встановлено відповідальних осіб за їх управління, чи застосовуються відповідні методи оцінювання ризиків, чи функціонують контрольні заходи, а також чи здійснюється постійний моніторинг змін у зовнішньому та

внутрішньому середовищі. Особлива увага приділяється тим ризикам, які можуть мати істотний вплив на фінансову стійкість, репутацію, безперервність діяльності, дотримання законодавства, ефективність використання ресурсів і якість управлінських рішень.

У процесі оцінювання системи управління ризиками внутрішній аудит досліджує не лише наявність формальних документів, положень або регламентів, а й реальну дієвість установлених процедур. Наявність карти ризиків, політики управління ризиками або плану заходів реагування не завжди свідчить про ефективність системи. Важливо встановити, чи оновлюються ризики відповідно до змін у діяльності організації, чи враховуються результати попередніх аудитів і перевірок, чи забезпечується комунікація між підрозділами, чи приймаються управлінські рішення на основі достовірної інформації про ризики. Тому внутрішній аудит має оцінювати не лише форму, а й зміст, практичність і результативність системи управління ризиками.

Важливим напрямом роботи внутрішнього аудиту є перевірка процесу ідентифікації ризиків. Аудитори оцінюють, чи охоплює організація всі суттєві напрями ризиків: стратегічні, фінансові, операційні, правові, комплаєнс-ризики, інформаційні, кадрові, репутаційні та інші. Якщо окремі ризики не ідентифікуються або недооцінюються, організація може виявитися неготовою до їхнього впливу. Наприклад, ігнорування кіберризиків може призвести до втрати інформації або зупинки діяльності, а недооцінка комплаєнс-ризиків – до штрафів, санкцій або репутаційних втрат.

Наступним напрямом є оцінювання методів визначення рівня ризику. Внутрішній аудит аналізує, чи правильно в організації визначаються ймовірність виникнення ризику та масштаб його впливу, чи застосовуються зрозумілі критерії оцінювання, чи є результати оцінювання порівнюваними між різними підрозділами та процесами. Якщо методика оцінювання ризиків є нечіткою або суб’єктивною, це може призвести до неправильного визначення пріоритетів і нераціонального розподілу ресурсів. Саме тому аудитори мають

перевіряти обґрунтованість підходів до ранжування ризиків і формування карти ризиків.

Особливе значення має оцінювання заходів реагування на ризики. Внутрішній аудит має встановити, чи відповідають заходи реагування рівню ризику, чи є вони економічно доцільними, своєчасними та результативними. До таких заходів можуть належати уникнення ризику, його зниження, передача, прийняття або постійний моніторинг. Наприклад, якщо ризик має високий рівень впливу, але організація обмежується лише формальним спостереженням без реальних контрольних дій, така реакція не може вважатися адекватною. Водночас надмірні контрольні процедури щодо незначних ризиків можуть створювати зайве адміністративне навантаження і знижувати ефективність діяльності.

Внутрішній аудит також оцінює ефективність контрольних заходів, які впроваджуються для зниження ризиків. Контрольні процедури мають бути своєчасними, зрозумілими, документально оформленими, інтегрованими у бізнес-процеси та реально виконуватися відповідальними особами. Аудитори можуть перевіряти розмежування повноважень, порядок погодження операцій, контроль доступу до інформаційних систем, процедури бюджетного контролю, інвентаризації, звірки даних, моніторинг виконання договорів та інші механізми, що знижують імовірність помилок, порушень або неефективного використання ресурсів.

Не менш важливою є роль внутрішнього аудиту в оцінюванні інформації та комунікації щодо ризиків. Ефективна система управління ризиками потребує своєчасного обміну інформацією між керівництвом, структурними підрозділами, службами контролю, комплаєнсу, безпеки та внутрішнього аудиту. Якщо інформація про ризики передається із запізненням, є неповною або недостовірною, управлінські рішення можуть бути неефективними. Тому внутрішній аудит має оцінювати, чи існують в організації належні канали повідомлення про ризики, порушення, відхилення та проблемні ситуації.

Важливим елементом аудиторського оцінювання є моніторинг системи управління ризиками. Внутрішній аудит перевіряє, чи здійснюється регулярний перегляд ризиків, чи оновлюється карта ризиків, чи аналізуються нові загрози, чи враховуються зміни законодавства, ринку, технологій, кадрового складу, фінансового стану або організаційної структури. Система управління ризиками має бути динамічною, оскільки ризики постійно змінюються. Якщо організація не переглядає ризики вчасно, її система управління може втратити актуальність і не забезпечити належного реагування на нові виклики.

Результатом роботи внутрішнього аудиту є висновок щодо адекватності та ефективності системи управління ризиками. Адекватність означає, що система відповідає характеру, масштабу та складності діяльності організації, а ефективність – що вона реально сприяє зниженню ризиків і досягненню цілей. За підсумками аудиту можуть бути надані рекомендації щодо оновлення карти ризиків, удосконалення методики оцінювання, посилення контрольних процедур, чіткого розподілу відповідальності, покращення комунікації, автоматизації моніторингу або підвищення компетентності персоналу у сфері управління ризиками.

Отже, роль внутрішнього аудиту в оцінюванні системи управління ризиками полягає у наданні незалежної оцінки її побудови, функціонування та результативності. Внутрішній аудит допомагає виявити слабкі місця в управлінні ризиками, оцінити достатність контрольних заходів, визначити проблеми комунікації та сформувати рекомендації для підвищення стійкості організації. Завдяки цьому внутрішній аудит виступає важливим інструментом удосконалення управління, посилення внутрішнього контролю та забезпечення досягнення стратегічних і поточних цілей організації.

4.4. Здійснення внутрішнього аудиту в процесі ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків.

Здійснення внутрішнього аудиту в процесі ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків є важливим напрямом аудиторської діяльності, спрямованим на перевірку того, наскільки організація здатна своєчасно виявляти загрози, правильно визначати їхній рівень і забезпечувати постійний контроль за змінами ризикового середовища. Внутрішній аудит не повинен підміняти собою керівництво або відповідальних осіб у процесі управління ризиками, однак він має надавати незалежну й об'єктивну оцінку якості цього процесу. Його завдання полягає в тому, щоб встановити, чи є система ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків достатньо повною, послідовною, документованою та результативною.

На етапі ідентифікації ризиків внутрішній аудит оцінює, чи охоплює організація всі суттєві напрями діяльності, у яких можуть виникати загрози для досягнення її цілей. Аудитори аналізують, чи враховуються зовнішні та внутрішні джерела ризиків, зокрема економічні, правові, фінансові, операційні, кадрові, інформаційні, репутаційні, комплаєнс-ризики та ризики, пов'язані з безперервністю діяльності. Важливо встановити, чи не обмежується ідентифікація ризиків лише формальним складанням переліку загроз, а чи здійснюється на основі реального аналізу процесів, цілей, попередніх порушень, змін у зовнішньому середовищі, результатів перевірок, звернень працівників і зацікавлених сторін.

У процесі аудиторської перевірки ідентифікації ризиків можуть застосовуватися різні методи: аналіз внутрішніх документів, вивчення бізнес-процесів, опитування керівників структурних підрозділів, аналіз фінансової та управлінської звітності, дослідження результатів попередніх аудитів, тестування контрольних процедур, порівняння фактичних показників із плановими, аналіз скарг, порушень і відхилень. За допомогою таких процедур внутрішній аудитор визначає, чи всі суттєві ризики були виявлені, чи

правильно встановлено їхні джерела, причини виникнення та можливі наслідки.

На етапі оцінювання ризиків внутрішній аудит перевіряє, наскільки обґрунтовано організація визначає ймовірність виникнення ризиків і рівень їхнього впливу на діяльність. Аудитор має оцінити, чи застосовуються єдині критерії оцінювання ризиків, чи зрозуміла методика їх ранжування, чи є результати оцінювання порівнюваними між різними підрозділами, процесами або проєктами. Якщо в організації відсутні чіткі критерії оцінювання, ризики можуть визначатися суб'єктивно, що призводить до неправильного встановлення пріоритетів і неефективного розподілу ресурсів.

Важливим інструментом оцінювання ризиків є карта ризиків, яка відображає співвідношення між імовірністю виникнення ризику та масштабом його можливих наслідків. Внутрішній аудит має встановити, чи карта ризиків є актуальною, чи містить достатній перелік ризиків, чи правильно визначено їхній рівень, чи призначено відповідальних осіб і чи передбачено заходи реагування. Якщо карта ризиків не оновлюється або не використовується у процесі прийняття управлінських рішень, вона втрачає практичне значення і перетворюється на формальний документ.

Під час оцінювання ризиків внутрішній аудит також аналізує, чи враховує організація взаємозв'язок між окремими ризиками. У практичній діяльності ризики рідко виникають ізольовано. Наприклад, фінансовий ризик може бути пов'язаний із недоліками внутрішнього контролю, кадровий ризик – із недостатньою кваліфікацією працівників, а інформаційний ризик – із кіберзагрозами або слабким захистом даних. Тому внутрішній аудит має оцінювати не лише окремі ризики, а й їхній сукупний вплив на діяльність організації.

На етапі моніторингу ризиків внутрішній аудит перевіряє, чи здійснюється постійне спостереження за змінами ризикового середовища та чи переглядаються результати оцінювання ризиків відповідно до нових умов. Моніторинг має охоплювати зміни у законодавстві, фінансовому стані

організації, ринковій ситуації, технологічному середовищі, кадровому складі, організаційній структурі, внутрішніх процесах і системах контролю. Якщо ризики не переглядаються регулярно, організація може не помітити нові загрози або продовжувати застосовувати застарілі заходи реагування.

Внутрішній аудит у процесі моніторингу ризиків оцінює, чи визначено відповідальних осіб за спостереження за ризиками, чи встановлено періодичність перегляду ризиків, чи формуються звіти про зміни рівня ризиків, чи використовуються ключові індикатори ризику та чи доводиться інформація про суттєві ризики до керівництва. Особлива увага приділяється тому, чи реагує організація на результати моніторингу, чи вносяться зміни до контрольних процедур, планів, регламентів і ресурсного забезпечення.

Здійснення внутрішнього аудиту в процесі управління ризиками має ґрунтуватися на достатніх і належних аудиторських доказах. Такими доказами можуть бути внутрішні положення про управління ризиками, карти ризиків, звіти відповідальних підрозділів, протоколи нарад, плани заходів реагування, результати попередніх перевірок, дані інформаційних систем, фінансові показники, пояснення посадових осіб, робочі документи та інші матеріали. На основі цих доказів аудитор формує висновок про те, наскільки процес ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків є адекватним і ефективним.

За результатами аудиту можуть бути виявлені типові недоліки: неповна ідентифікація ризиків, відсутність єдиної методики оцінювання, формальний характер карти ризиків, несвоєчасне оновлення інформації про ризики, нечіткий розподіл відповідальності, недостатня комунікація між підрозділами, відсутність моніторингу ключових ризиків або невиконання заходів реагування. Такі недоліки можуть знижувати здатність організації своєчасно реагувати на загрози та досягати визначених цілей.

Аудиторські рекомендації за результатами перевірки мають бути спрямовані на вдосконалення процесу управління ризиками. Вони можуть передбачати оновлення політики управління ризиками, запровадження єдиної методики оцінювання ризиків, регулярне оновлення карти ризиків, визначення

відповідальних осіб, посилення контрольних процедур, удосконалення інформаційного обміну, використання цифрових інструментів моніторингу, підвищення кваліфікації працівників і посилення звітності щодо ризиків перед керівництвом.

4.5. Оцінювання ефективності заходів реагування на ризики

Оцінювання ефективності заходів реагування на ризики є важливою складовою системи управління ризиками та одним із ключових напрямів роботи внутрішнього аудиту. Його сутність полягає у визначенні того, наскільки обрані організацією заходи дають змогу зменшити ймовірність виникнення ризикових подій, обмежити їхні негативні наслідки або забезпечити прийнятний рівень ризику для досягнення цілей організації. Якщо ідентифікація та оцінювання ризиків дозволяють зрозуміти, які загрози існують і наскільки вони суттєві, то оцінювання заходів реагування показує, чи здатна організація реально управляти цими загрозами.

Заходи реагування на ризики можуть мати різний характер залежно від виду ризику, його рівня, ймовірності виникнення, можливого впливу та ресурсних можливостей організації. Основними способами реагування є уникнення ризику, зниження ризику, передача ризику, прийняття ризику та моніторинг ризику. Уникнення ризику передбачає відмову від дій, операцій або проєктів, які створюють надмірну загрозу для організації. Зниження ризику полягає у впровадженні контрольних процедур, регламентів, автоматизованих перевірок, навчання персоналу або інших заходів, які зменшують імовірність настання негативної події. Передача ризику може здійснюватися через страхування, аутсорсинг, гарантії або договірний розподіл відповідальності. Прийняття ризику застосовується тоді, коли рівень ризику є допустимим, а витрати на його зниження перевищують можливі втрати. Моніторинг ризику передбачає постійне спостереження за його змінами без негайного активного втручання.

Ефективність заходів реагування на ризики оцінюється з позиції їхньої адекватності, результативності, економічної доцільності та своєчасності. Адекватність означає відповідність заходу характеру й рівню ризику. Наприклад, для високого фінансового або комплаєнс-ризику недостатньо формального спостереження, оскільки такий ризик потребує чітких контрольних процедур, відповідальних осіб і регулярного моніторингу. Результативність показує, чи справді впроваджений захід зменшує ризик або його наслідки. Економічна доцільність передбачає співвідношення між витратами на контроль і потенційними втратами від ризику. Своєчасність означає, що реагування має бути здійснене до того, як ризик призведе до суттєвих негативних наслідків.

Внутрішній аудит у процесі оцінювання заходів реагування на ризики має встановити, чи були обрані заходи обґрунтованими, чи відповідають вони результатам оцінювання ризиків, чи закріплені у внутрішніх документах, чи визначені відповідальні особи, строки виконання та очікувані результати. Аудитори повинні перевірити не лише наявність плану заходів, а й фактичне його виконання. Нерідко в організаціях заходи реагування формально зазначаються у документах, однак не реалізуються на практиці або виконуються частково. У такому випадку система управління ризиками не може вважатися ефективною.

Особлива увага приділяється оцінюванню контрольних процедур, які впроваджуються для зниження ризиків. До таких процедур належать розмежування повноважень, погодження операцій, перевірка документів, бюджетний контроль, інвентаризація, контроль доступу до інформаційних систем, автоматизовані обмеження, звірка даних, моніторинг договорів, службові розслідування та інші дії, спрямовані на попередження або виявлення порушень. Внутрішній аудит має встановити, чи є ці процедури достатніми, чи не дублюють одна одну, чи не створюють надмірного адміністративного навантаження та чи справді впливають на зниження рівня ризику.

Важливим критерієм оцінювання є залишковий ризик, тобто рівень ризику, який залишається після впровадження заходів реагування. Якщо після застосування контрольних процедур ризик усе ще перевищує прийнятний для організації рівень, це свідчить про недостатність або неефективність обраних заходів. У такому випадку внутрішній аудит має рекомендувати посилення контролю, перегляд процедур, зміну відповідальних осіб, автоматизацію окремих процесів або застосування іншого способу реагування. Якщо ж залишковий ризик перебуває в межах допустимого рівня, можна вважати, що заходи реагування є достатніми за умови їх постійного моніторингу.

Оцінювання ефективності заходів реагування також передбачає аналіз причин невиконання або неналежного виконання запланованих дій. Причинами можуть бути недостатність ресурсів, низька кваліфікація персоналу, нечіткий розподіл відповідальності, відсутність контролю з боку керівництва, слабка комунікація між підрозділами, формальний характер планування або опір змінам. Виявлення таких причин є важливим, оскільки дозволяє не лише зафіксувати недолік, а й запропонувати реальні шляхи його усунення.

У процесі аудиторського оцінювання використовуються різні джерела доказів: карта ризиків, плани заходів реагування, внутрішні положення, накази, звіти відповідальних осіб, результати моніторингу, дані інформаційних систем, первинні документи, фінансова та управлінська звітність, пояснення працівників, результати попередніх перевірок і внутрішніх розслідувань. На основі цих доказів внутрішній аудитор формує висновок про те, чи були заходи реагування належним чином розроблені, впроваджені та чи забезпечили очікуваний ефект.

Результати оцінювання ефективності заходів реагування на ризики мають бути відображені в аудиторському звіті. У ньому доцільно зазначити виявлені недоліки, їхні причини, можливі наслідки, рівень залишкового ризику та рекомендації щодо удосконалення системи реагування. Рекомендації можуть стосуватися перегляду політики управління ризиками, посилення

контрольних процедур, уточнення повноважень і відповідальності, впровадження цифрових інструментів контролю, підвищення кваліфікації персоналу, зміни підходів до моніторингу або оптимізації витрат на управління ризиками.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність процесу ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків?
2. Чому управління ризиками має здійснюватися системно, послідовно й безперервно?
3. Яке значення має визначення цілей організації перед початком ідентифікації ризиків?
4. Які зовнішні та внутрішні ризики можуть впливати на діяльність організації?
5. Які методи можуть використовуватися для ідентифікації ризиків?
6. У чому полягає оцінювання ризиків і які основні параметри при цьому враховуються?
7. Яке практичне значення має карта ризиків?
8. Чому моніторинг ризиків є постійним етапом системи управління ризиками?
9. Що таке ключові індикатори ризику і для чого вони використовуються?
10. Які основні способи реагування на ризики може застосовувати організація?
11. Яку роль відіграє внутрішній аудит в оцінюванні системи управління ризиками?
12. За якими критеріями внутрішній аудит оцінює ефективність заходів реагування на ризики?

Тема 5. Врядування функції внутрішнього аудиту

5.1. Повноваження, мандат і статут внутрішнього аудиту.

5.2. Роль ради та вищого керівництва у забезпеченні ефективності внутрішнього аудиту.

5.3. Організаційна незалежність внутрішнього аудиту.

5.4. Кваліфікаційні вимоги до керівника внутрішнього аудиту.

5.5. Нагляд ради за діяльністю внутрішнього аудиту.

5.1. Повноваження, мандат і статут внутрішнього аудиту.

Повноваження, мандат і статут внутрішнього аудиту є основою організаційного забезпечення діяльності функції внутрішнього аудиту. Вони визначають місце внутрішнього аудиту в системі управління організацією, його права, обов'язки, сферу відповідальності, порядок взаємодії з радою, вищим керівництвом та структурними підрозділами. Без чітко визначених повноважень внутрішній аудит не може повною мірою виконувати свою роль щодо незалежного оцінювання системи управління, внутрішнього контролю та управління ризиками.

Повноваження внутрішнього аудиту означають офіційно закріплене право здійснювати аудиторські завдання, отримувати необхідну інформацію, аналізувати документи, мати доступ до активів, інформаційних систем, працівників і процесів організації. Такі повноваження мають бути достатніми для того, щоб внутрішні аудитори могли об'єктивно оцінювати діяльність підрозділів, виявляти недоліки, аналізувати причини ризиків і формувати обґрунтовані рекомендації. Водночас повноваження внутрішнього аудиту не означають права втручатися в оперативне управління або приймати рішення замість керівників відповідних процесів.

Мандат внутрішнього аудиту визначає загальне призначення, роль і очікуваний внесок внутрішнього аудиту в діяльність організації. Він встановлює, для чого існує функція внутрішнього аудиту, які завдання вона виконує та яку цінність має створювати для організації. У сучасному розумінні

мандат внутрішнього аудиту полягає у наданні незалежних, об'єктивних гарантій і консультацій, спрямованих на удосконалення системи управління, оцінювання ризиків, підвищення ефективності внутрішнього контролю та підтримку досягнення стратегічних і поточних цілей організації.

Мандат внутрішнього аудиту має бути погоджений із радою або іншим наглядовим органом та підтриманий вищим керівництвом. Це важливо, оскільки саме рада надає внутрішньому аудиту необхідний рівень незалежності, статусу та організаційної підтримки. Якщо мандат внутрішнього аудиту нечіткий або формальний, функція аудиту може бути обмежена лише перевіркою окремих документів чи операцій, не маючи реального впливу на поліпшення управлінських процесів.

Статут внутрішнього аудиту є основним внутрішнім документом, який формалізує мандат, повноваження та відповідальність функції внутрішнього аудиту. У статуті визначаються мета внутрішнього аудиту, його організаційна незалежність, підпорядкованість, права доступу до інформації, порядок планування аудиторської діяльності, виконання аудиторських завдань, підготовки звітів, надання рекомендацій і моніторингу їх виконання. Статут також має закріплювати порядок взаємодії керівника внутрішнього аудиту з радою та вищим керівництвом.

Доцільно, щоб статут внутрішнього аудиту містив такі основні положення, які подано в таблиці 5.1.

Важливо, щоб статут внутрішнього аудиту не був лише формальним документом. Він має реально застосовуватися у практичній діяльності, періодично переглядатися та оновлюватися у разі зміни організаційної структури, законодавства, стандартів, ризиків або стратегічних пріоритетів організації. Актуальний і належно затверджений статут забезпечує прозорість роботи внутрішнього аудиту, захищає його незалежність і визначає межі відповідальності аудиторів.

Таблиця 5.1

Складові елементи статуту внутрішнього аудиту

Елемент статуту	**Зміст**
Мета внутрішнього аудиту	Визначає призначення функції внутрішнього аудиту в організації
Мандат	Закріплює роль, завдання та сферу діяльності внутрішнього аудиту
Повноваження	Визначає права аудиторів на доступ до інформації, документів, активів і працівників
Незалежність	Встановлює організаційне підпорядкування та захист від необґрунтованого впливу
Відповідальність	Окреслює обов'язки керівника внутрішнього аудиту та працівників підрозділу
Планування	Визначає порядок формування ризик-орієнтованого плану аудиту
Звітування	Встановлює порядок подання аудиторських звітів раді та керівництву
Моніторинг рекомендацій	Передбачає контроль за виконанням аудиторських рекомендацій
Забезпечення якості	Визначає підходи до оцінювання та підвищення якості внутрішнього аудиту

Повноваження, мандат і статут внутрішнього аудиту є взаємопов'язаними елементами. Мандат визначає загальне призначення внутрішнього аудиту, повноваження забезпечують можливість практичного виконання цього призначення, а статут закріплює їх у формальному документі. Разом вони створюють організаційну основу для незалежної, об'єктивної та результативної діяльності внутрішнього аудиту.

5.2. Роль ради та вищого керівництва у забезпеченні ефективності внутрішнього аудиту

Врядування функції внутрішнього аудиту є важливою складовою системи корпоративного управління організації. Його зміст полягає у

створенні таких організаційних, правових і методичних умов, за яких внутрішній аудит може виконувати свої завдання незалежно, об'єктивно та професійно. Врядування визначає, хто надає внутрішньому аудиту повноваження, кому він підзвітний, яким є його статус в організації, якими ресурсами він забезпечується та як оцінюється якість його роботи.

Ефективність внутрішнього аудиту значною мірою залежить від ролі ради та вищого керівництва в організації його діяльності, забезпеченні незалежності, ресурсної підтримки та практичного використання результатів аудиторської роботи. Рада або інший наглядовий орган виконує ключову функцію у формуванні мандату внутрішнього аудиту, затвердженні статуту, розгляді планів, оцінюванні результатів діяльності та забезпеченні належного статусу функції внутрішнього аудиту в системі управління організацією. Саме рада має створити умови, за яких внутрішній аудит може діяти незалежно, об'єктивно та без необґрунтованого впливу з боку посадових осіб або структурних підрозділів, діяльність яких підлягає аудиторському оцінюванню.

Вище керівництво, своєю чергою, забезпечує практичну підтримку внутрішнього аудиту в повсякденній діяльності. Така підтримка полягає у наданні доступу до необхідної інформації, документів, працівників, інформаційних систем і ресурсів, сприянні виконанню аудиторських завдань, розгляді аудиторських висновків та впровадженні рекомендацій. Якщо рада забезпечує стратегічний і наглядовий рівень підтримки внутрішнього аудиту, то вище керівництво відповідає за створення організаційних умов для реалізації аудиторських процедур та усунення виявлених недоліків.

Важливою умовою ефективності внутрішнього аудиту є чітке розмежування ролей ради та вищого керівництва. Рада повинна забезпечувати функціональне підпорядкування керівника внутрішнього аудиту, затверджувати ключові документи, розглядати суттєві результати аудиту, контролювати питання незалежності, ресурсів і якості. Вище керівництво переважно забезпечує адміністративну підтримку, організацію взаємодії з підрозділами, реагування на рекомендації та впровадження коригувальних

заходів. Такий розподіл повноважень дозволяє внутрішньому аудиту зберігати незалежність і водночас бути інтегрованим у систему управління організацією.

Особливе значення має участь ради у затвердженні ризик-орієнтованого плану внутрішнього аудиту. Такий план має відповідати стратегічним цілям організації, враховувати найбільш суттєві ризики, охоплювати критично важливі процеси та забезпечувати раціональне використання аудиторських ресурсів. Рада повинна переконатися, що план внутрішнього аудиту не є формальним документом, а відображає реальні загрози, проблемні зони та потреби організації. Водночас вище керівництво має сприяти виконанню затвердженого плану і не допускати необґрунтованого обмеження обсягу аудиторських процедур.

Не менш важливою є роль ради та вищого керівництва у забезпеченні ресурсів внутрішнього аудиту. Для якісного виконання своїх функцій внутрішній аудит повинен мати достатню кількість кваліфікованих працівників, належне фінансування, доступ до сучасних цифрових інструментів, аналітичних систем, методичних матеріалів і можливостей професійного розвитку. Недостатність ресурсів може призвести до обмеження аудиторського охоплення, зниження якості висновків і послаблення впливу внутрішнього аудиту на систему управління ризиками та внутрішнього контролю.

Рада та вище керівництво також відіграють важливу роль у забезпеченні практичної результативності аудиторських рекомендацій. Аудиторські звіти мають не лише фіксувати виявлені недоліки, а й бути основою для прийняття управлінських рішень. Якщо керівництво не реагує на рекомендації або формально підходить до їх виконання, внутрішній аудит втрачає свою управлінську цінність. Тому рада повинна контролювати стан виконання найбільш важливих рекомендацій, а вище керівництво – забезпечувати розробку і реалізацію конкретних заходів щодо усунення виявлених проблем.

У Глобальних стандартах внутрішнього аудиту врядування функції

внутрішнього аудиту розглядається через три взаємопов'язані принципи: отримання повноважень від ради, незалежне позиціонування та перебування під наглядом ради. Такий підхід свідчить про те, що внутрішній аудит не може бути ефективним лише завдяки професійності окремих аудиторів. Для його результативності необхідні належний мандат, офіційно затверджений статут, підтримка вищого керівництва, організаційна незалежність, достатні ресурси та постійний контроль якості.

Принцип 6. Отримувати повноваження від ради

Першим базовим принципом врядування функції внутрішнього аудиту є отримання повноважень від ради. Це означає, що рада або інший орган нагляду має офіційно визначити, затвердити та підтримувати роль внутрішнього аудиту в організації. Без такого рішення внутрішній аудит може втратити належний статус, доступ до інформації та можливість об'єктивно оцінювати управлінські процеси.

Мандат внутрішнього аудиту визначає загальне призначення, повноваження та відповідальність функції внутрішнього аудиту. Він має відображати очікування ради та вищого керівництва щодо того, яку роль внутрішній аудит відіграє у системі управління, ризик-менеджменту та внутрішнього контролю. Мандат є основою для подальшого формування статуту внутрішнього аудиту, планування аудиторської діяльності та оцінювання результативності роботи підрозділу.

Статут внутрішнього аудиту є основним внутрішнім документом, який формалізує мандат внутрішнього аудиту. У ньому визначаються мета, повноваження, відповідальність, організаційна підпорядкованість, доступ до інформації, порядок взаємодії з радою, вищим керівництвом та іншими структурними підрозділами. Статут також має закріплювати право внутрішніх аудиторів на безперешкодний доступ до документів, активів, інформаційних систем і працівників, необхідних для виконання аудиторських завдань.

Важливою умовою реалізації мандату є підтримка ради та вищого керівництва. Рада повинна не лише формально затвердити мандат і статут, а й

забезпечити реальне визнання ролі внутрішнього аудиту в організації. Вище керівництво, своєю чергою, має сприяти практичному виконанню аудиторських завдань, надавати необхідну інформацію, підтримувати впровадження аудиторських рекомендацій і не створювати перешкод для незалежної оцінки діяльності організації.

5.3. Організаційна незалежність внутрішнього аудиту

Організаційна незалежність внутрішнього аудиту є однією з ключових умов його ефективності, об'єктивності та професійної надійності. Вона означає таке місце функції внутрішнього аудиту в організаційній структурі, яке дозволяє аудиторам виконувати свої завдання без необґрунтованого впливу з боку посадових осіб, структурних підрозділів або інших зацікавлених сторін. Внутрішній аудит має бути спроможним самостійно визначати обсяг аудиторських процедур, отримувати доступ до необхідної інформації, формувати незалежні висновки та повідомляти про результати аудиторської роботи без тиску чи обмежень.

Принцип 7. Мати незалежну позицію

Другим принципом врядування функції внутрішнього аудиту є незалежне позиціонування. Організаційна незалежність означає, що функція внутрішнього аудиту повинна бути розміщена в організаційній структурі таким чином, щоб мати можливість виконувати свої завдання без необґрунтованого впливу з боку керівників або підрозділів, діяльність яких перевіряється. Саме незалежність дозволяє внутрішнім аудиторам формувати об'єктивні висновки, відкрито повідомляти про виявлені недоліки та надавати неупереджені рекомендації.

Практично організаційна незалежність забезпечується через прямий функціональний зв'язок керівника внутрішнього аудиту з радою або іншим органом нагляду. Такий зв'язок дає змогу керівнику внутрішнього аудиту безпосередньо інформувати раду про суттєві ризики, недоліки системи

внутрішнього контролю, обмеження у діяльності підрозділу, недостатність ресурсів або випадки втручання в аудиторську роботу. Адміністративна підзвітність керівнику організації може зберігатися для вирішення поточних організаційних питань, однак вона не повинна обмежувати професійну незалежність внутрішнього аудиту.

Окреме значення має кваліфікація керівника внутрішнього аудиту. Керівник внутрішнього аудиту повинен мати достатні професійні знання, досвід, управлінські навички та авторитет для ефективного керування функцією. Він має розуміти стандарти внутрішнього аудиту, процеси управління ризиками, внутрішній контроль, особливості діяльності організації, вимоги законодавства та очікування зацікавлених сторін. Від його компетентності залежить якість планування, організація роботи аудиторів, комунікація з радою та керівництвом, а також практична цінність аудиторських висновків.

У практичному вимірі організаційна незалежність забезпечується через належне функціональне підпорядкування керівника внутрішнього аудиту раді або іншому наглядовому органу. Такий підхід дає можливість внутрішньому аудиту об'єктивно оцінювати систему управління, внутрішнього контролю та управління ризиками, не залежачи від керівників тих підрозділів, діяльність яких перевіряється. Водночас адміністративна підзвітність керівника внутрішнього аудиту вищому керівництву може зберігатися для вирішення організаційних, кадрових, фінансових і технічних питань. Проте така адміністративна взаємодія не повинна впливати на зміст аудиторських висновків, планування аудиторських завдань або повідомлення про результати аудиту.

Важливим елементом забезпечення незалежності є безпосередній і необмежений доступ керівника внутрішнього аудиту до ради. Це дає змогу своєчасно інформувати наглядовий орган про суттєві ризики, недоліки системи внутрішнього контролю, випадки обмеження аудиторської діяльності, недостатність ресурсів або загрози об'єктивності аудиторів. Якщо внутрішній

аудит не має такого доступу, його роль може бути зведена до формальної перевірочної функції, а результати роботи – втратити управлінську значущість.

Організаційна незалежність також передбачає захист внутрішнього аудиту від втручання у планування, виконання аудиторських завдань і підготовку звітів. Втручанням може вважатися необґрунтоване обмеження доступу до документів, працівників або інформаційних систем, спроби змінити висновки аудиторського звіту, вилучення з плану аудиту важливих об'єктів без належного обґрунтування, а також тиск на аудиторів під час оцінювання діяльності окремих підрозділів. У таких випадках керівник внутрішнього аудиту повинен мати право повідомити раду про загрози незалежності та запропонувати заходи для їх усунення.

Не менш важливим чинником ефективності внутрішнього аудиту є кваліфікація керівника внутрішнього аудиту. Керівник внутрішнього аудиту є посадовою особою, яка відповідає за організацію, планування, координацію та якість роботи всієї функції внутрішнього аудиту. Саме від його професійної компетентності, управлінського досвіду, етичної поведінки та здатності до незалежного судження залежить спроможність внутрішнього аудиту виконувати свій мандат і створювати додану вартість для організації.

Керівник внутрішнього аудиту повинен мати ґрунтовні знання у сфері внутрішнього аудиту, управління ризиками, внутрішнього контролю, корпоративного або державного управління, бухгалтерського обліку, фінансів, права, інформаційних технологій і галузевих особливостей діяльності організації. Крім професійних знань, важливими є аналітичні здібності, критичне мислення, уміння працювати з великими обсягами інформації, здатність оцінювати складні управлінські процеси та формувати обґрунтовані рекомендації.

Кваліфікаційні вимоги до керівника внутрішнього аудиту не обмежуються лише наявністю освіти або досвіду роботи. Він має володіти лідерськими та комунікаційними навичками, оскільки повинен взаємодіяти з радою, вищим керівництвом, керівниками структурних підрозділів,

зовнішніми аудиторами, регуляторними органами та іншими зацікавленими сторонами. Важливо, щоб керівник внутрішнього аудиту міг чітко доносити результати аудиторської роботи, пояснювати сутність виявлених ризиків, обґрунтовувати рекомендації та переконувати керівництво у необхідності впровадження коригувальних заходів.

Особливе значення має професійна незалежність і доброчесність керівника внутрішнього аудиту. Він повинен бути здатним приймати професійні рішення без упередженості, конфлікту інтересів або тиску з боку керівництва. Його поведінка має відповідати етичним вимогам внутрішнього аудиту, а професійне судження – ґрунтуватися на достатніх доказах, об'єктивному аналізі та дотриманні стандартів. Саме керівник внутрішнього аудиту формує культуру професіоналізму, об'єктивності й відповідальності всередині аудиторської функції.

Керівник внутрішнього аудиту також відповідає за належне кадрове забезпечення підрозділу, розподіл завдань між аудиторами, розвиток їхніх професійних компетентностей, упровадження методології аудиту та забезпечення якості роботи. Він має оцінювати, чи достатньо в підрозділу людських, фінансових, технологічних та інформаційних ресурсів для виконання затвердженого плану внутрішнього аудиту. Якщо ресурсів або компетентностей бракує, керівник внутрішнього аудиту повинен інформувати про це раду та вище керівництво, оскільки такі обмеження можуть негативно вплинути на якість і повноту аудиторської діяльності.

Організаційна незалежність внутрішнього аудиту та належна кваліфікація його керівника є взаємопов'язаними умовами ефективного функціонування аудиторської функції. Незалежність забезпечує можливість об'єктивного виконання аудиторських завдань, а професійна компетентність керівника внутрішнього аудиту гарантує якісну організацію роботи, належне управління ресурсами, ефективну комунікацію з радою та практичну цінність аудиторських рекомендацій. Поєднання цих чинників сприяє зміцненню

системи управління, внутрішнього контролю та управління ризиками в організації.

5.4. Кваліфікаційні вимоги до керівника внутрішнього аудиту

Керівник внутрішнього аудиту відіграє ключову роль в організації, плануванні, координації та забезпеченні якості діяльності функції внутрішнього аудиту. Саме він відповідає за належне виконання мандату внутрішнього аудиту, дотримання професійних стандартів, ефективне використання ресурсів, формування ризик-орієнтованого плану аудиту та комунікацію з радою, вищим керівництвом і зацікавленими сторонами. Тому до керівника внутрішнього аудиту висуваються підвищені кваліфікаційні вимоги, які охоплюють не лише професійні знання, а й управлінські, аналітичні, комунікаційні та етичні компетентності.

Передусім керівник внутрішнього аудиту повинен мати належний рівень професійної підготовки у сфері внутрішнього аудиту, управління ризиками, внутрішнього контролю, корпоративного або державного управління, бухгалтерського обліку, фінансів, права та інформаційних технологій. Його знання мають бути достатніми для розуміння діяльності організації, оцінювання ризиків, визначення пріоритетів аудиту, аналізу контрольних процедур і формування обґрунтованих аудиторських висновків. У сучасних умовах особливого значення набуває також розуміння цифрових технологій, кіберризиків, аналітики даних і автоматизованих систем контролю.

Важливою вимогою до керівника внутрішнього аудиту є наявність практичного досвіду аудиторської, контрольної, фінансової, управлінської або аналітичної роботи. Такий досвід дозволяє не лише знати нормативні й методичні вимоги, а й правильно застосовувати їх у конкретних ситуаціях. Керівник внутрішнього аудиту повинен уміти оцінювати складні управлінські процеси, виявляти причинно-наслідкові зв’язки між ризиками та недоліками

контролю, визначати суттєвість виявлених проблем і пропонувати реалістичні рекомендації для їх усунення.

Окреме значення мають управлінські компетентності керівника внутрішнього аудиту. Він повинен уміти організовувати роботу підрозділу, розподіляти завдання між аудиторами, забезпечувати належне планування, контролювати строки виконання аудиторських завдань, оцінювати якість робочої документації та результатів аудиту. Крім того, керівник внутрішнього аудиту відповідає за розвиток професійних компетентностей працівників, організацію навчання, наставництва, обмін досвідом і підтримання високого рівня професійної культури в аудиторській функції.

Керівник внутрішнього аудиту має володіти розвиненими комунікаційними навичками, оскільки його діяльність пов'язана з постійною взаємодією з радою, вищим керівництвом, керівниками структурних підрозділів, зовнішніми аудиторами, регуляторними органами та іншими зацікавленими сторонами. Він повинен уміти чітко й аргументовано представляти результати аудиту, пояснювати сутність ризиків, обґрунтовувати рекомендації, вести професійний діалог і водночас зберігати незалежність судження. Якість комунікації значною мірою впливає на те, чи будуть результати внутрішнього аудиту зрозумілими, прийнятими та реалізованими на практиці.

Не менш важливою є етична складова кваліфікаційних вимог. Керівник внутрішнього аудиту повинен демонструвати доброчесність, об'єктивність, конфіденційність, професійну компетентність і належну професійну ретельність. Він має уникати конфлікту інтересів, не допускати необґрунтованого впливу на аудиторські висновки та забезпечувати незалежність роботи підрозділу. Саме керівник внутрішнього аудиту формує приклад професійної поведінки для працівників аудиторської функції та підтримує довіру до результатів її діяльності.

Кваліфікація керівника внутрішнього аудиту також передбачає здатність до стратегічного мислення. Він повинен розуміти не лише окремі

аудиторські процедури, а й загальні цілі організації, її ризикове середовище, стратегічні пріоритети, очікування ради та вищого керівництва. Це дає змогу формувати таку стратегію внутрішнього аудиту, яка відповідає потребам організації та сприяє підвищенню ефективності управління, внутрішнього контролю і ризик-менеджменту.

До основних кваліфікаційних вимог до керівника внутрішнього аудиту можна віднести ті, які подані в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

Кваліфікаційні вимоги до керівника відділу внутрішнього аудиту

Група вимог	Зміст
Професійні знання	Внутрішній аудит, ризик-менеджмент, внутрішній контроль, фінанси, облік, право, IT
Практичний досвід	Досвід аудиторської, фінансової, контрольної, управлінської або аналітичної роботи
Управлінські навички	Планування, організація роботи підрозділу, розподіл ресурсів, контроль якості
Аналітичні здібності	Оцінювання ризиків, аналіз процесів, виявлення причин порушень, формування висновків
Комунікаційні навички	Взаємодія з радою, керівництвом, підрозділами та іншими зацікавленими сторонами
Етичні якості	Доброчесність, об'єктивність, незалежність, конфіденційність, професійна ретельність
Стратегічне мислення	Розуміння цілей організації, ризикового середовища та ролі внутрішнього аудиту

Отже, керівник внутрішнього аудиту повинен бути не лише фахівцем з аудиторських процедур, а й професійним управлінцем, аналітиком і комунікатором, здатним забезпечити незалежну, якісну та результативну роботу функції внутрішнього аудиту. Його кваліфікація безпосередньо впливає на ефективність аудиторської діяльності, рівень довіри до аудиторських висновків, якість рекомендацій і здатність внутрішнього аудиту створювати додану вартість для організації.

5.5. Нагляд ради за діяльністю внутрішнього аудиту

Нагляд ради за діяльністю внутрішнього аудиту є однією з ключових умов ефективного врядування аудиторської функції. Його сутність полягає в тому, що рада або інший наглядовий орган не лише надає внутрішньому аудиту відповідні повноваження, а й постійно контролює, чи здатна ця функція незалежно, об'єктивно та професійно виконувати свій мандат. Такий нагляд забезпечує належний статус внутрішнього аудиту в організації, підтримує його незалежність, сприяє достатньому ресурсному забезпеченню та підвищує довіру до результатів аудиторської роботи.

Рада відіграє важливу роль у формуванні умов для результативної діяльності внутрішнього аудиту. Вона має розглядати і затверджувати статут внутрішнього аудиту, ризик-орієнтований план аудиторської діяльності, основні пріоритети роботи підрозділу, а також оцінювати інформацію про виконання плану, суттєві результати аудиторських завдань і стан реалізації рекомендацій. Завдяки цьому внутрішній аудит стає не формальним елементом контролю, а дієвим інструментом підтримки управління, ризик-менеджменту та внутрішнього контролю.

Принцип 8. Перебувати під наглядом ради

Третім принципом врядування функції внутрішнього аудиту є перебування під наглядом ради. Нагляд ради означає, що рада повинна не лише надати внутрішньому аудиту повноваження, а й постійно оцінювати, чи виконує ця функція своє призначення, чи має достатні ресурси, чи забезпечує належну якість роботи та чи відповідає професійним стандартам.

Взаємодія з радою є важливою умовою ефективного внутрішнього аудиту. Керівник внутрішнього аудиту повинен регулярно інформувати раду про плани, результати аудиторських завдань, суттєві ризики, стан виконання рекомендацій, обмеження у діяльності підрозділу та потребу в ресурсах. Така комунікація дозволяє раді краще виконувати свої наглядові функції, а

внутрішньому аудиту – зберігати належний статус і вплив у системі управління організації.

Забезпечення ресурсів є ще одним важливим елементом нагляду. Функція внутрішнього аудиту повинна мати достатні кадрові, фінансові, технологічні та інформаційні ресурси для виконання затвердженого плану. Якщо ресурси є недостатніми, це може знижувати якість аудиторських процедур, обмежувати охоплення ризиків і негативно впливати на здатність внутрішнього аудиту виконувати свій мандат. Тому рада має розглядати питання ресурсного забезпечення не як технічну деталь, а як умову незалежності та результативності внутрішнього аудиту.

Якість внутрішнього аудиту визначається відповідністю роботи професійним стандартам, обґрунтованістю висновків, практичною цінністю рекомендацій і здатністю сприяти удосконаленню діяльності організації. Для цього має функціонувати програма забезпечення та підвищення якості внутрішнього аудиту, яка охоплює внутрішній моніторинг, періодичне оцінювання, аналіз виконання планів, перевірку робочої документації, оцінювання задоволеності зацікавлених сторін та впровадження заходів з удосконалення.

Особливе місце у системі якості займає зовнішня оцінка. Вона дозволяє отримати незалежне підтвердження того, що функція внутрішнього аудиту відповідає професійним стандартам, має належну методологію, достатній рівень незалежності, компетентності та результативності. Зовнішня оцінка якості є важливим інструментом підвищення довіри до внутрішнього аудиту, оскільки її результати можуть бути використані радою та вищим керівництвом для подальшого вдосконалення аудиторської функції.

Одним із головних напрямів нагляду ради є забезпечення ефективної взаємодії з керівником внутрішнього аудиту. Керівник внутрішнього аудиту повинен мати можливість регулярно й безпосередньо інформувати раду про ключові ризики, проблеми внутрішнього контролю, обмеження в діяльності аудиторської функції, недостатність ресурсів, випадки втручання в

аудиторську роботу та інші питання, що можуть впливати на незалежність і результативність внутрішнього аудиту. Така комунікація дозволяє раді отримувати об'єктивну інформацію про реальний стан системи управління та своєчасно реагувати на суттєві загрози.

Важливим елементом нагляду є оцінювання достатності ресурсів внутрішнього аудиту. Для якісного виконання своїх завдань функція внутрішнього аудиту повинна мати необхідні кадрові, фінансові, технологічні, інформаційні та методичні ресурси. Рада має переконатися, що кількість працівників, рівень їхньої компетентності, доступ до інформації, програмного забезпечення та можливостей професійного розвитку відповідають обсягу й складності аудиторських завдань. Недостатність ресурсів може призвести до звуження аудиторського охоплення, зниження якості висновків і послаблення здатності внутрішнього аудиту виявляти суттєві ризики.

Окреме значення має нагляд ради за якістю внутрішнього аудиту. Якість аудиторської функції визначається не лише своєчасним виконанням плану, а й відповідністю роботи професійним стандартам, обґрунтованістю висновків, практичною цінністю рекомендацій та реальним впливом аудиту на вдосконалення діяльності організації. Рада повинна отримувати інформацію про результати внутрішніх оцінок якості, показники ефективності роботи підрозділу, рівень виконання аудиторських рекомендацій, а також про заходи, спрямовані на підвищення професійного рівня аудиторів і вдосконалення методології аудиту.

Важливою складовою системи нагляду є зовнішня оцінка якості внутрішнього аудиту. Вона проводиться для незалежного підтвердження того, що функція внутрішнього аудиту відповідає встановленим професійним стандартам, має належну методологію, достатню незалежність, компетентність і результативність. Рада повинна забезпечити проведення такої оцінки у встановленому порядку, розглянути її результати та контролювати виконання заходів з удосконалення, запропонованих за підсумками оцінювання.

Нагляд ради також передбачає контроль за виконанням аудиторських рекомендацій. Якщо результати внутрішнього аудиту не використовуються для прийняття управлінських рішень, його практична цінність суттєво знижується. Тому рада має періодично розглядати інформацію про стан виконання рекомендацій, особливо тих, що стосуються суттєвих ризиків, порушень, недоліків внутрішнього контролю або неефективного використання ресурсів. Це дозволяє забезпечити реальний вплив аудиторської діяльності на покращення управлінських процесів.

Таким чином, нагляд ради за діяльністю внутрішнього аудиту охоплює затвердження ключових документів, підтримку незалежності, забезпечення ресурсів, регулярну взаємодію з керівником внутрішнього аудиту, оцінювання якості та контроль за виконанням рекомендацій. Ефективний нагляд ради створює умови для того, щоб внутрішній аудит був не лише перевірочною функцією, а важливим інструментом підвищення прозорості, відповідальності, ефективності управління та досягнення стратегічних цілей організації.

Контрольні запитання

1. У чому полягає значення повноважень, мандату і статуту внутрішнього аудиту?
2. Що означають повноваження внутрішнього аудиту та які права вони надають аудиторам?
3. Яке призначення має мандат внутрішнього аудиту в організації?
4. Чому статут внутрішнього аудиту вважається основним документом, що формалізує діяльність аудиторської функції?
5. Яку роль відіграє рада у забезпеченні ефективності внутрішнього аудиту?
6. У чому полягає практична підтримка внутрішнього аудиту з боку вищого керівництва?
7. Чому організаційна незалежність є ключовою умовою ефективності внутрішнього аудиту?

Тема 6. Стратегічні засади планування діяльності внутрішнього аудиту

6.1. Сутність і значення стратегічного планування у внутрішньому аудиті.

6.2. Управління ресурсами господарюючого суб'єкта під час аудиту.

6.3. Стратегія внутрішнього аудиту: мета, зміст і порядок розроблення.

6.4. Методологія внутрішнього аудиту.

6.5. Ризик-орієнтований план внутрішнього аудиту.

6.1. Сутність і значення стратегічного планування у внутрішньому аудиті

Планування діяльності є однією з ключових управлінських функцій у системі внутрішнього аудиту. Воно забезпечує цілеспрямованість, послідовність і результативність роботи підрозділу внутрішнього аудиту, дозволяє раціонально використовувати наявні ресурси та зосереджувати аудиторську увагу на найбільш суттєвих ризиках організації. У сучасній практиці внутрішнього аудиту планування розглядається не лише як технічне складання переліку аудиторських завдань, а як стратегічний процес, що пов'язує діяльність внутрішнього аудиту з цілями організації, її системою управління, ризик-менеджментом і внутрішнім контролем.

Керівник внутрішнього аудиту відповідає за управління функцією внутрішнього аудиту відповідно до статуту внутрішнього аудиту, мандату внутрішнього аудиту та Глобальних стандартів внутрішнього аудиту. Ця відповідальність охоплює стратегічне планування, організацію роботи підрозділу, залучення та розподіл ресурсів, визначення методології аудиторської діяльності, налагодження взаємодії із зацікавленими сторонами, комунікацію з керівництвом і радою, а також забезпечення якості та постійне підвищення ефективності функції внутрішнього аудиту.

Особливість сучасного підходу полягає в тому, що керівник внутрішнього аудиту не лише координує виконання окремих аудиторських

завдань, а й формує довгострокове бачення розвитку всієї функції внутрішнього аудиту. Він має забезпечити таке позиціонування внутрішнього аудиту в організації, яке дозволить йому виконувати свій мандат незалежно, об'єктивно та результативно. Для цього необхідними є належний організаційний статус, прямий доступ до ради або іншого наглядового органу, підтримка вищого керівництва, достатні ресурси та чітко визначені повноваження.

Відносини прямого функціонального підпорядкування між радою та керівником внутрішнього аудиту мають принципове значення для забезпечення організаційної незалежності внутрішнього аудиту. Саме така модель підпорядкування створює умови, за яких внутрішній аудит може об'єктивно оцінювати діяльність структурних підрозділів, процеси управління ризиками, систему внутрішнього контролю та якість управлінських рішень. Водночас у повсякденній діяльності керівник внутрішнього аудиту, як правило, має адміністративну підзвітність найвищій посадовій особі виконавчого керівництва, наприклад керівнику організації. Така адміністративна взаємодія потрібна для вирішення питань кадрового, фінансового, організаційного й технічного забезпечення діяльності підрозділу внутрішнього аудиту.

Планування діяльності внутрішнього аудиту має стратегічний і поточний рівні. Стратегічне планування визначає довгострокові орієнтири розвитку функції внутрішнього аудиту, її місце в системі управління організації, пріоритети професійного розвитку аудиторів, потребу в ресурсах, напрями цифровізації аудиторських процедур і підходи до взаємодії з іншими суб'єктами контролю та управління ризиками. Поточне планування, своєю чергою, передбачає формування конкретного плану внутрішнього аудиту на певний період, у якому визначаються об'єкти аудиту, тематика аудиторських завдань, строки їх виконання, відповідальні особи та очікувані результати.

Принцип стратегічного планування передбачає, що керівник внутрішнього аудиту повинен глибоко розуміти мандат внутрішнього аудиту,

стратегічні цілі організації, особливості її діяльності, систему корпоративного або державного управління, ключові бізнес-процеси, ризики та контрольне середовище. Без такого розуміння план внутрішнього аудиту може стати формальним документом, який не відображає реальних потреб організації. Натомість якісне стратегічне планування дозволяє внутрішньому аудиту зосередитися на питаннях, які мають найбільше значення для досягнення цілей, забезпечення ефективності діяльності, збереження активів, дотримання законодавства та підвищення довіри зацікавлених сторін.

Важливим елементом планування є розроблення стратегії внутрішнього аудиту. Стратегія внутрішнього аудиту є планом дій, спрямованим на досягнення довгострокових цілей функції внутрішнього аудиту. Вона має містити бачення розвитку внутрішнього аудиту, стратегічні цілі та ініціативи, необхідні для їх реалізації. Така стратегія може передбачати підвищення рівня професійної компетентності аудиторів, удосконалення методології аудиторських перевірок, впровадження цифрових інструментів аналізу даних, розвиток ризик-орієнтованого підходу, посилення взаємодії з керівництвом і наглядовими органами, а також підвищення якості аудиторських звітів і рекомендацій.

Особливу роль у плануванні діяльності внутрішнього аудиту відіграє ризик-орієнтований підхід. План внутрішнього аудиту має формуватися на основі оцінки ризиків, які можуть впливати на досягнення цілей організації. Це означає, що до плану насамперед включаються ті напрями діяльності, процеси, програми, проєкти або підрозділи, де існує найбільша ймовірність помилок, порушень, неефективного використання ресурсів, шахрайства, недосягнення результатів або виникнення репутаційних втрат. Завдяки цьому внутрішній аудит виконує не лише контрольну, а й превентивну функцію, оскільки допомагає завчасно виявляти слабкі місця системи управління та контролю.

Процес планування діяльності внутрішнього аудиту доцільно розглядати як послідовність взаємопов’язаних етапів. Спочатку здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, її стратегічних

цілей, нормативних вимог, організаційної структури та основних процесів. Далі проводиться ідентифікація та оцінювання ризиків, визначаються пріоритетні об'єкти аудиту, оцінюється наявність необхідних ресурсів, формується проєкт плану внутрішнього аудиту, здійснюється його обговорення із зацікавленими сторонами та подання на затвердження відповідному керівному або наглядовому органу. Після затвердження план стає основою для організації аудиторських завдань у визначеному періоді.

План внутрішнього аудиту не повинен бути статичним документом. Зміни у законодавстві, бюджетному фінансуванні, організаційній структурі, інформаційних системах, зовнішньому середовищі, ризиках або стратегічних пріоритетах можуть вимагати його перегляду. Тому сучасний план внутрішнього аудиту має бути динамічним і гнучким. Керівник внутрішнього аудиту повинен забезпечити можливість своєчасного внесення змін до плану, якщо виникають нові ризики або потреби організації. Такий підхід дозволяє внутрішньому аудиту залишатися актуальним і корисним для керівництва.

Важливим завданням керівника внутрішнього аудиту є забезпечення підрозділу необхідними ресурсами. До ресурсів внутрішнього аудиту належать кадрові, фінансові, технологічні, інформаційні та методичні ресурси. Кадрове забезпечення передбачає наявність достатньої кількості кваліфікованих аудиторів, які володіють знаннями у сфері аудиту, обліку, фінансів, права, управління ризиками, внутрішнього контролю та інформаційних технологій. Фінансові ресурси необхідні для організації роботи, підвищення кваліфікації, залучення експертів, відряджень, використання програмного забезпечення та проведення оцінювання якості. Технологічні ресурси набувають особливого значення в умовах цифровізації, коли внутрішній аудит дедалі частіше використовує аналітику даних, автоматизовані інструменти моніторингу, електронні робочі документи та системи управління аудиторськими завданнями.

Під час планування керівник внутрішнього аудиту також має враховувати можливість залучення зовнішніх надавачів послуг або експертів.

Така потреба може виникати у випадках, коли підрозділ внутрішнього аудиту не має достатньої експертизи у складних технічних, юридичних, IT, кібербезпекових, інвестиційних або галузевих питаннях. Водночас залучення зовнішніх фахівців не звільняє керівника внутрішнього аудиту від відповідальності за якість і результативність аудиторської діяльності. Остаточна відповідальність за виконання мандату внутрішнього аудиту, дотримання стандартів і досягнення цілей функції залишається за керівником внутрішнього аудиту.

Належне планування потребує ефективної комунікації із зацікавленими сторонами. До таких сторін належать рада або інший наглядовий орган, вище керівництво, керівники структурних підрозділів, власники процесів, служби ризик-менеджменту, комплаєнсу, фінансового контролю, безпеки та інші підрозділи. Комунікація дозволяє з'ясувати очікування щодо внутрішнього аудиту, визначити найбільш важливі ризики, погодити пріоритети та забезпечити розуміння ролі внутрішнього аудиту в організації. Водночас така взаємодія не повинна порушувати незалежність і об'єктивність внутрішнього аудиту.

Планування діяльності внутрішнього аудиту також пов'язане з розробленням і впровадженням методології аудиторської роботи. Методологія визначає загальні підходи до планування, оцінювання ризиків, виконання аудиторських процедур, документування результатів, підготовки звітів, надання рекомендацій і моніторингу їх виконання. Вона забезпечує єдність підходів у роботі аудиторів, підвищує якість аудиторських доказів і створює основу для внутрішнього контролю якості аудиторської діяльності.

Результатом якісного планування є сформований, обґрунтований і затверджений план внутрішнього аудиту, який відповідає стратегії організації, її ризикам, ресурсним можливостям і очікуванням зацікавлених сторін. Такий план дозволяє внутрішньому аудиту виконувати свою місію – надавати незалежні, об'єктивні, ризик-орієнтовані гарантії, консультації, аналітичну

інформацію та рекомендації, спрямовані на удосконалення діяльності організації.

Процес складання ризик-орієнтованого плану внутрішнього аудиту спрямований на забезпечення ефективного використання ресурсів аудиту для зосередження на найбільш критичних ризиках, що можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей підхід дозволяє підвищити цінність аудиторської функції для організації. Основні етапи процесу включають:

1. Визначення стратегічних цілей організації

- Аналіз місії, візії та стратегічних планів компанії для розуміння її ключових цілей і пріоритетів.
- Вивчення корпоративної стратегії для ідентифікації потенційних зон ризику.

2. Ідентифікація ризиків

- Проведення зустрічей із керівництвом і ключовими зацікавленими сторонами для виявлення внутрішніх і зовнішніх ризиків.
- Використання різних методів збору інформації: опитування, інтерв'ю, аналіз внутрішніх документів, дослідження галузевих трендів.
- Врахування як фінансових, так і нефінансових ризиків (операційні, регуляторні, репутаційні, IT-ризики тощо).

3. Оцінка та визначення пріоритетних ризиків

- Визначення рівня ризику за критеріями ймовірності виникнення і впливу на організацію.
- Використання матриці ризиків для ранжування ризиків за пріоритетністю.
- Оцінка існуючих механізмів контролю для розуміння залишкового рівня ризику.

4. Розробка плану аудиту на основі оцінених ризиків

- Вибір об’єктів аудиту відповідно до їхнього рівня ризику.
- Визначення цілей і завдань для кожного аудиторського завдання.

- Визначення обсягу робіт, методів аудиту та необхідних ресурсів.

5. Узгодження плану з керівництвом і наглядовою радою (аудиторським комітетом)

- Представлення проекту плану внутрішнього аудиту для затвердження.
- Обговорення обґрунтованості пріоритетів і розподілу ресурсів.
- Внесення коригувань відповідно до зауважень і рекомендацій керівництва.

6. Впровадження плану внутрішнього аудиту

- Організація аудиторських перевірок відповідно до затвердженого плану.
- Моніторинг виконання плану, управління ресурсами, коригування за необхідності.

7. Моніторинг та оновлення плану

- Регулярний перегляд плану для врахування змін у ризиковому середовищі (наприклад, зміни в законодавстві, бізнес-процесах, стратегії компанії).
- Гнучкість плану для оперативного реагування на нові або невраховані ризики.

Ключові принципи ризик-орієнтованого планування:

- Фокус на пріоритетах: Аудит спрямований на області з найбільшим потенційним впливом на досягнення цілей організації.
- Гнучкість: План має бути адаптивним до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
- Співпраця: Тісна взаємодія з керівництвом і ключовими стейкхолдерами для ефективної оцінки ризиків.
- Безперервність: Ризик-орієнтоване планування – це динамічний процес, який потребує постійного аналізу та перегляду.

Дотримання цього підходу підвищує ефективність внутрішнього аудиту, роблячи його цінним інструментом для підтримки управлінських рішень і посилення системи корпоративного управління.

6.2. Управління ресурсами господарюючого суб'єкта під час аудиту

Керівник внутрішнього аудиту управляє ресурсами з метою реалізації стратегії функції внутрішнього аудиту та виконання її плану та мандату.

Управління ресурсами вимагає ефективного отримання та використання фінансових, людських та технологічних ресурсів. Керівнику внутрішнього аудиту необхідно отримати ресурси, достатні для виконання обов'язків з внутрішнього аудиту, і розпоряджатися ними відповідно до методології внутрішнього аудиту.

Управління фінансовими ресурсами представлено у Стандарті 10.1 Глобальних стандартів внутрішнього аудиту. Керівник внутрішнього аудиту повинен управляти фінансовими ресурсами функції внутрішнього аудиту. Керівник внутрішнього аудиту повинен розробити бюджет, який дозволить успішно реалізувати стратегію внутрішнього аудиту та досягти плану. Бюджет включає ресурси, необхідні для роботи функції, включаючи навчання та придбання технологій та інструментів. Керівник внутрішнього аудиту повинен ефективно та результативно керувати повсякденною діяльністю функції внутрішнього аудиту у відповідності до бюджету.

Керівник внутрішнього аудиту повинен затвердити бюджет з радою. Керівник внутрішнього аудиту повинен оперативно інформувати раду та вище керівництво про наслідки нестачі фінансових ресурсів.

Управління фінансовими ресурсами у процесі внутрішнього аудиту є критично важливим для забезпечення ефективності, результативності та раціонального використання коштів, виділених на аудиторську діяльність. Це включає планування, розподіл, моніторинг і контроль витрат, що сприяє досягненню цілей аудиту з мінімальними фінансовими ризиками.

1. Планування фінансових ресурсів

А) Формування бюджету аудиторської діяльності:

- Визначення потреб у фінансових ресурсах на основі річного плану внутрішнього аудиту.
- Оцінка витрат на персонал, навчання, аудит з використанням IT-технологій, зовнішні консультації.
- Планування резервів для непередбачених обставин (наприклад, для спеціальних перевірок у разі кризових ситуацій).

Б) Оцінка вартості аудиторських завдань:

- Розрахунок витрат на кожен об'єкт аудиту з урахуванням складності завдання, тривалості робіт і необхідних ресурсів.
- Визначення ефективності витрат шляхом аналізу співвідношення очікуваних вигод і витрат.

2. Розподіл фінансових ресурсів

А) Оптимізація витрат:

- Пріоритетне фінансування аудиторських завдань, що мають найбільший ризик або стратегічне значення для компанії.
- Забезпечення балансу між внутрішніми ресурсами (власний персонал) і залученням зовнішніх експертів (аутсорсинг).

Б) Гнучкість у розподілі бюджету:

- Можливість перерозподілу коштів у разі виникнення нових ризиків або змін у плані аудиту.
- Управління витратами на непередбачені потреби, такі як спеціальні розслідування або кризові аудити.

3. Контроль і моніторинг використання фінансових ресурсів

А) Фінансовий контроль під час проведення аудиту:

- Регулярний моніторинг фактичних витрат у порівнянні з запланованим бюджетом.
- Аналіз відхилень і вжиття заходів для коригування бюджету у разі потреби.

Б) Звітування про використання коштів:

- Підготовка фінансових звітів для керівництва щодо ефективності використання ресурсів.
- Забезпечення прозорості у фінансових операціях, пов’язаних із діяльністю внутрішнього аудиту.

А) Оцінка економічної доцільності:

- Аналіз співвідношення витрат на аудит і отриманої від нього цінності для організації.
- Визначення зон, де можна зменшити витрати без шкоди для якості аудиту.

Б) Використання технологій для оптимізації витрат:

- Впровадження цифрових інструментів для автоматизації аудиторських процесів.
- Використання аналітичних платформ для зменшення потреби в ручній обробці даних.

5. Управління ризиками у сфері фінансових ресурсів

А) Ідентифікація фінансових ризиків:

- Ризики перевищення бюджету, неефективного використання коштів або недоцільних витрат.
- Ризики пов'язані з недостатнім фінансуванням, що може вплинути на якість аудиту.

Б) Механізми контролю:

- Встановлення фінансових лімітів і процедур затвердження витрат.
- Регулярний аудит внутрішніх фінансових процедур для виявлення і запобігання порушенням.

6. Підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами

А) Навчання аудиторів фінансовій грамотності:

- Підготовка фахівців до роботи з бюджетами, фінансовим плануванням і аналізом витрат.
- Підвищення компетенцій у сфері управління фінансовими ризиками.

Б) Аналіз ефективності після завершення аудиту:

- Оцінка результатів аудиту з точки зору досягнення цілей при оптимальних витратах.
- Використання отриманих даних для вдосконалення майбутніх фінансових планів.

Ефективне управління фінансовими ресурсами у внутрішньому аудиті забезпечує раціональне використання бюджету, підвищує якість аудиторських перевірок і сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Це не лише контроль витрат, а й стратегічний інструмент для підвищення цінності аудиторської функції.

Управління людськими ресурсами.

Стандарту 10.2 «Управління людськими ресурсами» у межах Глобальних стандартів внутрішнього аудиту передбачає визначення відповідальності керівника внутрішнього аудиту за формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу аудиторської функції. Зміст цього стандарту полягає в тому, що керівник внутрішнього аудиту має забезпечити наявність достатньої кількості працівників або залучених фахівців, які володіють необхідними знаннями, навичками та професійними компетентностями для виконання завдань, визначених статутом внутрішнього аудиту, стратегією та планом аудиторської діяльності. Управління людськими ресурсами охоплює добір персоналу, оцінювання професійної компетентності аудиторів, розподіл завдань відповідно до їхнього досвіду й кваліфікації, організацію навчання, наставництва, професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Якщо наявні кадрові ресурси є недостатніми або не відповідають потребам внутрішнього аудиту, керівник внутрішнього аудиту повинен своєчасно інформувати раду та вище керівництво про такі обмеження і їхній можливий вплив на виконання плану аудиту та досягнення мандату внутрішнього аудиту. Таким чином, Стандарт 10.2 спрямований на забезпечення того, щоб функція внутрішнього аудиту була укомплектована компетентними, професійно підготовленими та ефективно залученими

фахівцями, здатними якісно виконувати аудиторські завдання й створювати додану вартість для організації.

Керівник внутрішнього аудиту повинен встановити підхід до найму, розвитку та утримання внутрішніх аудиторів, які мають кваліфікацію для успішного впровадження стратегії внутрішнього аудиту та виконання плану внутрішнього аудиту. Керівник внутрішнього аудиту повинен прагнути забезпечити відповідне, достатнє та ефективне використання людських ресурсів, необхідних для виконання затвердженого плану внутрішнього аудиту. «Відповідне» стосується поєднання знань, умінь і навичок; «достатнє» стосується кількості ресурсів; а «ефективне використання» означає розподіл ресурсів таким чином, щоб оптимізувати досягнення плану внутрішнього аудиту. Керівник внутрішнього аудиту повинен спілкуватися з радою та вищим керівництвом щодо відповідності та достатності людських ресурсів функції внутрішнього аудиту. Якщо функції не вистачає відповідних і достатніх людських ресурсів для виконання плану внутрішнього аудиту, керівник внутрішнього аудиту повинен визначити, як залучити ресурси, або вчасно повідомити раду та вище керівництво про вплив обмежень. (Див. також Стандарт 8.2 Ресурси.)

Керівник внутрішнього аудиту повинен оцінювати компетенцію окремих внутрішніх аудиторів у межах функції внутрішнього аудиту та заохочувати їх професійний розвиток. Керівник внутрішнього аудиту повинен співпрацювати з внутрішніми аудиторами, щоб допомогти їм розвинути свої індивідуальні компетенції шляхом навчання, зворотного зв’язку з боку куратора завдання та/або наставництва. (Див. також Стандарт 3.1 Компетентність.)

Слід забезпечити відповідність структури та підходу до забезпечення ресурсами функції внутрішнього аудиту статуту внутрішнього аудиту та сприяння досягненню стратегії функції внутрішнього аудиту та реалізації плану внутрішнього аудиту.

При формуванні підходу до управління людськими ресурсами функції внутрішнього аудиту, керівнику внутрішнього аудиту слід:

- Враховувати організаційні характеристики, такі як структура та комплексність, географічні складнощі, різноманітність культур і мов, а також мінливість середовища ризику, в якому працює організація.
- Приймати до уваги бюджет внутрішнього аудиту, економічну ефективність і гнучкість різних підходів до кадрового забезпечення (наприклад, прийняття співробітника в штат або укладання контракту із зовнішнім постачальником послуг).
- Розуміти варіанти отримання людських ресурсів, необхідних для забезпечення виконання статуту внутрішнього аудиту та досягнення поставленого плану внутрішнього аудиту.
- Налагодити комунікацію з радою та вищим керівництвом для погодження підходу.
- Розглянути можливість планування наступництва за посадою керівника внутрішнього аудиту, включаючи обговорення з радою.

Управління технологічними ресурсами. Керівник внутрішнього аудиту повинен прагнути до того, щоб функція внутрішнього аудиту мала технології для підтримки процесу внутрішнього аудиту. Керівник внутрішнього аудиту повинен регулярно оцінювати технології, що використовуються функцією внутрішнього аудиту, і шукати можливості для підвищення результативності та ефективності.

При впровадженні нової технології керівник внутрішнього аудиту повинен провести відповідне навчання для внутрішніх аудиторів щодо ефективного використання технологічних ресурсів. Керівник внутрішнього аудиту для належного впровадження технологічних ресурсів повинен співпрацювати з функціями інформаційних технологій та інформаційної безпеки в організації. Керівник внутрішнього аудиту повинен повідомляти раду та вище керівництво про вплив технологічних обмежень на ефективність та результативність функції внутрішнього аудиту.

Управління технологічними ресурсами є ключовим аспектом ефективної реалізації ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту. У сучасних умовах швидких технологічних змін, високої динаміки бізнес-середовища та зростання обсягу даних технологічні ресурси допомагають внутрішнім аудиторам забезпечити точність, своєчасність і глибину аналізу аудиторських завдань.

Технологічні ресурси підтримують усі етапи аудиторського процесу: від планування до підготовки звітності. Їх використання дозволяє:

- автоматизувати рутинні завдання, підвищуючи ефективність аудиторської роботи;
- покращити якість моніторингу за допомогою інструментів безперервного аудиту;
- підвищити точність оцінок ризиків через використання аналітичних платформ і систем бізнес-аналітики.

Основні етапи управління технологічними ресурсами складається з визначення технологічних потреб, планування застосування ресурсів, їх безпосереднього впровадження і моніторингу ефективності використання.

Ідентифікація потреб у технологічних ресурсах передбачає Визначення, які саме технології потрібні для досягнення цілей аудиту (аналітичні інструменти, системи управління даними, платформи для візуалізації інформації). Також проводиться аналіз наявної IT-інфраструктури для оцінки її спроможності підтримувати ризик-орієнтований підхід.

Під час планування використання технологій відбувається інтеграція IT-ресурсів у загальний план аудиту: визначення ролі технологій у процесах збору даних, аналізу, моніторингу та звітування. Також здійснюється оцінка витрат на придбання програмного забезпечення або використання хмарних технологій.

Впровадження технологічних рішень передбачає використання спеціалізованих аудиторських програм і автоматизація процесів збору та обробки даних для зменшення ризику людських помилок.

Моніторинг ефективності технологічних ресурсів передбачає регулярну оцінку ефективності ІТ-рішень у процесі аудиту і виявлення потреб у вдосконаленні або оновленні програмного забезпечення.

Ефективне управління технологічними ресурсами під час проведення ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту дозволяє підвищити якість аудиторських перевірок, забезпечити своєчасне виявлення ризиків і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання сучасних ІТ-рішень робить аудит не лише більш ефективним, але й адаптованим до викликів динамічного бізнес-середовища.

6.3. Стратегія внутрішнього аудиту: мета, зміст і порядок розроблення

Стратегія внутрішнього аудиту описана у **Стандарті 9.2** і є важливим управлінським документом, який визначає довгострокові орієнтири розвитку функції внутрішнього аудиту, її місце в системі управління організацією, основні пріоритети діяльності, потребу в ресурсах і напрями підвищення ефективності аудиторської роботи. На відміну від поточного плану внутрішнього аудиту, який зазвичай охоплює конкретний період і перелік аудиторських завдань, стратегія має більш широкий і перспективний характер. Вона визначає, якою має бути функція внутрішнього аудиту в майбутньому, як вона повинна розвиватися та яким чином сприятиме досягненню стратегічних цілей організації.

Метою стратегії внутрішнього аудиту є забезпечення такого розвитку аудиторської функції, який дозволяє їй ефективно виконувати свій мандат, надавати незалежні й об’єктивні гарантії, оцінювати систему управління ризиками, внутрішнього контролю та управлінських процесів, а також створювати додану вартість для організації. Стратегія має сприяти тому, щоб внутрішній аудит не був лише перевірочною функцією, а виступав важливим

інструментом підтримки управління, підвищення прозорості, запобігання ризикам і вдосконалення діяльності організації.

Зміст стратегії внутрішнього аудиту залежить від масштабу, структури, сфери діяльності та ризикового середовища організації. Водночас до її основних складових доцільно віднести: місію та бачення розвитку внутрішнього аудиту; стратегічні цілі функції; напрями вдосконалення методології аудиту; підходи до ризик-орієнтованого планування; потребу в кадрових, фінансових, технологічних та інформаційних ресурсах; напрями професійного розвитку аудиторів; заходи щодо цифровізації аудиторських процедур; порядок взаємодії з радою, вищим керівництвом та іншими суб'єктами контролю; систему забезпечення і підвищення якості внутрішнього аудиту.

Стратегія внутрішнього аудиту повинна бути узгоджена із загальною стратегією організації. Це означає, що внутрішній аудит має орієнтуватися на ті напрями діяльності, які є найбільш важливими для досягнення стратегічних цілей, забезпечення фінансової стійкості, дотримання законодавства, ефективного використання ресурсів і управління ризиками. Якщо організація впроваджує нові технології, розширює діяльність, змінює організаційну структуру або реалізує складні проєкти, стратегія внутрішнього аудиту має передбачати відповідні зміни в підходах до аудиторської роботи.

Порядок розроблення стратегії внутрішнього аудиту передбачає кілька послідовних етапів. Спочатку керівник внутрішнього аудиту аналізує мандат, статут і очікування ради та вищого керівництва щодо ролі внутрішнього аудиту. Далі здійснюється оцінювання внутрішнього й зовнішнього середовища організації, її стратегічних цілей, ключових ризиків, стану системи внутрішнього контролю та управління ризиками. Після цього визначаються сильні й слабкі сторони самої функції внутрішнього аудиту, її ресурсні можливості, рівень професійної компетентності працівників, якість методології, ефективність комунікації та потреба в розвитку.

На наступному етапі формулюються стратегічні цілі внутрішнього аудиту. Такими цілями можуть бути: посилення ризик-орієнтованого планування; підвищення якості аудиторських звітів; розширення використання аналітики даних; удосконалення моніторингу виконання рекомендацій; розвиток компетентностей аудиторів; покращення взаємодії з радою та керівництвом; забезпечення відповідності професійним стандартам; підготовка до внутрішньої або зовнішньої оцінки якості. Кожна стратегічна ціль має бути конкретною, реалістичною, вимірюваною та пов'язаною з потребами організації.

Після визначення стратегічних цілей розробляються заходи щодо їх реалізації. Вони можуть передбачати оновлення внутрішніх методик аудиту, впровадження електронних робочих документів, використання спеціалізованого програмного забезпечення, проведення навчання аудиторів, залучення зовнішніх експертів, удосконалення порядку оцінювання ризиків, перегляд структури аудиторських звітів або впровадження показників ефективності роботи підрозділу внутрішнього аудиту.

Для наочності порядок розроблення стратегії внутрішнього аудиту подано в таблиці 6.1. Важливо, щоб стратегія внутрішнього аудиту не була формальним документом. Вона має використовуватися під час формування ризик-орієнтованого плану внутрішнього аудиту, визначення потреб у ресурсах, розвитку персоналу, оцінювання якості роботи та звітування перед радою. Стратегія також повинна періодично переглядатися, оскільки зміни у зовнішньому середовищі, законодавстві, технологіях, структурі організації або рівні ризиків можуть вимагати коригування пріоритетів внутрішнього аудиту.

6.4. Методологія внутрішнього аудиту

Методологія внутрішнього аудиту є сукупністю принципів, правил, процедур, методів і робочих інструментів, які забезпечують послідовне та якісне виконання аудиторської діяльності. Вона визначає, яким чином функція

внутрішнього аудиту планує свою роботу, оцінює ризики, обирає об’єкти аудиту, формує аудиторські завдання, документує результати та звітує перед радою і вищим керівництвом. У контексті Стандарту 9.4 «План внутрішнього аудиту» методологія має забезпечувати ризик-орієнтований, обґрунтований і динамічний підхід до формування плану внутрішнього аудиту.

Таблиця 6.1

Порядок розроблення стратегії внутрішнього аудиту

Етап	Зміст етапу	Очікуваний результат
Аналіз мандату і статуту	Визначення ролі, повноважень і відповідальності внутрішнього аудиту	Розуміння призначення функції
Вивчення стратегії організації	Аналіз цілей, ризиків і пріоритетів організації	Узгодження аудиту зі стратегічними потребами
Оцінювання стану функції аудиту	Аналіз ресурсів, компетентностей, методології та якості роботи	Виявлення сильних і слабких сторін
Визначення стратегічних цілей	Формування основних напрямів розвитку внутрішнього аудиту	Стратегічні орієнтири функції
Розроблення заходів	Визначення дій, ресурсів, строків і відповідальних осіб	План реалізації стратегії
Погодження і затвердження	Обговорення стратегії з радою та вищим керівництвом	Офіційне схвалення документа
Моніторинг виконання	Періодичний аналіз виконання стратегічних заходів	Актуалізація і вдосконалення стратегії

Відповідно до логіки Стандарту 9.4, план внутрішнього аудиту має підтримувати досягнення цілей організації. Це означає, що методологія планування повинна починатися з аналізу стратегії, місії, цілей, ключових процесів і ризиків організації. Внутрішній аудит не може плануватися ізольовано від управлінських пріоритетів, оскільки його завдання полягає у наданні незалежної оцінки тих сфер, які мають найбільше значення для результативності, стійкості та законності діяльності організації.

Основою методології внутрішнього аудиту є документоване оцінювання ризиків. Керівник внутрішнього аудиту має забезпечити, щоб під час формування плану були враховані стратегічні, фінансові, операційні, комплаєнс-ризики, ІТ-ризики, ризики шахрайства, ризики управління, етики та інші суттєві загрози. Таке оцінювання повинно ґрунтуватися на інформації від ради, вищого керівництва, керівників структурних підрозділів, власників процесів, служби ризик-менеджменту, комплаєнсу, фінансового контролю та інших зацікавлених сторін.

Методологія внутрішнього аудиту має передбачати чітку послідовність формування плану. Спочатку здійснюється збір інформації про організацію, її цілі, структуру, процеси, програми, системи та контрольне середовище. Далі проводиться ідентифікація ризиків і визначення їхнього рівня за критеріями ймовірності та впливу. Після цього ризики ранжуються, визначаються пріоритетні об’єкти аудиту, оцінюється потреба в ресурсах і формується проєкт плану внутрішнього аудиту. Завершальним етапом є погодження та затвердження плану у встановленому порядку.

Методологічно важливо, щоб план внутрішнього аудиту охоплював не лише традиційні фінансові або операційні перевірки, а й ті напрями, які мають високий рівень ризику для організації. До таких напрямів можуть належати інформаційні технології, кібербезпека, комплаєнс і етичні програми, закупівлі, договірна робота, управління активами, бюджетування, інвестиційні проєкти, кадрові процеси, захист інформації, ризики шахрайства та безперервність

діяльності. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність плану реальним потребам організації.

Важливою складовою методології є визначення ресурсного забезпечення плану внутрішнього аудиту. Під час планування необхідно оцінити, які людські, фінансові та технологічні ресурси потрібні для виконання запланованих аудиторських завдань. Якщо ресурсів недостатньо, керівник внутрішнього аудиту має повідомити про це раду та вище керівництво, оскільки нестача ресурсів може обмежити аудиторське охоплення, знизити якість аудиторських процедур і вплинути на здатність внутрішнього аудиту виконувати свій мандат (табл. 6.1).

Таблиця 6.1.

Методологічні елементи формування плану внутрішнього аудиту

Елемент методології	**Зміст**	**Практичне значення**
Аналіз цілей організації	Вивчення стратегії, пріоритетів і ключових завдань	Забезпечує зв'язок аудиту з цілями організації
Оцінювання ризиків	Визначення ймовірності та впливу ризиків	Дозволяє сформувати ризик-орієнтований план
Аудиторський всесвіт	Перелік процесів, підрозділів, програм і систем, які можуть бути об'єктами аудиту	Забезпечує повноту охоплення діяльності
Пріоритетність об'єктів	Ранжування об'єктів за рівнем ризику та значущістю	Допомагає обрати найважливіші завдання
Ресурсне забезпечення	Визначення людських, фінансових і технологічних ресурсів	Дає змогу оцінити реалістичність плану
Динамічність плану	Можливість оновлення плану в разі зміни ризиків	Підтримує актуальність аудиторської діяльності
Звітування	Інформування ради та керівництва про план і його виконання	Забезпечує прозорість та підзвітність

Методологія внутрішнього аудиту на основі Стандарту 9.4 також має передбачати динамічність плану. План не повинен бути незмінним документом протягом усього періоду його дії. Зміни у законодавстві, організаційній структурі, фінансуванні, інформаційних системах, ризиках, операційних процесах або контрольному середовищі можуть вимагати перегляду плану. Тому методологія повинна містити порядок оновлення плану, внесення змін, документування підстав для таких змін і повідомлення ради та вищого керівництва.

Для практичного застосування методології доцільно використовувати такі основні інструменти: реєстр аудиторського всесвіту, карту ризиків, критерії оцінювання ризиків, матрицю пріоритетності об'єктів аудиту, шаблони плану внутрішнього аудиту, графік виконання завдань, розрахунок потреби в ресурсах, порядок внесення змін до плану та форми звітування про його виконання. Ці інструменти забезпечують прозорість, послідовність і доказовість процесу планування.

Методологія внутрішнього аудиту на основі Стандарту 9.4 має забезпечувати формування такого плану внутрішнього аудиту, який є ризик-орієнтованим, документально обґрунтованим, ресурсно забезпеченим і здатним змінюватися відповідно до нових умов. Її головне призначення полягає в тому, щоб внутрішній аудит був спрямований на найбільш суттєві ризики, підтримував досягнення цілей організації, сприяв удосконаленню управління, ризик-менеджменту та внутрішнього контролю.

6.5. Ризик-орієнтований план внутрішнього аудиту

Ризик-орієнтований план внутрішнього аудиту є основним документом, який визначає напрями, об'єкти, пріоритети, строки та ресурси аудиторської діяльності на відповідний період. Його особливість полягає в тому, що він формується не за формальним або виключно календарним принципом, а на основі оцінювання ризиків, які можуть впливати на

досягнення цілей організації. Такий план дозволяє спрямувати увагу внутрішнього аудиту на найбільш суттєві процеси, підрозділи, програми, операції або системи, де ймовірність виникнення порушень, помилок, неефективного використання ресурсів або недосягнення результатів є найвищою.

Метою ризик-орієнтованого плану внутрішнього аудиту є забезпечення ефективного використання аудиторських ресурсів і надання керівництву та раді об'єктивної інформації про найбільш важливі ризики організації. Такий план має підтримувати реалізацію стратегії організації, сприяти удосконаленню системи управління, внутрішнього контролю та управління ризиками, а також забезпечувати своєчасне виявлення проблемних зон. Завдяки ризик-орієнтованому плануванню внутрішній аудит переходить від перевірки всіх процесів однаковою мірою до вибору тих напрямів, які мають найбільше значення для стабільності та результативності діяльності.

Основою формування ризик-орієнтованого плану є аудиторський всесвіт – сукупність усіх можливих об'єктів внутрішнього аудиту. До нього можуть належати структурні підрозділи, бізнес-процеси, бюджетні програми, інформаційні системи, проєкти, договори, напрями діяльності, функції управління, операції з активами, закупівлі, кадрові процеси, фінансова звітність, комплаєнс-процедури та інші сфери, які можуть бути предметом аудиторського оцінювання. Після визначення аудиторського всесвіту кожен об'єкт оцінюється за рівнем ризику.

Процес формування ризик-орієнтованого плану внутрішнього аудиту доцільно подати у такій послідовності:

1. визначення цілей організації;
2. ідентифікація ризиків;
3. оцінювання ймовірності та впливу ризиків;
4. ранжування об'єктів аудиту;
5. визначення ресурсів;
6. підготовка проєкту плану;

7. погодження і затвердження плану;
8. виконання та періодичний перегляд плану.

На першому етапі керівник внутрішнього аудиту аналізує стратегічні та поточні цілі організації, її основні процеси, зовнішні та внутрішні фактори впливу, результати попередніх аудитів, інформацію про порушення, зміни у законодавстві, управлінські пріоритети та очікування ради й вищого керівництва. Це дозволяє зрозуміти, які напрями діяльності є найбільш важливими для організації та які ризики можуть перешкоджати досягненню її цілей.

На другому етапі здійснюється оцінювання ризиків за кожним потенційним об'єктом аудиту. Найчастіше використовуються такі критерії, як ймовірність виникнення ризику, масштаб можливого впливу, фінансова суттєвість, складність процесу, рівень змін, результати попередніх перевірок, наявність порушень, ефективність внутрішнього контролю, значення процесу для досягнення цілей організації та рівень зацікавленості керівництва. За результатами такого оцінювання об'єкти аудиту ранжуються за пріоритетністю.

Після ранжування об'єктів формується проєкт плану внутрішнього аудиту. У ньому зазначаються назви аудиторських завдань, об'єкти аудиту, підстави включення до плану, рівень ризику, орієнтовні строки проведення, відповідальні виконавці, необхідні ресурси та очікувані результати. До плану насамперед включаються об'єкти з високим рівнем ризику, а також напрями, які мають суттєвий вплив на досягнення стратегічних і поточних цілей організації.

Ризик-орієнтований план має бути реалістичним з погляду ресурсного забезпечення. Керівник внутрішнього аудиту повинен оцінити, чи достатньо кадрових, фінансових, технологічних та інформаційних ресурсів для виконання запланованих завдань. Якщо ресурси є обмеженими, до плану включаються найбільш пріоритетні напрями, а щодо інших може застосовуватися відтермінування, моніторинг або залучення зовнішніх

фахівців. Недостатність ресурсів має бути доведена до відома ради та вищого керівництва, оскільки вона може впливати на повноту аудиторського охоплення.



Рис. 6.1. Основні складові ризик-орієнтованого плану внутрішнього аудиту

Важливою характеристикою ризик-орієнтованого плану є його динамічність. План не повинен залишатися незмінним протягом усього періоду його дії. У разі виникнення нових ризиків, змін у законодавстві, організаційній структурі, фінансовому стані, інформаційних системах або пріоритетах керівництва план має переглядатися. Такий підхід забезпечує актуальність внутрішнього аудиту та його здатність своєчасно реагувати на нові виклики.

Для ефективного виконання плану необхідним є постійний моніторинг його реалізації. Керівник внутрішнього аудиту має контролювати строки виконання завдань, використання ресурсів, якість аудиторських процедур, повноту документування та своєчасність подання аудиторських звітів. Інформація про стан виконання плану повинна періодично надаватися раді та вищому керівництву. Це забезпечує прозорість аудиторської діяльності та дозволяє своєчасно приймати рішення щодо коригування плану.

Ризик-орієнтований план внутрішнього аудиту є інструментом, який забезпечує зв'язок між цілями організації, її ризиками та аудиторською діяльністю. Він дозволяє зосередити увагу внутрішнього аудиту на найбільш суттєвих загрозах, підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити практичну цінність аудиторських висновків і сприяти удосконаленню системи управління, внутрішнього контролю та ризик-менеджменту. Належно сформований план є основою результативної, об'єктивної та стратегічно орієнтованої діяльності внутрішнього аудиту.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність стратегічного планування діяльності внутрішнього аудиту?
2. Чому планування внутрішнього аудиту має бути пов'язане зі стратегічними цілями організації?
3. Яку роль відіграє керівник внутрішнього аудиту у стратегічному плануванні аудиторської діяльності?

4. Чим стратегічне планування внутрішнього аудиту відрізняється від поточного планування?
5. Що таке стратегія внутрішнього аудиту та яке її значення для розвитку аудиторської функції?
6. Які основні ресурси необхідні для ефективного функціонування внутрішнього аудиту?
7. У чому полягає значення методології внутрішнього аудиту?
8. Що таке аудиторський всесвіт і як він використовується під час формування плану внутрішнього аудиту?
9. Чому ризик-орієнтований план внутрішнього аудиту має бути динамічним і гнучким?

Тема 7. Планування аудиторського завдання у внутрішньому аудиті

7.1. Сутність і значення ефективного планування аудиторського завдання.

7.2. Комунікація в ході аудиторського завдання: мета, учасники та порядок взаємодії.

7.3. Ресурсне забезпечення аудиторського завдання.

7.5. Узгодження плану аудиторського завдання та документування результатів планування.

7.1. Сутність і значення ефективного планування аудиторського завдання

Ефективне планування аудиторського завдання є початковим і визначальним етапом його якісного виконання. Воно забезпечує чітке розуміння мети аудиту, обсягу робіт, очікуваних результатів, необхідних ресурсів, джерел інформації та процедур, які будуть застосовані для отримання аудиторських доказів. Планування дозволяє внутрішнім аудиторам зосередити увагу на найбільш суттєвих ризиках, уникнути дублювання дій, раціонально використати час і забезпечити належну послідовність аудиторського процесу.

Сутність планування аудиторського завдання полягає у попередньому визначенні того, що саме буде перевірятися, з якою метою, у яких межах, за якими критеріями та якими методами. На цьому етапі аудитор отримує загальне розуміння об’єкта аудиту, аналізує його цілі, процеси, ризики, контрольні процедури, попередні результати перевірок і очікування зацікавлених сторін. Саме планування дає змогу перетворити загальне аудиторське завдання на чітку програму конкретних дій.

Ефективне планування має особливе значення в ризик-орієнтованому внутрішньому аудиті. Оскільки ресурси аудиторської функції завжди є обмеженими, аудитори не можуть однаково детально перевіряти всі аспекти діяльності організації. Тому під час планування визначаються найбільш

ризикові ділянки, ключові питання для перевірки та аудиторські процедури, які дозволять отримати достатні й належні докази. Такий підхід забезпечує практичну цінність аудиту, оскільки увага зосереджується на тих питаннях, які мають найбільше значення для досягнення цілей організації.

Планування аудиторського завдання охоплює кілька основних елементів: комунікацію із зацікавленими сторонами, попередню оцінку ризиків, визначення мети та обсягу завдання, встановлення критеріїв оцінки, визначення необхідних ресурсів і розроблення робочої програми. Кожен із цих елементів має важливе значення. Комунікація дозволяє узгодити очікування та отримати необхідну інформацію; оцінка ризиків – визначити пріоритети; мета й обсяг – встановити межі роботи; критерії – забезпечити об'єктивність оцінювання; ресурси – визначити можливості виконання завдання; робоча програма – конкретизувати аудиторські процедури.

Послідовність планування аудиторського завдання можна подати так:

- ✓ ознайомлення з об'єктом аудиту
- ✓ попередня оцінка ризиків
- ✓ визначення мети завдання
- ✓ встановлення обсягу аудиту
- ✓ визначення критеріїв оцінки
- ✓ оцінювання ресурсів
- ✓ розроблення робочої програми.

Важливою передумовою ефективного планування є комунікація з керівниками підрозділів, власниками процесів та іншими особами, діяльність яких пов'язана з об'єктом аудиту. Така взаємодія дозволяє уточнити особливості процесу, з'ясувати наявні проблеми, визначити джерела інформації, обговорити строки аудиту та зменшити ризик непорозумінь під час виконання завдання. Водночас комунікація не повинна порушувати незалежність і об'єктивність внутрішнього аудитора.

Попередня оцінка ризиків є центральним елементом планування аудиторського завдання. Вона дозволяє визначити, які ризики можуть

впливати на об’єкт аудиту, які контрольні процедури існують, які порушення або недоліки виявлялися раніше та які напрями потребують найбільшої аудиторської уваги. За результатами такої оцінки аудитор визначає, які питання слід включити до програми аудиту, які процедури будуть найбільш доречними та які докази необхідно отримати.

Не менш важливим є визначення мети, обсягу та критеріїв аудиторського завдання. Мета показує, для чого проводиться аудит і який результат очікується. Обсяг визначає межі аудиторського дослідження: процеси, підрозділи, період, документи та операції, що будуть охоплені перевіркою. Критерії оцінки встановлюють норми, правила, стандарти або показники, з якими порівнюється фактичний стан об’єкта аудиту. Без чітких критеріїв аудиторські висновки можуть бути суб’єктивними або недостатньо обґрунтованими (табл. 7.1).

Планування також передбачає визначення ресурсів, необхідних для виконання аудиторського завдання. До них належать кадрові, часові, інформаційні, технологічні та методичні ресурси. Аудитор має оцінити, чи достатньо знань, досвіду, часу та інструментів для якісного виконання завдання. Якщо об’єкт аудиту є складним або специфічним, може виникнути потреба у залученні експертів, використанні спеціалізованого програмного забезпечення або додаткових джерел інформації.

Завершальним результатом планування є робоча програма аудиторського завдання. Вона містить перелік аудиторських процедур, джерела доказів, відповідальних виконавців, строки виконання та очікувані результати. Робоча програма є практичним інструментом управління аудиторським завданням, оскільки забезпечує послідовність дій, контроль за виконанням процедур і належне документування роботи аудитора.

Значення ефективного планування полягає в тому, що воно підвищує якість аудиторської роботи, забезпечує логічність і доказовість аудиторських висновків, сприяє раціональному використанню ресурсів і зменшує ризик пропуску суттєвих питань.

Таблиця 7.1

Основні елементи планування аудиторського завдання

Елемент планування	Зміст	Практичне значення
Комунікація	Взаємодія з відповідальними особами та зацікавленими сторонами	Уточнення очікувань, джерел інформації та організаційних питань
Оцінка ризиків	Виявлення ризиків, пов'язаних з об'єктом аудиту	Визначення пріоритетних напрямів перевірки
Мета завдання	Визначення очікуваного результату аудиту	Забезпечення цілеспрямованості роботи
Обсяг завдання	Встановлення меж аудиторського дослідження	Запобігання надмірному або недостатньому охопленню
Критерії оцінки	Визначення норм і показників для порівняння	Забезпечення об'єктивності висновків
Ресурси	Визначення кадрових, часових і технічних потреб	Реалістичність виконання завдання
Робоча програма	Перелік процедур, строків і виконавців	Організація і контроль виконання аудиту

Сплановане аудиторське завдання дозволяє внутрішньому аудиту не лише виявити недоліки, а й надати практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення управління, внутрішнього контролю та управління ризиками.

7.2. Комунікація в ході аудиторського завдання

Комунікація в ході аудиторського завдання є важливою умовою його належного планування, якісного виконання та ефективного використання

результатів аудиту. Вона забезпечує взаєморозуміння між внутрішніми аудиторами, керівництвом, відповідальними особами за об'єкт аудиту та іншими зацікавленими сторонами. Завдяки належній комунікації аудитори отримують необхідну інформацію, уточнюють особливості процесів, погоджують організаційні питання, своєчасно повідомляють про виявлені проблеми та формують умови для подальшого впровадження аудиторських рекомендацій.

Комунікація має здійснюватися на всіх етапах аудиторського завдання: під час його підготовки, виконання аудиторських процедур, обговорення попередніх результатів, підготовки звіту та моніторингу виконання рекомендацій. На початковому етапі внутрішні аудитори інформують відповідальних осіб про мету, обсяг, строки та загальний порядок проведення аудиту. Це дозволяє зменшити ризик непорозумінь, забезпечити доступ до необхідних документів, інформаційних систем і працівників, а також створити належні умови для виконання аудиторського завдання.

У процесі виконання аудиторських процедур комунікація спрямовується на отримання пояснень, уточнення фактів, перевірку інформації та обговорення виявлених відхилень. Внутрішній аудитор повинен підтримувати професійний діалог із працівниками об'єкта аудиту, але водночас зберігати незалежність і об'єктивність. Комунікація не повинна перетворюватися на узгодження аудиторських висновків із підрозділом, що перевіряється. Її призначення полягає у забезпеченні повноти, точності й обґрунтованості аудиторської інформації.

Важливим елементом комунікації є своєчасне повідомлення про суттєві факти, виявлені під час аудиту. Якщо аудитори встановлюють значні порушення, ризики, ознаки неефективного контролю, можливі втрати або обставини, що потребують негайного реагування, така інформація має бути доведена до відповідного рівня керівництва без очікування завершення всього аудиторського завдання. Це дозволяє організації оперативно реагувати на критичні ризики та запобігати їх подальшому розвитку.

Комунікація за результатами аудиторського завдання передбачає обговорення попередніх висновків і рекомендацій з відповідальними особами. Такий етап дає можливість перевірити правильність розуміння фактів, отримати додаткові пояснення, уточнити причини виявлених недоліків і сформувати більш практичні рекомендації. Водночас остаточне формулювання аудиторських висновків залишається відповідальністю внутрішнього аудитора і має ґрунтуватися на достатніх та належних аудиторських доказах.

Основні напрями комунікації в ході аудиторського завдання подано в таблиці 7.2. Належна комунікація повинна відповідати кільком вимогам: бути своєчасною, зрозумілою, об'єктивною, професійною, документованою та орієнтованою на вирішення проблем. Внутрішній аудитор має уникати нечітких формулювань, необґрунтованих тверджень або надмірно загальних висновків. Інформація, яка передається під час аудиторського завдання, має бути підтверджена доказами, пов'язана з метою аудиту та зрозуміла для осіб, які прийматимуть управлінські рішення.

7.3. Ресурсне забезпечення аудиторського завдання.

Ресурсне забезпечення аудиторського завдання є важливою умовою його якісного, своєчасного та результативного виконання. Воно передбачає визначення й залучення всіх необхідних ресурсів, які потрібні внутрішнім аудиторам для досягнення мети завдання, виконання аудиторських процедур, отримання достатніх і належних доказів та формування обґрунтованих висновків. Недостатність ресурсів може призвести до звуження обсягу аудиту, поверхневого аналізу ризиків, неповного охоплення об'єкта перевірки або зниження якості аудиторських рекомендацій.

Таблиця 7.2

Напрями комунікації в ході аудиторського завдання

Етап аудиторського завдання	**Зміст комунікації**	**Очікуваний результат**
Підготовка завдання	Повідомлення про мету, обсяг, строки та порядок аудиту	Узгодження організаційних питань
Виконання процедур	Отримання пояснень, документів, уточнення фактів	Збір достатніх аудиторських доказів
Виявлення суттєвих проблем	Оперативне інформування керівництва про значні ризики або порушення	Своєчасне реагування на критичні ризики
Обговорення результатів	Представлення попередніх висновків і рекомендацій	Уточнення фактів і причин недоліків
Завершення завдання	Подання аудиторського звіту та комунікація рекомендацій	Прийняття управлінських рішень
Моніторинг	Обмін інформацією щодо стану виконання рекомендацій	Контроль за усуненням недоліків

Ресурсне забезпечення аудиторського завдання доцільно розглядати за такими основними напрямами:

1. **Кадрові ресурси.** Вони охоплюють кількість аудиторів, їхню професійну компетентність, досвід, знання специфіки об’єкта аудиту та здатність виконувати заплановані процедури. Для складних завдань можуть бути потрібні фахівці з фінансів, права, інформаційних технологій, кібербезпеки, закупівель, будівництва, оподаткування або інших спеціалізованих сфер.

2. **Часові ресурси.** Під час планування аудиторського завдання необхідно визначити реалістичні строки його виконання. Тривалість аудиту має відповідати складності об'єкта, рівню ризику, обсягу процедур, кількості документів і доступності інформації. Надмірно короткі строки можуть негативно вплинути на якість аудиторських доказів і повноту висновків.
3. **Інформаційні ресурси.** Аудитори повинні мати доступ до документів, звітів, регламентів, договорів, первинних документів, даних інформаційних систем, пояснень працівників та інших джерел інформації. Повнота й достовірність інформації безпосередньо впливають на якість аудиторського аналізу та обґрунтованість висновків.
4. **Методичні ресурси.** До них належать внутрішні методики, робочі програми, шаблони робочих документів, чек-листи, критерії оцінювання, стандарти, нормативно-правові акти та інші матеріали, які забезпечують єдиний підхід до виконання аудиторського завдання. Наявність належного методичного забезпечення підвищує послідовність і доказовість аудиторської роботи.
5. **Технологічні ресурси.** У сучасних умовах важливого значення набуває використання програмного забезпечення, електронних баз даних, аналітичних інструментів, систем управління аудитом, засобів обробки великих масивів інформації та цифрових інструментів контролю. Технологічні ресурси дозволяють підвищити ефективність аудиту, швидше виявляти відхилення, аномалії та ризикові операції.
6. **Фінансові ресурси.** Вони необхідні для забезпечення організаційних витрат, залучення зовнішніх експертів, відряджень, придбання спеціалізованого програмного забезпечення, доступу до інформаційних баз або проведення додаткових досліджень. Недостатність фінансового забезпечення може обмежити можливості аудиторської групи.

7. **Експертні ресурси.** Якщо аудиторське завдання охоплює складні або вузькоспеціалізовані питання, керівник внутрішнього аудиту може ініціювати залучення зовнішніх або внутрішніх експертів. При цьому відповідальність за загальну якість аудиторського завдання та використання результатів експертної роботи залишається за функцією внутрішнього аудиту.

Ресурсне забезпечення має бути пов'язане з метою, обсягом, критеріями та рівнем ризику аудиторського завдання. Чим складніший об'єкт аудиту та вищий рівень ризику, тим більшої уваги потребує добір компетентних виконавців, визначення достатнього часу, доступу до інформації та застосування відповідних методів аналізу. Якщо наявні ресурси є недостатніми для якісного виконання завдання, керівник внутрішнього аудиту повинен переглянути обсяг аудиту, змінити строки, залучити додаткових фахівців або повідомити керівництво про можливий вплив ресурсних обмежень на результати аудиту.

7.4. Узгодження плану аудиторського завдання та документування результатів планування

Узгодження плану аудиторського завдання та документування результатів планування є важливими етапами внутрішнього аудиту, які забезпечують організованість, прозорість і належну якість аудиторського процесу. Після визначення мети, обсягу, критеріїв оцінки, ресурсів і робочої програми аудиторського завдання необхідно забезпечити їх узгодження із зацікавленими сторонами та належне оформлення у робочих документах. Це дозволяє уникнути непорозумінь під час виконання аудиту, забезпечити доступ до необхідної інформації та створити доказову основу для подальших аудиторських висновків.

Узгодження плану аудиторського завдання передбачає комунікацію внутрішніх аудиторів із керівником підрозділу або власником процесу,

діяльність якого підлягає аудиту. Під час такої комунікації уточнюються організаційні питання: строки проведення аудиту, відповідальні особи, джерела інформації, порядок надання документів, доступ до інформаційних систем, можливі обмеження та особливості об'єкта аудиту. Водночас узгодження не означає, що об'єкт аудиту може впливати на аудиторські висновки, змінювати мету аудиту або обмежувати незалежність внутрішніх аудиторів.

План аудиторського завдання має бути достатньо конкретним і зрозумілим для всіх учасників процесу. У ньому доцільно відображати мету завдання, обсяг аудиту, критерії оцінки, основні ризики, аудиторські процедури, необхідні ресурси, строки виконання та очікувані результати. Такий підхід забезпечує єдине розуміння змісту аудиторського завдання та дозволяє аудиторам діяти послідовно відповідно до затвердженої робочої програми.

Документування результатів планування є обов'язковою умовою якісного внутрішнього аудиту. Воно підтверджує, що аудиторське завдання було належним чином підготовлене, а його мета, обсяг, критерії, ризики, ресурси та процедури визначені обґрунтовано. Робочі документи планування мають містити достатню інформацію для того, щоб інший компетентний аудитор міг зрозуміти логіку прийнятих рішень, підстави вибору аудиторських процедур і зв'язок між оціненими ризиками та запланованими діями.

До основних документів, які можуть формуватися на етапі планування аудиторського завдання, належать:

1. **план аудиторського завдання**, у якому визначаються основні параметри аудиту;
2. **робоча програма аудиту**, що містить перелік конкретних аудиторських процедур;
3. **опис об'єкта аудиту**, його процесів, відповідальних осіб і ключових функцій;

4. **попередня оцінка ризиків**, яка обґрунтовує вибір напрямів перевірки;
5. **перелік критеріїв оцінки**, що використовуються для порівняння фактичного стану з установленими вимогами;
6. **графік виконання завдання**, який визначає строки проведення окремих процедур;
7. **перелік необхідних документів та інформації**, які мають бути надані аудиторам;
8. **записи щодо комунікації із зацікавленими сторонами**, включаючи результати вступних зустрічей або попередніх обговорень.

Документування планування має бути не формальним, а змістовним. Воно повинно відображати логіку аудиторського підходу: які ризики були визначені, чому саме ці процедури обрані, які джерела інформації використовуватимуться та яким чином отримані докази допоможуть досягти мети аудиторського завдання. Якщо під час виконання аудиту виникає потреба змінити обсяг, строки або окремі процедури, такі зміни також мають бути задокументовані із зазначенням причин.

Узагальнено послідовність узгодження та документування плану аудиторського завдання можна подати так:
1. підготовка проєкту плану → 2. обговорення з відповідальними особами → 3. уточнення організаційних питань → 4. затвердження або погодження плану керівником внутрішнього аудиту → 5. оформлення робочих документів → 6. виконання аудиторського завдання відповідно до програми.

Узгодження плану аудиторського завдання та документування результатів планування забезпечують належну організацію внутрішнього аудиту, прозорість прийнятих рішень і доказовість аудиторської роботи. Вони сприяють чіткому визначенню меж аудиту, раціональному використанню ресурсів, ефективній комунікації з об’єктом аудиту та підвищенню якості аудиторських висновків і рекомендацій.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність планування аудиторського завдання у внутрішньому аудиті?
2. Чому ефективне планування є початковим і визначальним етапом аудиторського завдання?
3. Які основні елементи охоплює планування аудиторського завдання?
4. Яке значення має попередня оцінка ризиків під час планування аудиторського завдання?
5. Чому під час планування необхідно чітко визначити мету, обсяг і критерії аудиторського завдання?
6. Яку роль відіграє комунікація з керівниками підрозділів та іншими зацікавленими сторонами під час аудиту?
7. Які ресурси необхідні для якісного виконання аудиторського завдання?

Тема 8. Аудиторські докази та процедури в ризик-орієнтованій практиці аудиту

8.1. Поняття, види та вимоги до аудиторських доказів

8.2. Тестування системи внутрішнього контролю

8.3. Аналітичні процедури в ризик-орієнтованому аудиті

8.4. Вибіркові перевірки, опитування, спостереження та інспектування

8.5. Оцінювання достатності та належності аудиторських доказів.

8.1. Поняття, види та вимоги до аудиторських доказів

Аудиторські докази є основою формування висновків внутрішнього аудитора за результатами аудиторського завдання. Вони являють собою інформацію, документи, дані, пояснення, результати спостережень, аналітичних процедур та інших аудиторських дій, які використовуються аудитором для підтвердження або спростування встановлених фактів. Саме на підставі аудиторських доказів внутрішній аудитор оцінює стан об'єкта аудиту, визначає наявність недоліків, встановлює причини порушень, оцінює рівень ризиків і формує обґрунтовані рекомендації.

У внутрішньому аудиті аудиторські докази мають особливе значення, оскільки вони забезпечують об'єктивність, достовірність і переконливість аудиторських висновків. Якщо висновки аудитора не підтверджені належними доказами, вони можуть бути сприйняті як суб'єктивні або недостатньо обґрунтовані. Тому кожне суттєве твердження в аудиторському звіті має спиратися на фактичні дані, отримані з надійних джерел і належним чином задокументовані.

Аудиторські докази можуть бути різними за формою, джерелом отримання та способом формування. До основних видів аудиторських доказів належать:

1. **Документальні докази** – це накази, договори, акти, рахунки, накладні, платіжні документи, регістри обліку, звіти, положення,

інструкції, протоколи, листування та інші документи, які підтверджують факти здійснення операцій або прийняття управлінських рішень.

2. **Електронні докази** – це інформація з інформаційних систем, електронного документообігу, баз даних, журналів операцій, систем контролю доступу, електронної пошти, цифрових платформ та інших IT-ресурсів організації.
3. **Фізичні докази** – це результати огляду активів, інвентаризації, спостереження за наявністю майна, станом обладнання, матеріальних цінностей або інших ресурсів організації.
4. **Усні докази** – це пояснення працівників, керівників структурних підрозділів, відповідальних осіб або інших учасників процесу, отримані під час інтерв'ю, опитувань чи робочих зустрічей.
5. **Аналітичні докази** – це результати порівняння показників, аналізу відхилень, тенденцій, співвідношень, динаміки витрат, доходів, залишків, коефіцієнтів або інших даних, які дозволяють виявити нетипові операції чи потенційні ризики.
6. **Зовнішні докази** – це інформація, отримана від третіх сторін: банків, контрагентів, постачальників, покупців, державних органів, незалежних експертів або інших зовнішніх джерел.

Для зручності основні види аудиторських доказів можна подати у таблиці 8.1. Основними вимогами до аудиторських доказів є достатність, належність, достовірність, своєчасність і документальне підтвердження. **Достатність** означає, що аудитор має отримати таку кількість доказів, яка дозволяє зробити обґрунтований висновок. Чим вищий рівень ризику або суттєвість питання, тим більший обсяг доказів може бути потрібний. **Належність** означає якість доказів, їх зв'язок із метою аудиторського завдання, критеріями оцінки та конкретними аудиторськими питаннями.

Достовірність аудиторських доказів залежить від джерела їх отримання та способу формування. Зазвичай докази, отримані з незалежних

зовнішніх джерел, є більш переконливими, ніж інформація, надана самим об'єктом аудиту. Документи, отримані безпосередньо з інформаційної системи або підтверджені кількома джерелами, мають вищу доказову силу, ніж лише усні пояснення працівників. Водночас усні пояснення можуть бути корисними для розуміння причин виявлених відхилень, але їх бажано підтверджувати документами або іншими доказами (таблиця 8.1).

Таблиця 8.1

Види аудиторських доказів

Вид доказів	**Джерело отримання**	**Приклад**
Документальні	Внутрішні документи організації	Договори, акти, накази, звіти
Електронні	Інформаційні системи та бази даних	Журнали операцій, електронні реєстри
Фізичні	Огляд активів і матеріальних цінностей	Інвентаризація, огляд обладнання
Усні	Пояснення посадових осіб	Інтерв'ю, опитування, робочі зустрічі
Аналітичні	Розрахунки та порівняння даних	Аналіз відхилень, тенденцій, коефіцієнтів
Зовнішні	Незалежні джерела інформації	Банківські виписки, відповіді контрагентів

Своєчасність доказів означає, що вони мають стосуватися періоду, який охоплюється аудиторським завданням, і відображати актуальний стан об'єкта аудиту. Наприклад, під час оцінювання дієвості контрольних процедур важливо аналізувати не лише старі положення або регламенти, а й фактичне виконання процедур у перевірюваному періоді. **Документальне підтвердження** передбачає належне оформлення результатів аудиторських процедур у робочих документах аудитора.

Якість аудиторських доказів значною мірою залежить від правильного вибору аудиторських процедур. Внутрішній аудитор може застосовувати

інспектування документів, спостереження, опитування, підтвердження, повторне виконання процедур, аналітичні процедури, тестування контролів, вибіркову перевірку операцій та інші методи. Вибір конкретної процедури залежить від мети аудиту, рівня ризику, характеру об'єкта перевірки та доступності інформації.

Важливо, щоб аудиторські докази були пов'язані з критеріями оцінки. Якщо критерієм є законодавча вимога, внутрішній аудитор має зібрати докази, які підтверджують дотримання або недотримання цієї вимоги. Якщо критерієм є внутрішній регламент, аудитор має перевірити, чи фактичні дії працівників відповідають затвердженому порядку. Якщо критерієм є ефективність контролю, необхідно отримати докази того, що контрольна процедура не лише існує, а й реально виконується та знижує відповідний ризик.

8.2. Тестування системи внутрішнього контролю

Тестування системи внутрішнього контролю є важливим етапом внутрішнього аудиту, спрямованим на оцінювання того, наскільки встановлені в організації контрольні процедури реально функціонують і забезпечують зниження ризиків до прийнятного рівня. Якщо опис системи внутрішнього контролю показує, які правила, процедури та обмеження формально існують в організації, то тестування дозволяє з'ясувати, чи виконуються вони на практиці, чи є достатніми та чи досягають очікуваного результату.

Метою тестування системи внутрішнього контролю є отримання аудиторських доказів щодо ефективності контрольних заходів. Внутрішній аудитор повинен встановити, чи запобігають контрольні процедури помилкам, порушенням, неефективному використанню ресурсів, шахрайству, недостовірності звітності або недотриманню законодавства. Особливе значення тестування має у ризик-орієнтованому аудиті, оскільки аудиторська увага зосереджується насамперед на тих контролях, які пов'язані з найбільш суттєвими ризиками.

Тестування внутрішнього контролю передбачає перевірку двох основних аспектів: **розробленості контролю** та **операційної ефективності контролю**. Розробленість контролю означає, що контрольна процедура є логічно побудованою, відповідає характеру ризику та здатна запобігати або виявляти відхилення. Операційна ефективність означає, що контрольна процедура не лише передбачена документами, а й фактично виконується відповідальними особами у встановленому порядку та у відповідні строки.

До основних контрольних процедур, які можуть підлягати тестуванню, належать:

1. **розмежування повноважень**, коли різні етапи операції виконуються різними працівниками;
2. **погодження та затвердження операцій**, що забезпечує попередній контроль за прийняттям рішень;
3. **перевірка первинних документів**, яка підтверджує законність і обґрунтованість операцій;
4. **інвентаризація активів**, що дозволяє підтвердити їх фактичну наявність і стан;
5. **звірка даних**, яка забезпечує відповідність інформації в різних облікових або управлінських системах;
6. **контроль доступу до інформаційних систем**, що знижує ризик несанкціонованих дій;
7. **бюджетний контроль**, який дає змогу відстежувати відповідність витрат затвердженим планам;
8. **моніторинг виконання договорів**, що зменшує ризик невиконання зобов'язань або фінансових втрат.

У процесі тестування внутрішній аудитор застосовує різні методи отримання доказів. До них належать інспектування документів, спостереження за виконанням процедур, опитування працівників, повторне виконання контрольної дії, аналіз інформаційних систем, вибіркова перевірка операцій та аналітичні процедури. Наприклад, якщо в організації передбачено обов'язкове

погодження платежів, аудитор може відібрати певну кількість платіжних документів і перевірити, чи були вони погоджені уповноваженими особами до моменту здійснення платежу.

Важливим етапом тестування є визначення вибірки. Оскільки перевірка всіх операцій зазвичай є недоцільною або неможливою, аудитор обирає частину операцій, документів або випадків для детального аналізу. Обсяг вибірки залежить від рівня ризику, значущості процесу, частоти виконання контрольної процедури, результатів попередніх аудитів і надійності внутрішнього контролю. Чим вищий ризик або слабший контроль, тим більшою може бути вибірка та глибшим тестування.

Результати тестування дозволяють аудитору зробити висновок про стан системи внутрішнього контролю. Якщо контрольні процедури належно розроблені й фактично виконуються, аудитор може зробити висновок про їх ефективність. Якщо ж контроль існує лише формально, виконується нерегулярно, не документується або не охоплює суттєвих ризиків, це свідчить про слабкість системи внутрішнього контролю. У такому разі аудитор має визначити причини недоліків і запропонувати рекомендації щодо їх усунення.

Типовими недоліками, які можуть бути виявлені під час тестування системи внутрішнього контролю, є: відсутність належного розподілу повноважень, формальне погодження операцій, несвоєчасне документування, відсутність контролю за виконанням договорів, недостатній контроль доступу до інформаційних систем, невиконання затверджених процедур, відсутність відповідальних осіб або слабкий моніторинг результатів контролю.

8.3. Аналітичні процедури в ризик-орієнтованому аудиті

Аналітичні процедури дозволяють внутрішньому аудитору виявляти відхилення, тенденції, незвичні операції та потенційні зони ризику на основі аналізу фінансової, управлінської, операційної та іншої інформації. Їх застосування дає змогу не лише перевірити окремі документи чи операції, а й

оцінити загальну логіку процесів, взаємозв'язок показників і можливі причини відхилень. У ризик-орієнтованому аудиті аналітичні процедури використовуються для того, щоб зосередити аудиторську увагу на найбільш суттєвих і проблемних ділянках діяльності організації.

Сутність аналітичних процедур полягає у порівнянні, зіставленні, розрахунку та інтерпретації показників з метою виявлення закономірностей або нетипових змін. Внутрішній аудитор може порівнювати фактичні дані з плановими, поточні показники з показниками попередніх періодів, результати окремих підрозділів між собою, фінансові показники з нефінансовими, а також дані організації з галузевими або нормативними орієнтирами. Наприклад, різке зростання витрат без відповідного збільшення обсягу діяльності може свідчити про неефективне використання ресурсів, слабкість контролю або ризик порушень.

Аналітичні процедури застосовуються на різних етапах аудиторського завдання. На етапі планування вони допомагають визначити найбільш ризикові напрями, сформувати попереднє уявлення про об'єкт аудиту та обґрунтувати вибір аудиторських процедур. Під час виконання завдання аналітичні процедури використовуються для перевірки інформації, виявлення відхилень, підтвердження аудиторських доказів і поглибленого дослідження ризикових операцій. На завершальному етапі вони дають змогу узагальнити результати аудиту, оцінити логічність отриманих висновків і визначити, чи потребують окремі питання додаткового аналізу.

До основних видів аналітичних процедур у ризик-орієнтованому аудиті належать:

1. **горизонтальний аналіз** – порівняння показників за кілька періодів для виявлення змін, тенденцій і відхилень;
2. **вертикальний аналіз** – визначення структури показників, наприклад частки окремих витрат у загальній сумі витрат;

3. **коефіцієнтний аналіз** – розрахунок фінансових, операційних або управлінських коефіцієнтів для оцінювання ефективності, ліквідності, рентабельності, оборотності чи навантаження;
4. **порівняльний аналіз** – зіставлення даних між підрозділами, проєктами, філіями, періодами або аналогічними організаціями;
5. **аналіз відхилень** – визначення різниці між плановими та фактичними показниками, а також причин таких відхилень;
6. **трендовий аналіз** – вивчення динаміки показників з метою прогнозування можливих ризиків;
7. **аналіз взаємозв'язків** – оцінювання логічної залежності між різними показниками, наприклад між обсягом реалізації, дебіторською заборгованістю та надходженням коштів.

У ризик-орієнтованому аудиті аналітичні процедури мають бути пов'язані з оцінкою ризиків. Якщо аудитор виявляє суттєві або незвичні відхилення, він повинен з'ясувати їх причини та визначити, чи свідчать вони про наявність ризику. Наприклад, значне збільшення дебіторської заборгованості може вказувати на ризик неповернення коштів, недоліки договірної роботи або слабкий контроль за розрахунками з контрагентами. Зростання витрат на закупівлі без відповідного збільшення обсягів діяльності може свідчити про ризик неефективного використання ресурсів або порушення закупівельних процедур.

Важливою перевагою аналітичних процедур є можливість швидкого виявлення проблемних зон. Вони дають змогу аудитору працювати не лише з окремими документами, а з масивами даних, що особливо важливо в умовах цифровізації. Використання електронних таблиць, спеціалізованого програмного забезпечення, систем бізнес-аналітики та інструментів обробки даних дозволяє внутрішнім аудиторам виявляти аномалії, дублювання операцій, незвичні платежі, нетипову поведінку показників або операції, які потребують додаткової перевірки.

Разом з тим аналітичні процедури не завжди є достатніми самі по собі. Виявлене відхилення ще не є доказом порушення, а лише сигналом про можливу проблему. Тому результати аналітичних процедур мають підтверджуватися іншими аудиторськими доказами: документами, поясненнями відповідальних осіб, тестуванням контролів, перевіркою первинних операцій або даними інформаційних систем. Такий підхід забезпечує обґрунтованість аудиторських висновків і знижує ризик помилкової інтерпретації результатів аналізу.

8.4. Вибіркові перевірки, опитування, спостереження та інспектування

У процесі внутрішнього аудиту для отримання аудиторських доказів застосовуються різні методи перевірки. До найпоширеніших належать вибіркові перевірки, опитування, спостереження та інспектування. Ці методи дають змогу аудитору отримати інформацію про фактичний стан об’єкта аудиту, перевірити виконання контрольних процедур, виявити відхилення, підтвердити або спростувати наявність ризиків і сформувати обґрунтовані висновки.

Вибіркова перевірка передбачає дослідження не всієї сукупності операцій, документів або об’єктів, а лише їх частини, відібраної за певними критеріями. Такий підхід застосовується тоді, коли суцільна перевірка є недоцільною через великий обсяг інформації, обмеженість часу або ресурсів. Вибірка має бути достатньою для того, щоб аудитор міг зробити обґрунтований висновок щодо всієї сукупності. Під час формування вибірки можуть враховуватися рівень ризику, суттєвість операцій, частота їх здійснення, сума операцій, результати попередніх перевірок або наявність нетипових відхилень.

Опитування є методом отримання інформації шляхом усного або письмового звернення до працівників, керівників підрозділів, відповідальних

осіб або інших учасників процесу. За допомогою опитування аудитор може з'ясувати порядок виконання процедур, розподіл відповідальності, причини відхилень, особливості організації роботи та наявні проблеми. Проте результати опитування не завжди можуть розглядатися як достатній доказ самі по собі, оскільки пояснення працівників можуть бути суб'єктивними. Тому отриману інформацію доцільно підтверджувати документами, даними інформаційних систем, результатами спостереження або іншими доказами.

Спостереження полягає у безпосередньому вивченні аудитором певного процесу, дії або контрольної процедури під час її фактичного виконання. Наприклад, аудитор може спостерігати за проведенням інвентаризації, прийманням товарно-матеріальних цінностей, виконанням касових процедур, роботою інформаційної системи або процесом погодження документів. Перевагою спостереження є те, що аудитор отримує інформацію безпосередньо з практики, а не лише з документів чи пояснень. Водночас цей метод має обмеження: працівники можуть діяти більш формально або уважно, знаючи про присутність аудитора.

Інспектування передбачає перевірку документів, записів, активів, матеріальних цінностей, електронних даних або інших об'єктів з метою підтвердження їх наявності, достовірності, відповідності встановленим вимогам чи належного оформлення. Інспектування може охоплювати аналіз договорів, актів виконаних робіт, первинних документів, платіжних доручень, наказів, звітів, регістрів обліку, електронних журналів операцій, а також огляд майна, обладнання або запасів. Цей метод є одним із найбільш поширених у внутрішньому аудиті, оскільки дає змогу отримати документально підтверджені докази. Основні характеристики зазначених методів можна подати у таблиці 8.2.

У ризик-орієнтованому аудиті вибір цих методів залежить від характеру об'єкта аудиту, рівня ризику, мети завдання та доступності інформації. Наприклад, якщо ризик пов'язаний із можливим завищенням витрат, доцільно застосовувати інспектування документів і вибіркову

перевірку операцій. Якщо ризик стосується недотримання внутрішніх процедур, ефективними можуть бути опитування відповідальних осіб і спостереження за фактичним виконанням процесу. Якщо ж аудитор перевіряє наявність активів, важливого значення набувають інспектування та спостереження.

Таблиця 8.2

Методи перевірки

Метод	**Зміст**	**Приклад застосування**	**Особливість**
Вибіркова перевірка	Аналіз частини операцій або документів із загальної сукупності	Перевірка вибраних договорів, платежів, закупівель	Дозволяє скоротити обсяг перевірки та зосередитися на ризикових операціях
Опитування	Отримання пояснень від працівників або відповідальних осіб	Інтерв'ю з керівником підрозділу щодо причин відхилень	Потребує підтвердження іншими доказами
Спостереження	Безпосереднє вивчення процесу під час його виконання	Спостереження за інвентаризацією або прийманням товарів	Дає уявлення про фактичне виконання процедур
Інспектування	Перевірка документів, активів, записів або електронних даних	Аналіз актів, договорів, звітів, огляд майна	Забезпечує документальне або фізичне підтвердження фактів

Застосування кількох методів одночасно підвищує надійність аудиторських доказів. Наприклад, пояснення працівника щодо виконання контрольної процедури можуть бути підтверджені інспектуванням документів, спостереженням за процесом і вибірковою перевіркою операцій. Такий підхід дозволяє аудитору отримати більш повне уявлення про об'єкт аудиту та зменшити ризик помилкових висновків.

8.5. Оцінювання достатності та належності аудиторських доказів

Внутрішній аудитор не може формувати висновки лише на підставі припущень, загальних вражень або неперевіреної інформації. Кожне суттєве твердження в аудиторському звіті має бути підтверджене доказами, які є достатніми за обсягом і належними за змістом.

Достатність аудиторських доказів означає їх кількісну міру, тобто такий обсяг інформації, який дозволяє аудитору зробити обґрунтований висновок щодо об'єкта аудиту. Обсяг необхідних доказів залежить від рівня ризику, суттєвості питання, складності процесу, якості внутрішнього контролю та надійності джерел інформації. Чим вищий ризик або суттєвість виявленої проблеми, тим більший обсяг доказів має бути отриманий аудитором.

Належність аудиторських доказів характеризує їх якість, доречність і зв'язок із метою аудиторського завдання. Докази є належними тоді, коли вони безпосередньо підтверджують або спростовують факт, який перевіряється, відповідають визначеним критеріям оцінки та отримані з надійних джерел. Наприклад, для підтвердження факту здійснення платежу більш належним доказом буде платіжний документ або банківська виписка, ніж лише усне пояснення працівника.

Оцінюючи аудиторські докази, внутрішній аудитор має враховувати їх достовірність. Зазвичай більш надійними вважаються докази, отримані з незалежних зовнішніх джерел, офіційних документів, інформаційних систем із належним контролем доступу або шляхом безпосереднього спостереження. Менш надійними є докази, що ґрунтуються лише на усних поясненнях або неперевірених внутрішніх даних. Водночас навіть усні пояснення можуть бути корисними, якщо вони підтверджуються іншими доказами.

Для оцінювання достатності та належності доказів доцільно враховувати такі критерії:

1. **Зв'язок із метою аудиту.** Доказ має стосуватися саме того питання, яке перевіряється в межах аудиторського завдання.

2. **Відповідність критеріям оцінки.** Доказ повинен давати змогу порівняти фактичний стан із установленими вимогами, правилами, стандартами або показниками.
3. **Надійність джерела.** Інформація з незалежних, офіційних або контрольованих джерел має вищу доказову силу.
4. **Повнота.** Докази мають охоплювати всі суттєві аспекти питання, а не лише окремі фрагменти інформації.
5. **Актуальність.** Докази повинні стосуватися періоду, який охоплюється аудиторським завданням.
6. **Узгодженість.** Різні докази не повинні суперечити один одному; у разі суперечностей аудитор має провести додаткову перевірку.
7. **Документування.** Отримані докази мають бути належним чином зафіксовані в робочих документах аудитора.

У процесі оцінювання доказів внутрішній аудитор має застосовувати професійне судження. Це означає, що аудитор самостійно визначає, чи є отримана інформація достатньою для висновку, чи потрібно зібрати додаткові докази, чи можна покладатися на певне джерело інформації та чи відповідають докази рівню ризику. Якщо докази є неповними, суперечливими або недостатньо надійними, аудитор повинен провести додаткові процедури: розширити вибірку, отримати підтвердження з іншого джерела, провести повторне тестування, додаткове інспектування або опитування відповідальних осіб.

Важливо пам’ятати, що більша кількість доказів не завжди компенсує їх низьку якість. Наприклад, значна кількість усних пояснень не може замінити відсутність документального підтвердження важливої операції. Так само один надійний зовнішній документ може мати більшу доказову силу, ніж кілька внутрішніх пояснень, які не підтверджені іншими джерелами. Тому аудитор має оцінювати не лише кількість, а й якість отриманої інформації.

Оцінювання достатності та належності доказів має безпосередній зв’язок із рівнем аудиторського ризику. Якщо ризик є високим, аудитор

повинен отримати більш переконливі докази та застосувати глибші аудиторські процедури. Якщо ризик низький, обсяг процедур може бути меншим, але докази все одно мають бути належними й достатніми для формування висновку. Такий підхід забезпечує раціональне використання аудиторських ресурсів і підвищує якість аудиторської роботи.

Контрольні запитання

1. Що таке аудиторські докази і яке значення вони мають для формування висновків внутрішнього аудитора?
2. Які основні види аудиторських доказів використовуються у внутрішньому аудиті?
3. У чому полягають вимоги до достатності, належності, достовірності та своєчасності аудиторських доказів?
4. Чому усні пояснення працівників бажано підтверджувати іншими доказами?
5. Яка мета тестування системи внутрішнього контролю?
6. Чим відрізняється розробленість контролю від його операційної ефективності?
7. Яке значення мають аналітичні процедури у ризик-орієнтованому аудиті?
8. У чому полягає сутність вибіркової перевірки та від чого залежить обсяг вибірки?
9. Які особливості застосування опитування, спостереження та інспектування у внутрішньому аудиті?
10. Як внутрішній аудитор оцінює достатність і належність отриманих аудиторських доказів?

Тема 9. Аудит ризиків у ключових бізнес-процесах

9.1. Аудит ризиків у фінансовій діяльності

9.2. Аудит ризиків приукладенні договорів та проведенні закупівель

9.3. Аудит ризиків у процесах продажу та управління дебіторською заборгованості

9.4. Аудит ризиків у кадрових процесах

9.5. Аудит ризиків управління активами та ресурсами

9.1. Аудит ризиків у фінансовій діяльності

Фінансова сфера безпосередньо впливає на платоспроможність, стабільність, результативність і розвиток організації. Фінансова діяльність охоплює планування та використання коштів, формування доходів і витрат, управління грошовими потоками, розрахунки з контрагентами, бюджетування, облік, звітність, податкові зобов'язання, управління активами та фінансовими зобов'язаннями. Саме в цих процесах можуть виникати суттєві ризики, які призводять до фінансових втрат, недостовірної звітності, порушення законодавства або неефективного використання ресурсів.

Метою аудиту ризиків у фінансовій діяльності є оцінювання того, наскільки організація здатна своєчасно виявляти, оцінювати та контролювати фінансові ризики. Внутрішній аудитор має встановити, чи існують належні процедури планування, погодження, обліку, контролю та звітування щодо фінансових операцій. Особлива увага приділяється тому, чи забезпечують ці процедури достовірність фінансової інформації, законність операцій, збереження коштів і активів, ефективне використання фінансових ресурсів та своєчасне виконання зобов'язань.

До основних фінансових ризиків належать ризик нестачі коштів, ризик нецільового або неефективного використання ресурсів, ризик недостовірності фінансової звітності, ризик помилок в обліку, ризик порушення податкового законодавства, ризик простроченої дебіторської або кредиторської заборгованості, ризик шахрайства, ризик необґрунтованих витрат, ризик

перевищення бюджету та ризик недостатнього контролю за грошовими потоками. Для державного сектору особливого значення набувають також ризики порушення бюджетної дисципліни, неефективного використання бюджетних коштів і недосягнення результатів бюджетних програм.

Аудит фінансових ризиків починається з вивчення фінансових цілей організації, її бюджетів, кошторисів, фінансових планів, облікової політики, внутрішніх регламентів, звітності та системи внутрішнього контролю. Аудитор аналізує, які фінансові процеси є найбільш суттєвими, де виникають найбільші обсяги операцій, які ділянки мають підвищений ризик помилок або порушень, а також які контрольні процедури застосовуються для запобігання цим ризикам.

Основні напрями аудиту ризиків у фінансовій діяльності подано в таблиці 9.1. У процесі аудиту внутрішній аудитор оцінює не лише правильність окремих фінансових операцій, а й ефективність контрольних процедур. Зокрема, перевіряється, чи існує розмежування повноважень між особами, які ініціюють, погоджують, виконують і обліковують фінансові операції; чи здійснюється попередній і поточний контроль платежів; чи проводиться звірка даних; чи документуються операції; чи контролюється виконання бюджетів; чи аналізуються відхилення між плановими та фактичними показниками.

Важливим інструментом аудиту фінансових ризиків є аналітичні процедури. Вони дозволяють виявити незвичні зміни у витратах, доходах, залишках коштів, заборгованості або фінансових коефіцієнтах. Наприклад, різке зростання витрат без відповідного збільшення обсягів діяльності може свідчити про неефективне використання ресурсів або слабкість контролю. Збільшення простроченої дебіторської заборгованості може вказувати на недоліки договірної роботи або недостатній контроль за розрахунками з контрагентами.

За результатами аудиту ризиків у фінансовій діяльності внутрішній аудитор формує висновки щодо достатності та ефективності системи фінансового контролю.

Таблиця 9.1

Основні напрями аудиту ризиків у фінансовій діяльності

Напрям аудиту	**Можливі ризики**	**Аудиторські процедури**
Планування і бюджетування	Нереалістичні плани, перевищення бюджету, неефективний розподіл коштів	Аналіз бюджетів, порівняння планових і фактичних показників
Грошові потоки	Дефіцит коштів, несвоєчасні платежі, нераціональне використання ресурсів	Аналіз руху коштів, перевірка платіжних документів
Доходи	Неповне відображення доходів, помилки в обліку, несвоєчасне надходження коштів	Зіставлення договорів, актів, рахунків і надходжень
Витрати	Необґрунтовані витрати, завищення сум, порушення процедур погодження	Вибіркова перевірка витрат, аналіз первинних документів
Дебіторська заборгованість	Прострочення платежів, ризик неповернення коштів	Аналіз строків заборгованості, перевірка претензійної роботи
Кредиторська заборгованість	Несвоєчасне виконання зобов’язань, штрафи, пені	Аналіз договорів, строків платежів і стану розрахунків
Фінансова звітність	Недостовірність даних, помилки, неповне розкриття інформації	Звірка даних обліку, регістрів і звітності
Податкові розрахунки	Штрафи, санкції, неправильне визначення податкових зобов’язань	Перевірка податкових декларацій, розрахунків і документів

Якщо виявлено недоліки, аудиторські рекомендації можуть стосуватися посилення контролю за платежами, удосконалення бюджетування, автоматизації фінансового моніторингу, уточнення повноважень відповідальних осіб, посилення претензійної роботи, перегляду внутрішніх регламентів або підвищення якості фінансової звітності.

9.2. Аудит ризиків при укладенні договорів та проведенні закупівель

Договірна та закупівельна діяльність безпосередньо пов'язана з використанням фінансових ресурсів, вибором контрагентів, дотриманням законодавства, якістю отриманих товарів, робіт і послуг, а також із репутаційною безпекою організації. Саме на етапах планування закупівель, вибору постачальників, погодження договорів, виконання договірних зобов'язань і здійснення розрахунків можуть виникати суттєві ризики фінансових втрат, порушень, неефективного використання коштів або конфлікту інтересів.

Метою аудиту ризиків у сфері договорів і закупівель є оцінювання того, наскільки організація забезпечує законність, обґрунтованість, прозорість, економічну доцільність і контрольованість закупівельного процесу. Внутрішній аудитор має встановити, чи належним чином визначаються потреби у закупівлях, чи обґрунтовується очікувана вартість, чи дотримуються встановлені процедури вибору постачальників, чи перевіряється надійність контрагентів, чи погоджуються істотні умови договорів і чи контролюється їх виконання.

До основних ризиків при проведенні закупівель і укладенні договорів належать: завищення очікуваної вартості закупівлі, придбання товарів або послуг без реальної потреби, поділ предмета закупівлі з метою уникнення процедур, вибір ненадійного постачальника, конфлікт інтересів, змова учасників, необґрунтоване відхилення пропозицій, порушення строків закупівельних процедур, укладення договорів на невигідних умовах, відсутність контролю за виконанням договору, оплата фактично неотриманих товарів, робіт чи послуг, а також несвоєчасне застосування штрафних санкцій до контрагентів.

Аудит закупівельного процесу доцільно здійснювати за основними етапами його проходження. На етапі планування закупівель аудитор перевіряє,

чи відповідають закупівлі реальним потребам організації, чи пов'язані вони з її цілями, бюджетом, виробничими або управлінськими завданнями. На етапі підготовки закупівлі оцінюється обґрунтованість технічних вимог, очікуваної вартості, строків постачання, критеріїв оцінки пропозицій і вимог до учасників. На етапі вибору постачальника аудитор аналізує прозорість процедури, рівність умов для учасників, відсутність дискримінаційних вимог і належність документального оформлення рішень.

Особливу увагу внутрішній аудит має приділяти етапу укладення договору. Договір повинен містити чітко визначені істотні умови: предмет договору, ціну, строки виконання, порядок оплати, вимоги до якості, відповідальність сторін, порядок приймання товарів, робіт або послуг, умови зміни та розірвання договору. Нечіткі або неповні договірні умови створюють ризики спорів із контрагентами, неможливості застосування санкцій, несвоєчасного виконання зобов'язань або оплати за неналежно виконані роботи.

Важливим напрямом аудиту є перевірка виконання договорів. Аудитор має встановити, чи відповідають фактично отримані товари, роботи або послуги умовам договору, чи здійснюється належне документальне підтвердження приймання, чи дотримуються строки постачання, чи правильно оформлюються акти виконаних робіт, накладні, рахунки та інші первинні документи. Також перевіряється, чи здійснюється оплата лише після підтвердження фактичного виконання зобов'язань та чи застосовуються передбачені договором штрафні санкції у разі порушень.

Основні напрями аудиту ризиків у закупівлях і договірній роботі можна подати у таблиці 9.2. У процесі аудиту договорів і закупівель внутрішній аудитор використовує різні методи: інспектування договорів і первинних документів, вибіркову перевірку закупівельних операцій, аналіз цінових пропозицій, порівняння фактичних і договірних умов, опитування відповідальних осіб, тестування контрольних процедур, аналіз інформаційних систем і перевірку виконання рекомендацій попередніх аудитів. За потреби

можуть застосовуватися аналітичні процедури для виявлення нетипових постачальників, повторюваних переможців, різкого зростання цін, поділу закупівель або платежів із підвищеним рівнем ризику.

Таблиця 9.2

Основні напрями аудиту ризиків у закупівлях і договірній роботі

Напрям аудиту	**Можливі ризики**	**Аудиторські процедури**
Планування закупівель	Закупівля без потреби, необґрунтований обсяг, невідповідність бюджету	Аналіз планів закупівель, бюджетів, заявок підрозділів
Визначення очікуваної вартості	Завищення ціни, відсутність ринкового аналізу	Порівняння цін, аналіз комерційних пропозицій, ринковий моніторинг
Вибір постачальника	Конфлікт інтересів, дискримінаційні умови, змова учасників	Перевірка процедури відбору, аналіз документів учасників
Укладення договору	Невигідні або нечіткі умови, відсутність відповідальності сторін	Аналіз договору, погоджень, юридичної експертизи
Виконання договору	Несвоєчасне постачання, неналежна якість, неповне виконання	Перевірка актів, накладних, звітів, фактичного приймання
Оплата за договором	Оплата без підтвердження виконання, подвійна оплата, завищення сум	Зіставлення договору, актів, рахунків і платіжних документів
Контроль санкцій	Ненарахування штрафів, відсутність претензійної роботи	Аналіз порушень строків, претензій, листування з контрагентом

Важливим об’єктом аудиторської уваги є система внутрішнього контролю у сфері закупівель і договорів. Аудитор має оцінити, чи існує належний розподіл повноважень між особами, які ініціюють закупівлю, погоджують технічні вимоги, обирають постачальника, підписують договір, приймають товари або послуги та здійснюють оплату. Відсутність такого розмежування підвищує ризик зловживань, помилок і необґрунтованих витрат.

За результатами аудиту можуть бути надані рекомендації щодо удосконалення планування закупівель, посилення контролю за визначенням очікуваної вартості, перевірки контрагентів, запровадження обов’язкової юридичної експертизи договорів, автоматизації моніторингу строків виконання договорів, посилення контролю за прийманням товарів і робіт, а також удосконалення претензійної роботи.

9.3. Аудит ризиків у процесах продажу та управління дебіторською заборгованістю

Продаж продукції, товарів, робіт або послуг пов’язаний із укладенням договорів із покупцями, визначенням цін, наданням знижок, відвантаженням, оформленням первинних документів, визнанням доходів, виставленням рахунків і контролем надходження коштів. На кожному з цих етапів можуть виникати ризики, що потребують належного внутрішнього контролю та аудиторського оцінювання.

Метою аудиту ризиків у процесах продажу є оцінювання того, наскільки організація забезпечує законність, обґрунтованість, повноту, своєчасність і контрольованість операцій з реалізації. Внутрішній аудитор має встановити, чи відповідають операції продажу затвердженим договорам, цінові політиці, внутрішнім регламентам, вимогам бухгалтерського обліку та податкового законодавства. Особлива увага приділяється ризикам неповного відображення доходів, неправомірного надання знижок, реалізації товарів за

заниженими цінами, помилок у первинних документах, несвоєчасного виставлення рахунків або відвантаження без належного погодження.

Дебіторська заборгованість виникає тоді, коли покупці або замовники отримали товари, роботи чи послуги, але ще не здійснили оплату. Управління дебіторською заборгованістю має важливе значення для підтримання ліквідності організації, оскільки надмірне зростання боргів покупців може призвести до дефіциту обігових коштів, зниження платоспроможності та збільшення ризику безнадійної заборгованості. Тому внутрішній аудит має оцінити, чи існують в організації процедури контролю за строками оплати, лімітами кредитування покупців, претензійною роботою та своєчасним стягненням заборгованості.

До основних ризиків у процесах продажу та управління дебіторською заборгованістю належать: продаж ненадійним покупцям, відвантаження без попередньої перевірки платоспроможності контрагента, необґрунтоване надання відстрочки платежу, перевищення встановлених кредитних лімітів, несвоєчасне виставлення рахунків, помилки в документах, неповне або несвоєчасне визнання доходів, зростання простроченої дебіторської заборгованості, відсутність претензійної роботи, ризик неповернення коштів, а також можливі зловживання під час надання знижок або списання боргів.

Аудит цих ризиків доцільно проводити за основними етапами процесу продажу. На етапі укладення договору аудитор перевіряє, чи погоджені істотні умови договору, чи визначено ціну, строки оплати, порядок постачання, відповідальність сторін і санкції за прострочення платежу. На етапі реалізації перевіряється відповідність відвантаження умовам договору, наявність первинних документів і правильність відображення операцій в обліку. На етапі контролю розрахунків аудитор аналізує своєчасність надходження коштів, стан простроченої заборгованості, роботу з боржниками та порядок формування резерву сумнівних боргів.

Основні напрями аудиту ризиків у процесах продажу та управління дебіторською заборгованістю можна подати у таблиці 9.3.

Таблиця 9.3

Напрями аудиту ризиків у процесах продажу та управління дебіторською заборгованістю

Напрям аудиту	**Можливі ризики**	**Аудиторські процедури**
Укладення договорів із покупцями	Нечіткі умови оплати, відсутність санкцій, ризик спорів	Аналіз договорів, додаткових угод, умов оплати та відповідальності
Перевірка покупців	Продаж ненадійним контрагентам, неплатежі	Аналіз платіжної дисципліни, кредитних лімітів, історії розрахунків
Ціноутворення і знижки	Необґрунтовані знижки, реалізація за заниженими цінами	Перевірка прайсів, наказів, погоджень і відхилень від цінової політики
Відвантаження та реалізація	Відвантаження без погодження або понад ліміт	Зіставлення договорів, накладних, рахунків і даних обліку
Визнання доходів	Неповне або несвоєчасне відображення доходів	Перевірка первинних документів, облікових регістрів і звітності
Дебіторська заборгованість	Прострочення платежів, ризик неповернення коштів	Аналіз вікової структури боргу, строків оплати, актів звірки
Претензійна робота	Відсутність дій щодо стягнення боргів	Перевірка листування, претензій, позовів, графіків погашення
Списання боргів	Необґрунтоване списання, приховування втрат	Аналіз підстав списання, рішень керівництва та підтвердних документів

Важливим інструментом аудиту дебіторської заборгованості є аналіз її структури за строками виникнення. Такий аналіз дозволяє визначити частку поточної, простроченої та сумнівної заборгованості, а також встановити покупців, які систематично порушують строки оплати. Особливої уваги потребують борги з тривалим строком непогашення, значні суми заборгованості окремих контрагентів, операції з пов'язаними особами, а також випадки повторного надання відстрочки платежу боржникам із негативною платіжною історією.

У процесі аудиту внутрішній аудитор має оцінити ефективність контрольних процедур у сфері продажу та розрахунків із покупцями. До таких процедур належать погодження договорів, перевірка контрагентів, встановлення кредитних лімітів, контроль відвантаження, звірка первинних документів із даними обліку, моніторинг строків оплати, регулярне проведення актів звірки, формування резерву сумнівних боргів, претензійна робота та контроль за списанням безнадійної заборгованості. Якщо такі процедури відсутні або виконуються формально, ризик фінансових втрат суттєво зростає.

За результатами аудиту можуть бути надані рекомендації щодо посилення контролю за укладенням договорів, упровадження або перегляду кредитної політики, встановлення лімітів заборгованості для покупців, автоматизації моніторингу прострочених платежів, регулярного аналізу дебіторської заборгованості, посилення претензійної роботи, удосконалення порядку надання знижок і відстрочок платежу, а також забезпечення належного документального підтвердження операцій продажу.

9.4. Аудит ризиків у кадрових процесах

Аудит ризиків у кадрових процесах є важливим напрямом ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту, оскільки персонал є одним із ключових ресурсів організації. Якість кадрової політики, правильність добору працівників, належний розподіл обов'язків, мотивація, професійний розвиток

і дотримання трудового законодавства безпосередньо впливають на результативність діяльності, стабільність управління, рівень внутрішнього контролю та здатність організації досягати поставлених цілей.

Кадрові процеси охоплюють планування потреби в персоналі, добір і прийняття працівників на роботу, адаптацію, розподіл посадових обов'язків, оцінювання результатів праці, оплату праці, навчання, кар'єрний розвиток, дотримання трудової дисципліни, звільнення працівників і ведення кадрової документації. На кожному з цих етапів можуть виникати ризики, пов'язані з помилками, неефективними рішеннями, порушенням законодавства, конфліктами інтересів, низькою кваліфікацією персоналу або недостатнім контролем.

Метою аудиту ризиків у кадрових процесах є оцінювання того, наскільки система управління персоналом забезпечує організацію необхідними трудовими ресурсами, відповідає вимогам законодавства, сприяє ефективному виконанню функцій і мінімізує ризики, пов'язані з людським фактором. Внутрішній аудитор має встановити, чи належним чином визначено кадрові потреби, чи прозоро здійснюється добір працівників, чи відповідають посадові інструкції фактичним обов'язкам, чи забезпечується контроль за робочим часом, оплатою праці, навчанням і дотриманням трудової дисципліни.

До основних кадрових ризиків належать: нестача кваліфікованих працівників, висока плинність кадрів, неефективний добір персоналу, прийняття на роботу осіб без належної кваліфікації, нечіткий розподіл повноважень, дублювання функцій, відсутність посадових інструкцій, порушення трудового законодавства, неправильне нарахування заробітної плати, неефективна система мотивації, конфлікт інтересів, низький рівень професійного розвитку, порушення дисципліни та ризик розголошення конфіденційної інформації після звільнення працівників.

Основні напрями аудиту ризиків у кадрових процесах можна подати у таблиці 9.4.

Таблиця 9.4

Напрями аудиту ризиків у кадрових процесах

Напрям аудиту	**Можливі ризики**	**Аудиторські процедури**
Планування персоналу	Нестача працівників, надмірна чисельність, невідповідність кадрової структури потребам організації	Аналіз штатного розпису, планів, фактичної чисельності персоналу
Добір і прийняття на роботу	Непрозорий конкурс, прийняття некваліфікованих працівників, конфлікт інтересів	Перевірка документів кандидатів, процедур добору, наказів про прийняття
Посадові обов’язки	Дублювання функцій, нечітка відповідальність, відсутність розподілу повноважень	Аналіз посадових інструкцій, положень про підрозділи, фактичних функцій
Оплата праці	Помилки в нарахуванні зарплати, необґрунтовані премії, порушення умов оплати	Перевірка табелів, наказів, розрахункових відомостей, положення про оплату праці
Навчання і розвиток	Недостатня кваліфікація, відсутність підвищення компетентностей	Аналіз планів навчання, сертифікатів, результатів оцінювання персоналу
Трудова дисципліна	Прогули, порушення режиму роботи, формальний контроль робочого часу	Перевірка табелів, журналів обліку, наказів про дисциплінарні заходи
Звільнення працівників	Порушення процедури звільнення, неврегульований доступ до інформації	Аналіз наказів, розрахунків при звільненні, припинення доступу до систем
Кадрова документація	Неповні особові справи, помилки в наказах, порушення строків зберігання документів	Інспектування особових справ, наказів, трудових договорів, кадрових реєстрів

У процесі аудиту кадрових ризиків внутрішній аудитор повинен оцінити не лише формальне дотримання кадрових процедур, а й їх реальну ефективність. Наприклад, наявність посадових інструкцій ще не гарантує належного розподілу відповідальності, якщо фактичні обов'язки працівників не відповідають затвердженим документам. Так само наявність плану навчання не свідчить про розвиток персоналу, якщо навчальні заходи не пов'язані з реальними потребами організації. Особливу увагу слід приділяти ризикам, пов'язаним із оплатою праці та преміюванням. Внутрішній аудит має перевірити, чи відповідає нарахування заробітної плати штатному розпису, табелям обліку робочого часу, наказам, трудовим договорам і внутрішнім положенням. Ризиковими можуть бути необґрунтовані премії, подвійні виплати, оплата невідпрацьованого часу, відсутність підтвердження виконаних робіт або неправильне застосування доплат і надбавок.

Важливим напрямом є аудит розподілу повноважень і відповідальності. Нечітке закріплення функцій між працівниками може призводити до дублювання роботи, уникнення відповідальності, помилок у процесах і зниження ефективності внутрішнього контролю. Особливо небезпечними є ситуації, коли одна особа одночасно ініціює, погоджує, виконує та контролює одну й ту саму операцію, оскільки це підвищує ризик зловживань або приховування порушень.

За результатами аудиту кадрових процесів можуть бути надані рекомендації щодо удосконалення кадрового планування, оновлення посадових інструкцій, запровадження прозорих процедур добору персоналу, посилення контролю за оплатою праці, розмежування повноважень, удосконалення системи навчання, автоматизації кадрового обліку, посилення контролю за доступом до інформаційних систем після звільнення працівників, а також покращення системи мотивації та оцінювання персоналу.

9.5. Аудит ризиків управління активами та ресурсами

До активів належать основні засоби, запаси, грошові кошти, нематеріальні активи, інформаційні ресурси, обладнання, транспорт, будівлі, споруди та інше майно, яке використовується для досягнення цілей організації. Ресурси охоплюють фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні, технологічні та часові можливості, необхідні для виконання функцій і завдань організації.

Метою аудиту ризиків управління активами та ресурсами є оцінювання того, наскільки ефективно організація забезпечує їх збереження, раціональне використання, належний облік, технічне обслуговування, захист від втрат, пошкодження, крадіжок, нецільового використання або передчасного знецінення. Внутрішній аудитор має встановити, чи відповідає управління активами та ресурсами стратегічним і поточним цілям організації, чи існують належні контрольні процедури та чи забезпечується відповідальність посадових осіб за використання майна і ресурсів.

До основних ризиків у сфері управління активами та ресурсами належать: втрата або пошкодження майна, неефективне використання основних засобів, відсутність належного обліку активів, невчасне проведення інвентаризації, необґрунтоване списання майна, нецільове використання ресурсів, завищення потреби в матеріальних цінностях, надлишкові запаси, нестача запасів, слабкий контроль за переміщенням майна, відсутність технічного обслуговування обладнання, несанкціонований доступ до інформаційних ресурсів, а також ризики шахрайства або зловживань.

Аудит управління активами доцільно здійснювати за основними етапами їх життєвого циклу: придбання, оприбуткування, експлуатація, облік, інвентаризація, технічне обслуговування, переміщення, модернізація, списання або відчуження. На кожному з цих етапів можуть виникати специфічні ризики. Наприклад, на етапі придбання існує ризик закупівлі непотрібного або надмірно дорогого майна; на етапі експлуатації – ризик

нераціонального використання або пошкодження; на етапі списання – ризик необґрунтованого вибуття придатних до використання активів.

Важливим завданням внутрішнього аудитора є оцінювання системи внутрішнього контролю у сфері управління активами. Для цього перевіряється, чи визначено відповідальних осіб за збереження майна, чи ведеться належний облік, чи здійснюється контроль за переміщенням активів, чи проводяться інвентаризації, чи затверджені правила списання, чи існує порядок доступу до матеріальних та інформаційних ресурсів. Особлива увага приділяється активам із високою вартістю, підвищеним ризиком втрати або значенням для безперервності діяльності організації.

Аудит ресурсів передбачає оцінювання того, наскільки раціонально організація використовує наявні можливості для досягнення своїх цілей. Наприклад, фінансові ресурси мають використовуватися відповідно до затверджених бюджетів і планів; матеріальні ресурси – відповідно до реальних потреб; трудові ресурси – з урахуванням кваліфікації працівників і розподілу обов'язків; інформаційні ресурси – із забезпеченням доступності, цілісності та конфіденційності даних. Нераціональне використання ресурсів може призводити до додаткових витрат, зниження продуктивності, втрати активів і погіршення результативності діяльності.

У процесі аудиту можуть застосовуватися різні аудиторські процедури: інспектування документів, огляд активів, спостереження за інвентаризацією, вибіркова перевірка операцій з майном, аналіз облікових даних, порівняння фактичних витрат із нормами, опитування матеріально відповідальних осіб, перевірка договорів на обслуговування, аналіз актів списання та дослідження причин втрат або пошкодження майна.

За результатами аудиту можуть бути виявлені типові недоліки: відсутність актуального реєстру активів, несвоєчасне оприбуткування майна, формальне проведення інвентаризації, неналежне зберігання запасів, відсутність відповідальних осіб, неефективне використання обладнання, необґрунтоване списання активів, перевищення норм споживання ресурсів або

слабкий контроль за доступом до інформаційних систем. Такі недоліки свідчать про підвищений рівень ризику і потребують управлінського реагування.

Аудиторські рекомендації у сфері управління активами та ресурсами можуть бути спрямовані на впорядкування обліку майна, оновлення реєстру активів, посилення контролю за матеріально відповідальними особами, удосконалення порядку інвентаризації, автоматизацію обліку активів, перегляд норм використання ресурсів, запровадження контролю за переміщенням майна, посилення технічного обслуговування та забезпечення прозорого списання активів.

Контрольні запитання

1. У чому полягає мета аудиту ризиків у фінансовій діяльності організації?
2. Які основні фінансові ризики можуть виникати в процесі управління коштами, доходами, витратами та зобов'язаннями?
3. Чому під час аудиту фінансових ризиків важливо оцінювати не лише правильність операцій, а й ефективність контрольних процедур?
4. Які ризики можуть виникати під час планування закупівель та визначення очікуваної вартості?
5. Чому внутрішній аудитор повинен перевіряти істотні умови договору під час аудиту договірної роботи?
6. Які основні ризики характерні для процесів продажу та управління дебіторською заборгованістю?
7. У чому полягає значення аналізу вікової структури дебіторської заборгованості?
8. Які ризики виникають у кадрових процесах і як вони можуть впливати на діяльність організації?
9. Які основні етапи життєвого циклу активів повинні бути охоплені аудитом ризиків управління активами та ресурсами?

Тема 10. Звітування за результатами ризик-орієнтованого аудиту

10.1. Структура аудиторського звіту
10.2. Формування аудиторських висновків щодо ризиків і контролів
10.3. Представлення результатів аудиту керівництву та раді
10.4. Моніторинг виконання аудиторських рекомендацій

10.1. Структура аудиторського звіту

Аудиторський звіт є основним підсумковим документом внутрішнього аудиту, у якому відображаються результати виконаного аудиторського завдання, виявлені факти, оцінка ризиків, висновки та рекомендації щодо удосконалення діяльності організації. Його призначення полягає не лише у фіксації недоліків, а й у наданні керівництву обґрунтованої інформації для прийняття управлінських рішень. Якісно підготовлений аудиторський звіт має бути зрозумілим, логічним, доказовим, об'єктивним і орієнтованим на практичне вирішення виявлених проблем.

Структура аудиторського звіту повинна забезпечувати послідовне розкриття результатів аудиту: від загальної інформації про завдання до конкретних висновків і рекомендацій. Звіт має містити достатній обсяг інформації для розуміння мети аудиту, обсягу перевірки, застосованих критеріїв, виявлених недоліків, причин їх виникнення, можливих наслідків і запропонованих заходів реагування. Водночас він не повинен бути перевантажений другорядними деталями, які не впливають на аудиторські висновки.

До основних елементів аудиторського звіту доцільно віднести:

1. **Титульну частину.** У ній зазначаються назва аудиторського звіту, об'єкт аудиту, період, за який проводилася перевірка, підстава для проведення аудиту, дата складання звіту та відповідальні виконавці.
2. **Вступну частину.** Вона містить коротку інформацію про аудиторське завдання: мету аудиту, обсяг перевірки, період дослідження,

підрозділи або процеси, які були охоплені аудитом, а також основні джерела інформації.

3. **Критерії оцінювання.** У цьому розділі зазначаються норми, правила, стандарти, внутрішні положення, законодавчі вимоги, показники ефективності або інші критерії, з якими порівнювався фактичний стан об’єкта аудиту.
4. **Методи та процедури аудиту.** Тут коротко описуються аудиторські процедури, які застосовувалися під час виконання завдання: аналіз документів, тестування контролів, вибіркові перевірки, опитування, спостереження, інспектування, аналітичні процедури тощо.
5. **Основні результати аудиту.** Це центральна частина звіту, у якій викладаються виявлені факти, недоліки, відхилення, ризики та проблемні питання. Кожне суттєве спостереження має бути підтверджене належними аудиторськими доказами.
6. **Причини та наслідки виявлених недоліків.** Для кожного суттєвого порушення або слабкого місця доцільно визначити причину його виникнення та можливі наслідки для організації. Це дозволяє перейти від простого опису проблеми до її управлінського аналізу.
7. **Аудиторські висновки.** У цій частині формулюється узагальнена оцінка стану об’єкта аудиту, ефективності внутрішнього контролю, рівня ризиків, відповідності встановленим вимогам або результативності процесу.
8. **Рекомендації.** Рекомендації мають бути конкретними, реалістичними, спрямованими на усунення причин недоліків і зниження ризиків. Вони повинні містити зрозумілі управлінські дії, які може виконати відповідальний підрозділ.
9. **План заходів або управлінська реакція.** У звіті може зазначатися позиція відповідальних осіб щодо виявлених недоліків, погоджені заходи реагування, строки виконання та відповідальні виконавці.

10. **Додатки.** До звіту можуть додаватися таблиці, схеми, розрахунки, переліки перевірених документів, результати вибіркових перевірок, аналітичні матеріали та інші підтвердні дані.

Основні складові аудиторського звіту можна подати у вигляді таблиці 10.1.

Таблиця 10.1

Складові аудиторського звіту

Елемент аудиторського звіту	**Зміст**	**Практичне значення**
Титульна частина	Назва звіту, об'єкт аудиту, дата, виконавці	Ідентифікує аудиторське завдання
Вступ	Мета, обсяг, період і підстава аудиту	Пояснює контекст перевірки
Критерії оцінювання	Норми, правила, стандарти, показники	Забезпечують об'єктивність оцінки
Методи аудиту	Процедури отримання доказів	Показують, як формувалися висновки
Результати аудиту	Виявлені факти, недоліки, ризики	Розкривають сутність проблем
Причини і наслідки	Пояснення джерел проблем і можливого впливу	Допомагають визначити управлінські рішення
Висновки	Узагальнена оцінка об'єкта аудиту	Формують підсумкову позицію аудитора
Рекомендації	Пропозиції щодо усунення недоліків	Спрямовані на поліпшення діяльності
План заходів	Відповідальні особи, строки, управлінська реакція	Забезпечує практичну реалізацію результатів
Додатки	Розрахунки, таблиці, підтвердні матеріали	Підсилюють доказову базу звіту

Важливо, щоб аудиторський звіт був побудований за логікою «критерій – фактичний стан – причина – наслідок – рекомендація». Такий

підхід дозволяє чітко показати, у чому полягає проблема, чому вона виникла, як вона впливає на діяльність організації та які дії необхідно виконати для її усунення. Наприклад, якщо аудит встановив відсутність контролю за строками виконання договорів, у звіті має бути зазначено, яка вимога порушена, які факти це підтверджують, які ризики виникають і які заходи доцільно впровадити. Аудиторський звіт має відповідати вимогам об'єктивності, повноти, точності, зрозумілості та своєчасності. Об'єктивність означає, що висновки повинні ґрунтуватися на достатніх і належних доказах. Повнота передбачає відображення всіх суттєвих питань, які мають значення для мети аудиту. Точність вимагає коректного викладення фактів, сум, дат, назв документів і відповідальних осіб. Зрозумілість означає, що звіт має бути написаний чіткою мовою без надмірного ускладнення. Своєчасність передбачає подання звіту тоді, коли його результати ще можуть бути використані для прийняття управлінських рішень.

10.2. Формування аудиторських висновків щодо ризиків і контролів

Саме на етапі Формування аудиторських висновків внутрішній аудитор узагальнює отримані докази, оцінює суттєвість виявлених недоліків, визначає рівень ризиків і робить професійне судження щодо ефективності контрольних процедур. Аудиторський висновок має бути обґрунтованим, зрозумілим, доказовим і корисним для керівництва організації, оскільки на його основі приймаються управлінські рішення щодо усунення недоліків і зниження ризиків.

Висновки щодо ризиків формуються на основі оцінювання ймовірності виникнення ризикових подій та можливого впливу таких подій на досягнення цілей організації. Внутрішній аудитор має визначити, які ризики є найбільш суттєвими, які з них уже реалізувалися у вигляді порушень або втрат, а які можуть виникнути в майбутньому за умови збереження наявних

недоліків. При цьому важливо оцінювати не лише сам факт наявності ризику, а й його причини, джерела, можливі наслідки та зв'язок із системою внутрішнього контролю.

Висновки щодо контролів передбачають оцінку того, наскільки контрольні процедури є належно розробленими, впровадженими та ефективними на практиці. Аудитор має встановити, чи здатні контролі запобігати ризикам, своєчасно виявляти відхилення або забезпечувати коригувальні дії. Якщо контрольна процедура існує лише формально, не виконується регулярно, не документується або не охоплює суттєвий ризик, вона не може вважатися ефективною.

Формування аудиторського висновку доцільно здійснювати за такою логікою:

1. **Визначення критерію оцінки.** Аудитор встановлює, з якою нормою, правилом, стандартом, внутрішнім положенням або очікуваним станом порівнюється фактична ситуація.
2. **Опис фактичного стану.** У висновку зазначається, що саме встановлено під час аудиту на основі зібраних доказів.
3. **Виявлення відхилення.** Аудитор визначає, у чому полягає невідповідність між критерієм і фактичним станом.
4. **Аналіз причини.** Встановлюється, чому виникло відхилення: через слабкість контролю, відсутність відповідальних осіб, недосконалі процедури, нестачу ресурсів, людський фактор або інші причини.
5. **Оцінка ризику і наслідків.** Аудитор визначає, до яких фінансових, правових, операційних, репутаційних або управлінських наслідків може призвести виявлений недолік.
6. **Формування підсумкового висновку.** На основі доказів аудитор робить узагальнену оцінку стану ризиків і контролів.

Під час формування висновків внутрішній аудитор має враховувати рівень суттєвості виявлених недоліків. Не всі відхилення мають однаковий вплив на діяльність організації. Одні можуть бути незначними та потребувати

лише поточного коригування, інші – створювати високий рівень ризику і вимагати негайного реагування керівництва. Тому висновки доцільно структурувати за рівнем ризику: високий, середній або низький.

Наприклад, високий рівень ризику може бути встановлений у разі відсутності контролю за значними фінансовими операціями, необґрунтованого списання активів, порушення законодавства або ризику шахрайства. Середній рівень ризику може стосуватися недоліків у документуванні, несвоєчасного виконання процедур або недостатнього моніторингу. Низький рівень ризику зазвичай пов'язаний із технічними помилками, які не мають суттєвого впливу на діяльність організації, але потребують усунення.

Висновки аудитора мають ґрунтуватися на достатніх і належних аудиторських доказах. Якщо доказів недостатньо, висновок не може бути категоричним. У такому випадку аудитор повинен або провести додаткові процедури, або чітко зазначити обмеження, які вплинули на повноту оцінювання. Неприпустимо формувати висновки лише на основі припущень, непідтверджених пояснень або окремих фактів, які не характеризують систему загалом.

Важливим є також збалансоване подання висновків. Аудиторський звіт має містити не лише перелік недоліків, а й оцінку тих контролів, які функціонують належним чином. Це дозволяє керівництву отримати повну картину стану системи управління ризиками та внутрішнього контролю. Якщо окремі процедури є ефективними, їх доцільно зазначити як позитивну практику, яку можна поширити на інші процеси.

Формулювання аудиторських висновків повинно бути чітким і нейтральним. Внутрішній аудитор має уникати емоційних оцінок, необґрунтованих звинувачень або надто загальних фраз. Замість формулювання «контроль повністю відсутній» доцільніше зазначити: «під час аудиту не отримано доказів регулярного виконання контрольної процедури погодження платежів». Такий підхід підвищує професійність звіту та зменшує ризик непорозумінь із відповідальними особами.

Отже, формування аудиторських висновків щодо ризиків і контролів є процесом професійного узагальнення результатів аудиту. Його мета полягає в тому, щоб надати керівництву об'єктивну оцінку того, які ризики існують, наскільки ефективно вони контролюються та які недоліки потребують управлінського реагування. Якісно сформований аудиторський висновок має бути доказовим, логічним, зрозумілим і спрямованим на підвищення ефективності управління, внутрішнього контролю та системи управління ризиками.

10.3. Представлення результатів аудиту керівництву та раді

Представлення результатів аудиту керівництву та раді є завершальним і водночас одним із найважливіших етапів аудиторського завдання. Його основне призначення полягає в тому, щоб довести до відповідальних осіб об'єктивну інформацію про виявлені ризики, недоліки системи внутрішнього контролю, причини порушень, можливі наслідки та рекомендації щодо удосконалення діяльності організації. Результати аудиту мають бути представлені таким чином, щоб вони були зрозумілими, доказовими, практично корисними та придатними для прийняття управлінських рішень.

Керівництво організації є основним адресатом аудиторських рекомендацій, оскільки саме воно відповідає за усунення виявлених недоліків, удосконалення процесів, посилення контролів і зниження ризиків. Тому під час представлення результатів аудиту керівництву необхідно акцентувати увагу на практичних питаннях: які проблеми встановлено, чому вони виникли, як вони впливають на діяльність організації та які заходи потрібно впровадити. Аудиторська інформація має допомагати керівництву не лише зрозуміти недоліки, а й визначити конкретні управлінські дії для їх усунення.

Рада або інший наглядовий орган отримує результати аудиту з метою здійснення нагляду за системою управління, внутрішнього контролю та управління ризиками. Для ради особливо важливою є інформація про суттєві

ризики, значні порушення, системні недоліки, обмеження в діяльності внутрішнього аудиту, невиконання рекомендацій, недостатність ресурсів або випадки втручання в аудиторську діяльність. На відміну від поточного керівництва, рада розглядає результати аудиту переважно з позиції стратегічного контролю, незалежності аудиторської функції та загальної надійності системи управління.

Представлення результатів аудиту може здійснюватися у письмовій та усній формах. Основною письмовою формою є аудиторський звіт, у якому систематизовано викладаються мета, обсяг, критерії, результати аудиту, висновки та рекомендації. Усне представлення може відбуватися під час нарад, засідань керівництва або ради, обговорення попередніх результатів чи презентації ключових висновків. Усна комунікація не замінює аудиторський звіт, але дозволяє пояснити сутність виявлених проблем, відповісти на запитання та посилити практичне сприйняття результатів аудиту.

Під час представлення результатів аудиту доцільно дотримуватися такої послідовності:

1. коротко зазначити мету, обсяг і період аудиторського завдання;
2. пояснити критерії, за якими здійснювалося оцінювання;
3. представити ключові виявлені факти та ризики;
4. визначити причини встановлених недоліків;
5. охарактеризувати можливі або фактичні наслідки для організації;
6. сформулювати аудиторські висновки щодо стану ризиків і контролів;
7. подати рекомендації щодо усунення недоліків;
8. узгодити або зафіксувати управлінські заходи, відповідальних осіб і строки виконання.

Основні акценти під час представлення результатів різним адресатам можна подати у таблиці10.2.

Важливою вимогою до представлення результатів аудиту є об’єктивність. Аудитор повинен подавати інформацію неупереджено, без емоційних оцінок, перебільшень або необґрунтованих тверджень. Усі суттєві

висновки мають ґрунтуватися на достатніх і належних аудиторських доказах. Якщо певне питання має обмеження щодо повноти перевірки, це необхідно чітко зазначити у звіті або під час обговорення результатів.

Не менш важливими є зрозумілість і практична спрямованість аудиторської комунікації. Результати аудиту мають бути викладені мовою, зрозумілою для управлінців, які прийматимуть рішення. Надмірно складні формулювання, велика кількість технічних деталей або нечіткі рекомендації можуть знизити практичну цінність аудиторського звіту. Тому доцільно зосереджувати увагу на суттєвих ризиках, управлінських наслідках і конкретних діях, які потрібно виконати.

Таблиця 10.2

Перелік інформації для представлення користувачам аудиту

Адресат результатів аудиту	**Основний зміст інформації**	**Мета представлення**
Вище керівництво	Виявлені недоліки, причини, наслідки, рекомендації, строки усунення	Прийняття управлінських рішень і впровадження заходів реагування
Керівники підрозділів	Конкретні проблеми у процесах, відповідальність, практичні дії	Усунення недоліків на операційному рівні
Рада або наглядовий орган	Суттєві ризики, системні проблеми, стан контролів, виконання рекомендацій	Нагляд за ефективністю управління, ризик-менеджменту і внутрішнього контролю
Керівник внутрішнього аудиту	Якість виконання завдання, повнота доказів, результативність рекомендацій	Контроль якості аудиторської діяльності

Під час представлення результатів аудиту важливо забезпечити баланс між критичним аналізом і конструктивністю. Метою внутрішнього аудиту є не лише виявлення недоліків, а й сприяння удосконаленню діяльності організації. Тому рекомендації мають бути реалістичними, виконуваними, спрямованими на усунення причин проблем і зниження ризиків. Якщо в процесі аудиту виявлено позитивні практики або ефективні контрольні процедури, їх також доцільно зазначити, оскільки вони можуть бути використані в інших підрозділах або процесах.

Окреме значення має фіксація управлінської реакції на результати аудиту. Керівництво має надати позицію щодо виявлених недоліків і запропонованих рекомендацій, визначити відповідальних осіб, строки виконання та конкретні заходи реагування. Якщо керівництво не погоджується з окремими висновками або рекомендаціями, така позиція має бути належним чином задокументована. Це забезпечує прозорість подальшого моніторингу виконання рекомендацій.

10.4. Моніторинг виконання аудиторських рекомендацій

Моніторинг виконання аудиторських рекомендацій є завершальним етапом аудиторського процесу, який забезпечує практичну реалізацію результатів внутрішнього аудиту. Його сутність полягає у систематичному відстеженні того, чи були вжиті керівництвом і відповідальними підрозділами заходи щодо усунення виявлених недоліків, зниження ризиків і вдосконалення системи внутрішнього контролю. Без належного моніторингу аудиторські рекомендації можуть залишитися лише формальними пропозиціями, які не мають реального впливу на діяльність організації.

Метою моніторингу є встановлення фактичного стану виконання рекомендацій, оцінювання достатності вжитих заходів і визначення, чи зменшено ризики, виявлені під час аудиторського завдання. Внутрішній аудит

повинен не лише перевірити факт виконання рекомендації, а й оцінити її результативність. Наприклад, якщо рекомендація стосувалася запровадження контролю за строками виконання договорів, важливо встановити не лише наявність нового регламенту, а й те, чи він реально застосовується та чи зменшив ризик прострочення договірних зобов'язань.

Моніторинг виконання аудиторських рекомендацій передбачає кілька послідовних дій:

1. **Формування плану заходів.** Після завершення аудиту керівництво або відповідальні особи мають визначити конкретні заходи щодо виконання рекомендацій, строки їх реалізації та відповідальних виконавців.
2. **Фіксація управлінської реакції.** У документах внутрішнього аудиту доцільно зазначити, чи погоджується керівництво з рекомендаціями, які дії планує виконати та в які строки.
3. **Періодичне відстеження виконання.** Внутрішній аудит має отримувати інформацію про стан реалізації заходів, аналізувати проміжні результати та виявляти випадки затримки або формального виконання.
4. **Перевірка підтвердних документів.** Для підтвердження виконання рекомендацій аудитори можуть аналізувати накази, оновлені положення, звіти відповідальних осіб, дані інформаційних систем, акти виконаних робіт, протоколи нарад або інші документи.
5. **Оцінювання результативності заходів.** Важливо визначити, чи усунено причину недоліку, чи знижено рівень ризику та чи покращено контрольне середовище.
6. **Інформування керівництва та ради.** Про стан виконання найбільш суттєвих рекомендацій керівник внутрішнього аудиту має періодично повідомляти вище керівництво та раду.

Для систематизації моніторингу доцільно використовувати реєстр аудиторських рекомендацій. У ньому зазначаються номер рекомендації, суть

виявленого недоліку, рівень ризику, запропоновані заходи, відповідальні особи, строки виконання, поточний статус і результат перевірки виконання.

Особливу увагу під час моніторингу слід приділяти рекомендаціям, пов'язаним із високими ризиками, порушенням законодавства, можливими фінансовими втратами, слабкістю ключових контрольних процедур, ризиками шахрайства або суттєвим впливом на репутацію організації. Невиконання таких рекомендацій має бути доведене до відома вищого керівництва та ради, оскільки воно може свідчити про збереження неприйнятного рівня ризику.

Типовими проблемами моніторингу є формальне виконання рекомендацій, перенесення строків без належного обґрунтування, відсутність відповідальних осіб, недостатність підтвердних документів, часткове усунення недоліків або впровадження заходів, які не зменшують ризик. У таких випадках внутрішній аудит має ініціювати додаткове обговорення з керівництвом, уточнення плану заходів або повторну перевірку проблемного напряму.

Моніторинг виконання рекомендацій не означає, що внутрішній аудит бере на себе відповідальність за управлінські рішення або самостійно усуває недоліки. Відповідальність за впровадження заходів реагування належить керівництву та власникам процесів. Роль внутрішнього аудиту полягає у незалежному відстеженні, оцінюванні та інформуванні про стан виконання рекомендацій і залишкові ризики.

Контрольні запитання

1. Яке призначення аудиторського звіту в системі ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту?
2. Які основні структурні елементи повинен містити аудиторський звіт?
3. Яка послідовність побудови аудиторського звіту?
4. Які вимоги висуваються до якості аудиторського звіту?
5. У чому полягає сутність формування аудиторських висновків щодо ризиків і контролів?

6. Як внутрішній аудитор визначає рівень ризику під час формування висновків?
7. Чому аудиторські висновки мають ґрунтуватися на достатніх і належних доказах?
8. Які особливості представлення результатів аудиту керівництву та раді?
9. У чому полягає значення управлінської реакції на результати аудиту?
10. Яка мета моніторингу виконання аудиторських рекомендацій?

Тести для контролю

Тема 1. Теоретичні основи ризик-орієнтованої практики аудиту

1. Ризик-орієнтований підхід в аудиті передбачає:

а) перевірку всіх операцій підприємства однаково детально

б) концентрацію аудиторської уваги на найбільш ризикових напрямах діяльності

в) відмову від аудиторських доказів

г) перевірку лише фінансової звітності

2. Основною метою ризик-орієнтованого аудиту є:

а) виявлення лише арифметичних помилок

б) підтвердження правильності заповнення документів

в) незалежне оцінювання ефективності управління ризиками, контролю та моніторингу

г) заміна функцій керівництва підприємства

3. Традиційний аудит переважно має характер:

а) стратегічний

б) ретроспективний

в) інноваційний

г) прогностичний

4. Ризик-орієнтований аудит відрізняється від традиційного тим, що він:

а) не використовує документи

б) спрямований лише на податкові перевірки

в) орієнтується на попередження ризиків і оцінювання контролів

г) не потребує планування

5. До зовнішніх ризиків підприємства належать:

а) помилки в обліку

б) конфлікт інтересів працівників

в) зміни законодавства та економічна нестабільність

г) низька кваліфікація персоналу

6. До внутрішніх ризиків підприємства належать:

а) валютні коливання

б) військово-політичні загрози

в) недоліки організаційної структури та внутрішнього контролю

г) зміни ринкової кон’юнктури

7. Оцінювання ризиків найчастіше здійснюється за такими критеріями:

а) прибуток і витрати

б) ймовірність виникнення та рівень впливу

в) кількість працівників і розмір підприємства

г) тривалість перевірки та кількість документів

8. Карта ризиків використовується для:

а) оформлення фінансової звітності

б) визначення посадових окладів

в) систематизації ризиків та встановлення їх пріоритетності

г) заміни аудиторського звіту

9. Першим етапом ризик-орієнтованого аудиту є:

а) формування аудиторських висновків

б) моніторинг виконання рекомендацій

в) дослідження діяльності підприємства

г) складання фінансової звітності

10. Ідентифікація ризиків передбачає:

а) виявлення потенційних загроз у внутрішньому та зовнішньому середовищі

б) затвердження бюджету підприємства

в) проведення інвентаризації основних засобів

г) нарахування заробітної плати

11. Ризик-орієнтований план аудиту формується на основі:

а) алфавітного переліку підрозділів

б) рівня ризику об’єктів аудиту

в) кількості працівників підприємства

г) бажання керівників підрозділів

12. Для процесів із високим ризиком шахрайства доцільно застосовувати:

а) лише усне опитування працівників

б) детальні тести операцій та аналіз незвичних транзакцій

в) повну відмову від перевірки документів

г) тільки огляд посадових інструкцій

13. Принцип пріоритетності ризиків означає, що:

а) аудитор перевіряє лише найменші операції

б) ресурси аудиту спрямовуються на найбільш суттєві ризики

в) аудит проводиться без плану

г) усі ризики ігноруються

14. Принцип системності в ризик-орієнтованому аудиті означає:

а) оцінювання ризиків у взаємозв’язку з цілями, процесами та контролем організації

б) перевірку лише касових операцій

в) використання однакових процедур для всіх об’єктів

г) відмову від аналізу бізнес-процесів

15. Об’єктивність аудиторської оцінки забезпечується:

а) припущеннями аудитора

б) усними домовленостями з керівництвом

в) достатніми й належними аудиторськими доказами

г) формальним заповненням чек-листа

16. Принцип превентивності означає, що аудит:

а) спрямований на попередження майбутніх проблем

б) проводиться лише після виникнення порушень

в) не враховує ризики

г) стосується лише фінансової звітності

17. Принцип адаптивності передбачає:

а) незмінність аудиторського плану протягом багатьох років

б) оновлення планів і процедур відповідно до зміни ризикового середовища

в) відмову від аудиторських процедур

г) проведення аудиту лише за вимогою контролюючих органів

18. Професійне судження аудитора необхідне для:

а) механічного виконання стандартних процедур

б) визначення суттєвості ризиків і вибору відповідних процедур

в) заміни аудиторських доказів особистою думкою

г) уникнення документування результатів

19. Ризик-орієнтований аудит у системі управління організацією виконує функцію:

а) незалежного оцінювання управління ризиками та внутрішнього контролю

б) безпосереднього керування всіма підрозділами

в) складання договорів із контрагентами

г) затвердження штатного розпису

20. Практичним результатом застосування ризик-орієнтованого підходу є:

а) скасування внутрішнього контролю

б) формування карти ризиків і ризик-орієнтованого плану аудиту

в) відмова від управлінських рішень

г) зменшення ролі аудиту в організації

Тема 2. Нормативне та професійне регулювання ризик-орієнтованого аудиту

1. Міжнародні стандарти аудиту визначають вимоги до:

а) планування, виконання, документування та завершення аудиту

б) лише складання податкової звітності

в) управління персоналом підприємства

г) формування рекламної політики організації

2. Ризик-орієнтований підхід у міжнародному аудиті означає, що аудитор:

а) перевіряє всі операції однаково детально

б) зосереджується на ділянках із найбільшою ймовірністю суттєвого викривлення

в) не використовує аудиторські докази

г) проводить аудит без планування

3. МСА 315 регламентує порядок:

а) складання фінансової звітності

б) ідентифікації та оцінювання ризиків суттєвого викривлення

в) нарахування заробітної плати

г) затвердження бюджету підприємства

4. МСА 330 визначає:

а) порядок дій аудитора у відповідь на оцінені ризики

б) правила створення підприємства

в) методику оцінювання персоналу

г) порядок реєстрації договорів

5. Ризик суттєвого викривлення зазвичай розглядається як поєднання:

а) фінансового ризику та кадрового ризику

б) властивого ризику та ризику контролю

в) інвестиційного ризику та ринкового ризику

г) податкового ризику та політичного ризику

6. Властивий ризик пов’язаний із:

а) природою діяльності, складністю операцій та суб’єктивністю оцінок

б) виключно кількістю працівників підприємства

в) лише рівнем заробітної плати

г) тільки зовнішньою рекламою підприємства

7. Ризик контролю означає ймовірність того, що система внутрішнього контролю:

а) завжди запобігатиме всім помилкам

б) не запобігатиме викривленню, не виявить або не виправить його своєчасно

в) повністю замінює аудитора

г) не має значення для аудиту

8. Якщо ризик суттєвого викривлення є високим, аудитор повинен:

а) зменшити обсяг аудиторських процедур

б) обмежитися поясненнями керівництва

в) отримати більш переконливі аудиторські докази

г) не документувати результати перевірки

9. Глобальні стандарти внутрішнього аудиту IIA 2024 року набрали чинності:

а) 9 січня 2024 року

б) 9 січня 2025 року

в) 1 січня 2020 року

г) 31 грудня 2026 року

10. Нова структура Глобальних стандартів внутрішнього аудиту охоплює:

а) 3 домени, 10 принципів і 25 стандартів

б) 5 доменів, 15 принципів і 52 стандарти

в) 2 домени, 5 принципів і 10 стандартів

г) 7 доменів, 20 принципів і 100 стандартів

11. До домену «Етика і професіоналізм» належать принципи:

а) чесність, об’єктивність, компетентність, професійна ретельність, конфіденційність

б) реклама, маркетинг, продажі, ціноутворення

в) кредитування, страхування, інвестування

г) планування закупівель і логістика

12. У державному секторі України внутрішній аудит спрямований на:

а) удосконалення управління, внутрішнього контролю та управління ризиками

б) заміну роботи бухгалтерії

в) встановлення цін на товари

г) проведення комерційних переговорів

13. Підрозділ внутрішнього аудиту у державному секторі має бути:

а) підпорядкований структурному підрозділу, який перевіряється

б) організаційно незалежним і підзвітним керівнику установи

в) частиною відділу продажів

г) тимчасовим органом без визначених повноважень

14. Аудит ефективності у державному секторі спрямований на оцінку:

а) результативності, економності та ефективності використання бюджетних коштів

б) лише зовнішнього вигляду документів

в) рекламної діяльності установи

г) особистих якостей працівників

15. Принцип конфіденційності передбачає, що внутрішній аудитор:

а) може вільно поширювати будь-яку інформацію

б) зобов’язаний захищати інформацію, отриману під час виконання завдань

в) не відповідає за збереження даних

г) використовує службову інформацію у власних інтересах

Тема 3. Поняття, класифікація та джерела ризиків у діяльності організації

1. Ризик у діяльності організації – це:

а) лише факт уже допущеного порушення

б) можливість настання події, що може вплинути на результати діяльності організації

в) виключно фінансовий збиток

г) повна відсутність невизначеності

2. Зовнішні ризики виникають:

а) всередині організації через помилки персоналу

б) під впливом факторів зовнішнього середовища

в) лише через неправильне ведення бухгалтерського обліку

г) тільки через відсутність посадових інструкцій

3. До зовнішніх ризиків належать:

а) неефективна організаційна структура

б) низька кваліфікація персоналу

в) інфляція, зміни законодавства, воєнні дії, кібератаки

г) конфлікт інтересів працівників

4. Внутрішні ризики пов’язані з:

а) політичними кризами

б) природними катастрофами

в) недоліками управління, персоналу, процесів і внутрішнього контролю

г) зміною ринкової кон’юнктури

5. Який із наведених прикладів є внутрішнім ризиком?

а) девальвація національної валюти

б) зміна податкового законодавства

в) нечіткий розподіл повноважень між працівниками

г) посилення конкуренції на ринку

6. Економічні зовнішні ризики можуть спричинити:

а) зростання витрат і погіршення фінансової стійкості

б) покращення кадрової дисципліни

в) автоматичне зниження всіх витрат

г) повне усунення потреби у внутрішньому контролі

7. Кадрові внутрішні ризики пов’язані з:

а) кліматичними змінами

б) низькою кваліфікацією, плинністю кадрів і недостатньою мотивацією

в) зміною валютного курсу

г) діями конкурентів

8. Метою системи управління ризиками є:

а) повна відмова від будь-якої діяльності

б) своєчасне виявлення, оцінювання та реагування на ризики

в) приховування ризиків від керівництва

г) заміна внутрішнього контролю зовнішніми перевірками

9. До основних елементів системи управління ризиками належать:

а) лише фінансова звітність і податкові декларації

б) внутрішнє середовище, цілі, ідентифікація ризиків, оцінювання, реагування, контроль і моніторинг

в) тільки посадові інструкції

г) лише маркетингова стратегія

10. Ідентифікація ризиків передбачає:

а) виявлення подій, обставин або процесів, які можуть вплинути на діяльність організації

б) складання рекламного плану

в) виключно розрахунок прибутку

г) відмову від аналізу зовнішнього середовища

11. Оцінювання ризиків здійснюється переважно за такими критеріями:

а) кількість працівників і площа приміщення

б) ймовірність виникнення та рівень можливого впливу

в) назва організації та її місцезнаходження

г) кількість підписаних договорів

12. Реагування на ризики може передбачати:

а) уникнення, зниження, передачу, прийняття або моніторинг ризику

б) ігнорування всіх загроз

в) припинення документування операцій

г) відмову від контролю

13. Внутрішній контроль у системі управління ризиками є:

а) практичним механізмом запобігання, виявлення та мінімізації ризиків

б) випадковим елементом діяльності

в) лише формальною вимогою без практичного значення

г) заміною управлінських рішень

14. Залишковий ризик – це:

а) ризик, який виникає лише до впровадження контролю

б) рівень ризику, що залишається після застосування контрольних заходів

в) повністю усунений ризик

г) ризик, який не потребує моніторингу

15. Превентивні контрольні процедури спрямовані на:

а) попередження ризикових подій до моменту їх виникнення

б) приховування порушень

в) ліквідацію внутрішнього аудиту

г) зменшення ролі керівництва

Тема 4. Система управління ризиками та внутрішній аудит її результативності

1. Процес управління ризиками включає такі основні етапи:

а) планування, мотивація, контроль

б) ідентифікація, оцінювання та моніторинг ризиків

в) складання звітності, аудит, оподаткування

г) закупівля, продаж, інвентаризація

2. Ідентифікація ризиків дає відповідь на питання:

а) які ризики можуть виникнути?

б) який прибуток отримає організація?

в) скільки працівників потрібно звільнити?

г) як змінити організаційну назву?

3. Оцінювання ризиків передбачає визначення:

а) лише кількості працівників

б) ймовірності виникнення ризику та рівня його впливу

в) тільки розміру статутного капіталу

г) виключно податкового навантаження

4. Карта ризиків використовується для:

а) візуалізації співвідношення між імовірністю ризику та його впливом

б) оформлення кадрових наказів

в) заміни фінансової звітності

г) визначення заробітної плати працівників

5. До методів ідентифікації ризиків належать:

а) аналіз документів, опитування працівників, аналіз бізнес-процесів

б) лише підрахунок касових залишків

в) тільки складання рекламного плану

г) виключно зовнішня інвентаризація

6. Якісне оцінювання ризиків передбачає використання:

а) описових характеристик: низький, середній, високий ризик

б) лише грошових сум

в) тільки математичних формул

г) виключно статистичних коефіцієнтів

7. Моніторинг ризиків означає:

а) одноразове складання переліку ризиків

б) регулярне спостереження за змінами ризикового середовища

в) відмову від контролю ризиків

г) перевірку лише фінансової звітності

8. Ключові індикатори ризику – це:

а) показники, які сигналізують про зміну або зростання рівня ризику

б) перелік посадових осіб організації

в) форма податкової декларації

г) назви структурних підрозділів

9. До основних способів реагування на ризики належать:

а) уникнення, зниження, передача, прийняття та моніторинг ризику

б) приховування, ігнорування та замовчування ризику

в) ліквідація внутрішнього аудиту

г) відмова від управлінських рішень

10. Адекватність заходу реагування означає:

а) відповідність заходу характеру та рівню ризику

б) максимальне ускладнення всіх процедур

в) відсутність відповідальних осіб

г) формальне складання документа без виконання

11. Залишковий ризик – це:

а) ризик, який повністю зникає після першої перевірки

б) рівень ризику, що залишається після впровадження заходів реагування

в) ризик, який не потребує оцінювання

г) ризик, який існує лише у зовнішньому середовищі

Тема 5. Врядування функції внутрішнього аудиту

1. Повноваження внутрішнього аудиту означають:

а) право аудитора приймати управлінські рішення замість керівників

б) офіційно закріплене право здійснювати аудиторські завдання та отримувати необхідну інформацію

в) обов’язок виконувати функції бухгалтерії

г) право самостійно змінювати організаційну структуру підприємства

2. Мандат внутрішнього аудиту визначає:

а) лише графік відпусток аудиторів

б) загальне призначення, роль і очікуваний внесок внутрішнього аудиту

в) порядок нарахування заробітної плати

г) виключно перелік фінансових операцій

3. Статут внутрішнього аудиту – це:

а) внутрішній документ, який формалізує мандат, повноваження та відповідальність внутрішнього аудиту

б) фінансовий звіт організації

в) посадова інструкція керівника підприємства

г) документ для зовнішньої реклами організації

4. До складових статуту внутрішнього аудиту належать:

а) мета, мандат, повноваження, незалежність, відповідальність, планування і звітування

б) лише список працівників організації

в) рекламна стратегія та план продажів

г) тільки фінансові показники підприємства

5. Рада у системі врядування внутрішнього аудиту повинна:

а) виконувати всі аудиторські процедури самостійно

б) формувати мандат, затверджувати статут і розглядати результати аудиту

в) приховувати суттєві ризики від аудиторів

г) обмежувати доступ аудиторів до інформації

6. Вище керівництво забезпечує внутрішньому аудиту:

а) практичну підтримку, доступ до інформації та сприяння виконанню рекомендацій

б) повну залежність від підрозділів, які перевіряються

в) заборону на проведення аудиторських завдань

г) заміну аудиторських процедур управлінськими наказами

7. Організаційна незалежність внутрішнього аудиту означає:

а) відсутність будь-якої взаємодії з керівництвом

б) можливість виконувати завдання без необґрунтованого впливу

в) право аудитора керувати всіма підрозділами

г) відсутність потреби у звітуванні

8. Практично організаційна незалежність забезпечується через:

а) підпорядкування аудитора керівнику підрозділу, що перевіряється

б) прямий функціональний зв’язок керівника внутрішнього аудиту з радою

в) відсутність статуту внутрішнього аудиту

г) виконання аудитором операційних функцій

9. Керівник внутрішнього аудиту повинен мати знання у сфері:

а) внутрішнього аудиту, ризик-менеджменту, внутрішнього контролю, фінансів, права та ІТ

б) лише дизайну офісних приміщень

в) тільки реклами та продажів

г) виключно кадрового діловодства

10. Нагляд ради за внутрішнім аудитом передбачає:

а) підтримку незалежності, забезпечення ресурсів, оцінювання якості та контроль виконання рекомендацій

б) скасування аудиторських звітів

в) обмеження професійного судження аудиторів

г) відмову від ризик-орієнтованого планування

11. Зовнішня оцінка якості внутрішнього аудиту потрібна для:

а) незалежного підтвердження відповідності аудиторської функції професійним стандартам

б) заміни внутрішнього аудиту зовнішньою рекламою

в) приховування результатів аудиторської діяльності

г) скорочення всіх контрольних процедур

Тема 6. Стратегічні засади планування діяльності внутрішнього аудиту

1. Планування діяльності внутрішнього аудиту забезпечує:

а) випадковий вибір об’єктів перевірки

б) цілеспрямованість, послідовність і результативність роботи внутрішнього аудиту

в) повну відмову від оцінювання ризиків

г) виконання лише бухгалтерських функцій

2. Стратегічне планування внутрішнього аудиту визначає:

а) лише графік відпусток працівників

б) довгострокові орієнтири розвитку аудиторської функції

в) тільки порядок зберігання документів

г) виключно форму аудиторського звіту

3. Поточне планування внутрішнього аудиту передбачає:

а) формування конкретного плану аудиторських завдань на певний період

б) визначення лише місії організації

в) повну відмову від строків виконання завдань

г) складання рекламної стратегії підприємства

4. Керівник внутрішнього аудиту відповідає за:

а) управління функцією внутрішнього аудиту відповідно до статуту, мандату і стандартів

б) прийняття всіх управлінських рішень замість керівництва

в) ведення касових операцій організації

г) виконання функцій зовнішнього аудитора

5. Стратегія внутрішнього аудиту – це:

а) план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей функції внутрішнього аудиту

б) разовий перелік документів для перевірки

в) список працівників аудиторського підрозділу

г) форма податкової звітності

6. Ризик-орієнтований план внутрішнього аудиту формується на основі:

а) особистих побажань аудиторів

б) оцінювання ризиків, які можуть впливати на досягнення цілей організації

в) випадкового вибору підрозділів

г) лише календарної періодичності перевірок

7. Аудиторський всесвіт – це:

а) сукупність усіх можливих об’єктів внутрішнього аудиту

б) лише фінансова звітність організації

в) список зовнішніх контрагентів

г) перелік працівників бухгалтерії

8. До ресурсів внутрішнього аудиту належать:

а) кадрові, фінансові, технологічні, інформаційні та методичні ресурси

б) лише офісні меблі

в) тільки фінансова звітність

г) виключно посадові інструкції

9. Методологія внутрішнього аудиту визначає:

а) принципи, правила, процедури, методи й інструменти аудиторської роботи

б) лише порядок виплати заробітної плати

в) виключно перелік святкових днів

г) форму договорів із постачальниками

10. Динамічність плану внутрішнього аудиту означає:

а) можливість його перегляду у разі зміни ризиків, законодавства чи пріоритетів організації

б) заборону на внесення будь-яких змін

в) відмову від затвердження плану

г) складання плану без урахування ресурсів

Тема 7. Планування аудиторського завдання у внутрішньому аудиті

1. Планування аудиторського завдання є:

а) завершальним етапом аудиту

б) початковим і визначальним етапом якісного виконання аудиту

в) необов’язковою процедурою

г) виключно технічним оформленням звіту

2. Сутність планування аудиторського завдання полягає у визначенні:

а) лише складу аудиторської групи

б) що, з якою метою, у яких межах, за якими критеріями та методами буде перевірятися

в) тільки строків подання фінансової звітності

г) виключно переліку працівників підрозділу

3. Ефективне планування дозволяє внутрішнім аудиторам:

а) уникнути отримання аудиторських доказів

б) зосередити увагу на найбільш суттєвих ризиках

в) не визначати мету аудиту

г) проводити аудит без робочої програми

4. До основних елементів планування аудиторського завдання належать:

а) комунікація, оцінка ризиків, мета, обсяг, критерії, ресурси і робоча програма

б) лише підготовка наказу про відпустку

в) тільки розрахунок заробітної плати

г) виключно складання фінансової звітності

5. Попередня оцінка ризиків під час планування потрібна для:

а) визначення пріоритетних напрямів перевірки

б) заміни аудиторських процедур

в) відмови від аналізу об’єкта аудиту

г) приховування недоліків

6. Мета аудиторського завдання визначає:

а) для чого проводиться аудит і який результат очікується

б) лише кількість сторінок аудиторського звіту

в) розмір заробітної плати аудитора

г) порядок архівування кадрових документів

7. Обсяг аудиторського завдання встановлює:

а) межі аудиторського дослідження

б) кількість працівників в організації

в) загальну суму активів підприємства

г) структуру рекламної кампанії

8. Критерії оцінки в аудиторському завданні потрібні для:

а) забезпечення об’єктивності аудиторських висновків

б) заміни аудиторських доказів припущеннями

в) скорочення строку аудиту без підстав

г) відмови від документування

9. Робоча програма аудиторського завдання містить:

а) перелік аудиторських процедур, джерела доказів, виконавців, строки та очікувані результати

б) тільки назву організації

в) лише особисті коментарі аудитора

г) виключно перелік святкових днів

10. Документування результатів планування забезпечує:

а) прозорість прийнятих рішень і доказовість аудиторської роботи

б) повну відмову від аудиторських процедур

в) можливість не обґрунтовувати висновки

г) заміну аудиторського звіту усним повідомленням

Тема 7. Аудиторські докази та процедури в ризик-орієнтованій практиці аудиту

1. Аудиторські докази – це:

а) лише усні пояснення працівників

б) інформація, документи, дані та результати процедур, які підтверджують або спростовують встановлені факти

в) тільки фінансова звітність підприємства

г) припущення аудитора щодо можливих порушень

2. Основне значення аудиторських доказів полягає в тому, що вони:

а) замінюють аудиторський звіт

б) забезпечують обґрунтованість, об’єктивність і переконливість аудиторських висновків

в) дають змогу не проводити аудиторські процедури

г) використовуються лише для архівування документів

3. До документальних аудиторських доказів належать:

а) договори, акти, накази, платіжні документи, звіти

б) лише пояснення працівників

в) тільки результати спостереження

г) виключно усні коментарі керівництва

4. Електронні аудиторські докази – це:

а) тільки паперові договори

б) інформація з інформаційних систем, баз даних, електронних реєстрів і журналів операцій

в) лише фізичний огляд майна

г) виключно висновки зовнішніх експертів

5. Достатність аудиторських доказів означає:

а) їх кількісну міру, достатню для формування обґрунтованого висновку

б) лише красу оформлення документів

в) відсутність потреби у перевірці джерела інформації

г) використання тільки одного документа

6. Належність аудиторських доказів характеризує:

а) їх кількість

б) їх якість, доречність і зв’язок із метою аудиту

в) лише дату створення документа

г) особисту думку аудитора

7. Найбільш переконливими зазвичай є докази, отримані:
а) лише зі слів працівників
б) з незалежних зовнішніх джерел або офіційних документів
в) із неофіційних розмов
г) без документального підтвердження

8. Метою тестування системи внутрішнього контролю є:
а) отримання доказів щодо ефективності контрольних заходів
б) заміна контролю управлінськими рішеннями
в) відмова від перевірки ризиків
г) складання лише опису організаційної структури

9. Операційна ефективність контролю означає, що контрольна процедура:
а) лише зазначена у внутрішньому документі
б) фактично виконується відповідальними особами у встановленому порядку
в) існує тільки формально
г) не потребує підтвердження доказами

10. До контрольних процедур, які можуть тестуватися аудитором, належать:
а) розмежування повноважень, погодження операцій, інвентаризація, контроль доступу
б) лише оформлення рекламних матеріалів
в) тільки проведення нарад
г) виключно ведення особистих записів працівників

11. Аналітичні процедури у внутрішньому аудиті використовуються для:
а) виявлення відхилень, тенденцій, незвичних операцій і потенційних зон ризику

б) відмови від аналізу даних

в) заміни всіх документів усними поясненнями

г) виключно перевірки зовнішнього вигляду документів

12. Горизонтальний аналіз передбачає:

а) визначення структури показників за один період

б) порівняння показників за кілька періодів для виявлення змін і тенденцій

в) перевірку лише первинних документів

г) спостереження за виконанням процедур

13. Вибіркова перевірка означає:

а) перевірку всієї сукупності операцій без винятку

б) дослідження частини операцій або документів, відібраної за певними критеріями

в) відмову від отримання доказів

г) використання лише пояснень керівництва

14. Опитування як метод аудиту:

а) завжди є достатнім доказом без підтвердження

б) дозволяє отримати пояснення, але бажано підтверджувати їх іншими доказами

в) не використовується у внутрішньому аудиті

г) повністю замінює інспектування документів

15. Якщо отримані докази є суперечливими або недостатньо надійними, аудитор повинен:

а) сформувати висновок без додаткової перевірки

б) провести додаткові процедури та отримати підтвердження з інших джерел

в) проігнорувати суперечності

г) вилучити всі докази з робочих документів

Тема 8. Аудиторські докази та процедури в ризик-орієнтованій практиці аудиту

1. Аудиторські докази – це:
а) лише усні пояснення працівників
б) інформація, документи, дані та результати процедур, які підтверджують або спростовують встановлені факти
в) тільки фінансова звітність підприємства
г) припущення аудитора щодо можливих порушень

2. Основне значення аудиторських доказів полягає в тому, що вони:
а) замінюють аудиторський звіт
б) забезпечують обґрунтованість, об’єктивність і переконливість аудиторських висновків
в) дають змогу не проводити аудиторські процедури
г) використовуються лише для архівування документів

3. До документальних аудиторських доказів належать:
а) договори, акти, накази, платіжні документи, звіти
б) лише пояснення працівників
в) тільки результати спостереження
г) виключно усні коментарі керівництва

4. Електронні аудиторські докази – це:
а) тільки паперові договори
б) інформація з інформаційних систем, баз даних, електронних реєстрів і журналів операцій
в) лише фізичний огляд майна
г) виключно висновки зовнішніх експертів

5. Достатність аудиторських доказів означає:

а) їх кількісну міру, достатню для формування обґрунтованого висновку

б) лише красу оформлення документів

в) відсутність потреби у перевірці джерела інформації

г) використання тільки одного документа

6. Належність аудиторських доказів характеризує:

а) їх кількість

б) їх якість, доречність і зв’язок із метою аудиту

в) лише дату створення документа

г) особисту думку аудитора

7. Найбільш переконливими зазвичай є докази, отримані:

а) лише зі слів працівників

б) з незалежних зовнішніх джерел або офіційних документів

в) із неофіційних розмов

г) без документального підтвердження

8. Метою тестування системи внутрішнього контролю є:

а) отримання доказів щодо ефективності контрольних заходів

б) заміна контролю управлінськими рішеннями

в) відмова від перевірки ризиків

г) складання лише опису організаційної структури

9. Операційна ефективність контролю означає, що контрольна процедура:

а) лише зазначена у внутрішньому документі

б) фактично виконується відповідальними особами у встановленому порядку

в) існує тільки формально

г) не потребує підтвердження доказами

10. До контрольних процедур, які можуть тестуватися аудитором, належать:

а) розмежування повноважень, погодження операцій, інвентаризація, контроль доступу

б) лише оформлення рекламних матеріалів

в) тільки проведення нарад

г) виключно ведення особистих записів працівників

11. Аналітичні процедури у внутрішньому аудиті використовуються для:

а) виявлення відхилень, тенденцій, незвичних операцій і потенційних зон ризику

б) відмови від аналізу даних

в) заміни всіх документів усними поясненнями

г) виключно перевірки зовнішнього вигляду документів

12. Горизонтальний аналіз передбачає:

а) визначення структури показників за один період

б) порівняння показників за кілька періодів для виявлення змін і тенденцій

в) перевірку лише первинних документів

г) спостереження за виконанням процедур

13. Вибіркова перевірка означає:

а) перевірку всієї сукупності операцій без винятку

б) дослідження частини операцій або документів, відібраної за певними критеріями

в) відмову від отримання доказів

г) використання лише пояснень керівництва

14. Опитування як метод аудиту:

а) завжди є достатнім доказом без підтвердження

б) дозволяє отримати пояснення, але бажано підтверджувати їх іншими доказами

в) не використовується у внутрішньому аудиті

г) повністю замінює інспектування документів

15. Якщо отримані докази є суперечливими або недостатньо надійними, аудитор повинен:

а) сформувати висновок без додаткової перевірки

б) провести додаткові процедури та отримати підтвердження з інших джерел

в) проігнорувати суперечності

г) вилучити всі докази з робочих документів

Тема 9. Аудит ризиків у ключових бізнес-процесах

1. Метою аудиту ризиків у фінансовій діяльності є:

А. лише перевірка правильності оформлення первинних документів

Б. оцінювання здатності організації виявляти, оцінювати та контролювати фінансові ризики

В. визначення розміру прибутку підприємства

Г. складання фінансової звітності

2. До фінансових ризиків належить:

А. ризик порушення трудової дисципліни

Б. ризик нестачі коштів

В. ризик невідповідності посадової інструкції

Г. ризик несанкціонованого доступу до персональних справ

3. Яка аудиторська процедура є доцільною під час перевірки грошових потоків?

А. аналіз руху коштів і перевірка платіжних документів

Б. перевірка сертифікатів працівників

В. аналіз посадових інструкцій

Г. перевірка графіків навчання персоналу

4. Основним ризиком при визначенні очікуваної вартості закупівлі є:

А. нестача кваліфікованих працівників

Б. завищення ціни та відсутність ринкового аналізу

В. неправильне ведення табеля робочого часу

Г. зростання простроченої дебіторської заборгованості

5. Під час аудиту виконання договору аудитор перевіряє:

А. лише наявність підпису керівника

Б. відповідність фактично отриманих товарів, робіт або послуг умовам договору

В. тільки назву контрагента

Г. виключно дату укладення договору

6. До ризиків у процесах продажу належить:

А. необґрунтоване надання знижок

Б. невчасне проведення інвентаризації основних засобів

В. відсутність плану навчання персоналу

Г. неналежне технічне обслуговування обладнання

7. Аналіз вікової структури дебіторської заборгованості дозволяє:

А. оцінити технічний стан обладнання

Б. визначити частку поточної, простроченої та сумнівної заборгованості

В. встановити потребу в навчанні персоналу

Г. перевірити правильність списання основних засобів

8. До кадрових ризиків належить:

А. конфлікт інтересів під час прийняття працівника на роботу

Б. завищення очікуваної вартості закупівлі

В. подвійна оплата за договором

Г. несвоєчасне виставлення рахунків покупцям

9. Нечіткий розподіл повноважень між працівниками може призвести до:

А. зниження ризику зловживань

Б. посилення внутрішнього контролю

В. дублювання функцій, помилок і уникнення відповідальності

Г. автоматичного підвищення ефективності роботи

10. Аудит управління активами доцільно здійснювати за етапами:

А. лише придбання та списання

Б. тільки інвентаризації

В. придбання, оприбуткування, експлуатації, обліку, інвентаризації, обслуговування, переміщення та списання

Г. тільки технічного обслуговування

Тема 10. Звітування за результатами ризик-орієнтованого аудиту

1. Аудиторський звіт – це:

А. документ для нарахування заробітної плати

Б. підсумковий документ внутрішнього аудиту з результатами, висновками та рекомендаціями

В. форма фінансової звітності підприємства

Г. наказ керівника про проведення перевірки

2. Основне призначення аудиторського звіту полягає у:

А. фіксації лише позитивних результатів діяльності

Б. наданні керівництву обґрунтованої інформації для прийняття управлінських рішень

В. заміні бухгалтерського обліку

Г. складанні бюджету організації

3. До основних елементів аудиторського звіту належить:

А. титульна частина

Б. штатний розпис

В. табель обліку робочого часу

Г. графік відпусток працівників

4. Критерії оцінювання в аудиторському звіті потрібні для:

А. визначення премій працівникам

Б. об'єктивного порівняння фактичного стану з нормами, правилами або стандартами

В. заміни аудиторських доказів

Г. скорочення обсягу аудиторського звіту

5. Центральною частиною аудиторського звіту є:

А. додатки

Б. титульна сторінка

В. основні результати аудиту

Г. список використаних джерел

6. Аудиторські рекомендації повинні бути:

А. загальними і необов'язковими

Б. конкретними, реалістичними та спрямованими на усунення причин недоліків

В. емоційними та критичними

Г. спрямованими лише на покарання винних осіб

7. Формування аудиторських висновків щодо ризиків передбачає оцінку:

А. лише кількості працівників організації

Б. ймовірності виникнення ризикових подій та їх можливого впливу

В. тільки зовнішнього вигляду документів

Г. виключно фінансового результату підприємства

8. Якщо контрольна процедура існує лише формально і не виконується регулярно, вона:

А. вважається повністю ефективною

Б. не може вважатися ефективною

В. не потребує уваги аудитора

Г. автоматично знижує рівень ризику

9. Високий рівень ризику може бути встановлений у разі:

А. технічної помилки без суттєвого впливу

Б. відсутності контролю за значними фінансовими операціями

В. наявності повного пакета документів

Г. своєчасного виконання всіх процедур

10. Представлення результатів аудиту керівництву має бути спрямоване на:

А. приховування недоліків

Б. пояснення виявлених проблем, причин, наслідків і необхідних управлінських дій

В. заміну управлінських рішень аудиторськими рішеннями

Г. формальне завершення аудиту без обговорення

11. Моніторинг виконання аудиторських рекомендацій потрібен для:

А. перевірки фактичного виконання рекомендацій та оцінювання їх результативності

Б. складання штатного розпису

В. заміни фінансового контролю

Г. скасування управлінської відповідальності

12. Відповідальність за впровадження заходів реагування за результатами аудиту несе:

А. лише внутрішній аудитор

Б. керівництво та власники процесів

В. зовнішній консультант

Г. будь-який працівник без визначення відповідальності

Практичні кейси

Кейс 1. Закупівлі з підвищеним ризиком

На підприємстві протягом року значно зросли витрати на закупівлю матеріалів. Частина договорів укладалася з новими постачальниками без достатнього аналізу їхньої ділової репутації. В окремих випадках ціни за договорами були вищими за середньоринкові, а погодження закупівель здійснювалося однією посадовою особою.

Завдання:

1. Визначте основні ризики у процесі закупівель.
2. Запропонуйте аудиторські процедури для перевірки цього процесу.
3. Сформулюйте можливі рекомендації внутрішнього аудитора.

Кейс 2. Недоліки внутрішнього контролю

У фінансовому відділі підприємства одна особа одночасно готує платіжні документи, погоджує їх і має доступ до банківської системи. Внутрішні регламенти щодо розмежування повноважень відсутні або давно не оновлювалися.

Завдання:

1. Який ризик виникає в цій ситуації?
2. Чому відсутність розмежування повноважень є проблемою для системи внутрішнього контролю?
3. Які заходи контролю доцільно запропонувати?

Кейс 3. IT-ризики та захист інформації

Підприємство використовує інформаційну систему для ведення обліку та управління продажами. Під час попереднього аналізу аудитор встановив, що доступ до системи мають працівники, які вже не працюють в організації. Резервне копіювання даних здійснюється нерегулярно.

Завдання:

1. Визначте основні IT-ризики.

2. Які аудиторські процедури слід застосувати?
3. Які рекомендації можуть бути надані керівництву?

Кейс 4. Дебіторська заборгованість

Підприємство активно збільшує продажі з відстрочкою платежу. При цьому частка простроченої дебіторської заборгованості зростає. Кредитні ліміти для покупців не переглядалися понад рік, а аналіз платоспроможності контрагентів проводиться формально.

Завдання:

1. Які ризики виникають у процесі продажів?
2. Як ці ризики можуть вплинути на фінансову стійкість підприємства?
3. Які аудиторські докази необхідно зібрати?

Кейс 5. Кадрові ризики

У компанії спостерігається висока плинність кадрів у відділі внутрішнього контролю. Нові працівники не проходять належного навчання, а посадові інструкції не відповідають фактичним функціям. Через це частина контрольних процедур виконується несвоєчасно або формально.

Завдання:

1. Визначте кадрові ризики в цій ситуації.
2. Поясніть, як вони можуть вплинути на ефективність внутрішнього контролю.
3. Запропонуйте рекомендації щодо зниження кадрових ризиків.

Кейс 6. Формальний аудит без урахування ризиків

Служба внутрішнього аудиту підприємства щороку перевіряє одні й ті самі підрозділи за незмінним графіком. При цьому нові напрями діяльності, пов’язані з електронною комерцією та обробкою персональних даних клієнтів, не включені до плану аудиту.

Завдання:

1. Чому такий підхід можна вважати недостатньо ефективним?
2. Які ризики залишаються поза увагою аудиту?
3. Як потрібно змінити підхід до планування внутрішнього аудиту?

Кейс 7. Моніторинг виконання аудиторських рекомендацій

За результатами аудиту було виявлено слабкі місця в системі контролю договорів. Керівництву надали рекомендації щодо оновлення регламентів, призначення відповідальних осіб і впровадження електронного контролю строків виконання договорів. Через шість місяців аудитор встановив, що більшість рекомендацій не виконано.

Завдання:

1. Яке значення має моніторинг виконання аудиторських рекомендацій?
2. Які ризики виникають у разі невиконання рекомендацій?
3. Які дії має здійснити внутрішній аудитор після повторного виявлення проблеми?

Кейс 8. Оцінювання ризику суттєвого викривлення

Підприємство має значну дебіторську заборгованість, частина якої прострочена понад 12 місяців. Керівництво не створило резерв сумнівних боргів, пояснюючи це тим, що всі покупці «рано чи пізно оплатять». Аудитор під час планування перевірки виявив, що політика оцінювання дебіторської заборгованості не оновлювалася кілька років.

Завдання:

1. Визначте можливі ризики суттєвого викривлення фінансової звітності.
2. Які аудиторські процедури доцільно застосувати у відповідь на ці ризики?
3. Які аудиторські докази можуть бути найбільш переконливими в цій ситуації?

Кейс 9. Стан внутрішнього контролю

У бюджетній установі одна посадова особа одночасно формує заявки на оплату, погоджує їх і контролює виконання платежів. Письмовий порядок розмежування повноважень відсутній. Керівництво вважає таку практику зручною, оскільки вона прискорює роботу.

Завдання:

1. Які ризики виникають через відсутність розмежування повноважень?
2. Чому така ситуація є проблемною з позиції внутрішнього контролю?
3. Які рекомендації має надати внутрішній аудитор?

Кейс 10. Професійна етика аудитора

Внутрішній аудитор проводить перевірку підрозділу, керівником якого є його близький знайомий. Під час перевірки аудитор виявив порушення, але вирішив не включати їх до звіту, щоб не створювати проблем керівнику підрозділу.

Завдання:

1. Які принципи професійної поведінки порушено в цій ситуації?
2. Чому конфлікт інтересів є загрозою для об'єктивності внутрішнього аудиту?
3. Як повинен діяти аудитор відповідно до етичних вимог?

Кейс 11. Ризик шахрайства у фінансовій звітності

Підприємство демонструє різке зростання доходів наприкінці звітного року. Значна частина реалізації оформлена в останні дні грудня, а оплата від покупців ще не надійшла. Аудитор також виявив кілька договорів із пов'язаними сторонами, умови яких суттєво відрізняються від звичайних комерційних умов.

Завдання:

1. Які ознаки можливого ризику шахрайства можна визначити?
2. Які аудиторські процедури слід застосувати для перевірки доходів?
3. Чому аудитор має зберігати професійний скептицизм у цій ситуації?

Кейс 12. Моніторинг аудиторських рекомендацій

За результатами внутрішнього аудиту державної установи було рекомендовано оновити внутрішні регламенти, посилити контроль за використанням бюджетних коштів і запровадити регулярне документування контрольних процедур. Через шість місяців аудитор встановив, що більшість рекомендацій не виконано.

Завдання:

1. Чому моніторинг виконання рекомендацій є важливим етапом внутрішнього аудиту?
2. Які ризики залишаються актуальними у разі невиконання рекомендацій?
3. Які подальші дії має здійснити підрозділ внутрішнього аудиту?

Кейс 13. Вплив зовнішніх ризиків на діяльність підприємства

Підприємство імпортує сировину з-за кордону. Протягом року відбулося суттєве коливання валютного курсу, зросли транспортні витрати та виникли перебої з логістикою. Через це собівартість продукції збільшилася, а прибутковість підприємства знизилася.

Завдання:

1. Визначте основні зовнішні ризики у цій ситуації.
2. Які можливі наслідки цих ризиків для підприємства?
3. Які заходи реагування може запропонувати керівництво?

Кейс 14. Внутрішні ризики в системі управління

В організації відсутній чіткий розподіл повноважень між працівниками фінансового відділу. Частина функцій дублюється, а окремі операції виконуються без належного погодження. Через це виникають затримки у прийнятті рішень і помилки в документах.

Завдання:

1. Які внутрішні ризики наявні в цій ситуації?

2. Як вони можуть вплинути на ефективність управління організацією?
3. Які контрольні заходи доцільно впровадити?

Кейс 14. Інформаційні ризики та цифровізація

Організація використовує електронний документообіг та автоматизовану систему обліку. Однак доступ до системи мають працівники, які вже звільнилися, резервне копіювання даних проводиться нерегулярно, а журналювання операцій не перевіряється.

Завдання:

1. Визначте основні інформаційні ризики.
2. Які наслідки можуть виникнути для організації?
3. Які IT-контролі необхідно запровадити або посилити?

Кейс 15. Недостатність внутрішнього контролю у закупівлях

Підприємство здійснює закупівлі без попередньої перевірки постачальників. Договори погоджуються формально, контроль цін не проводиться, а одна посадова особа одночасно ініціює закупівлю, погоджує її та контролює оплату.

Завдання:

1. Які ризики виникають у процесі закупівель?
2. Чому наявні контрольні процедури можна вважати недостатніми?
3. Які превентивні, виявляючі та коригувальні заходи варто застосувати?

Кейс 16. Побудова системи управління ризиками

Установа раніше реагувала на проблеми лише після їх виникнення. Карта ризиків не ведеться, відповідальні особи за управління ризиками не визначені, а інформація про ризики не передається керівництву системно. Після кількох фінансових втрат керівництво вирішило запровадити систему управління ризиками.

Завдання:

1. Які недоліки існують у підході установи до управління ризиками?

2. Які основні елементи системи управління ризиками потрібно сформувати?
3. Яку роль у цьому процесі має виконувати внутрішній аудит?

Кейс 17. Формальна ідентифікація ризиків

В організації щороку складається перелік ризиків, однак він майже не змінюється. Під час його підготовки не аналізуються нові проєкти, кадрові зміни, результати попередніх перевірок, скарги клієнтів і зміни законодавства. Керівники підрозділів не залучаються до процесу ідентифікації ризиків.

Завдання:

1. Які недоліки має процес ідентифікації ризиків у цій організації?
2. Які методи ідентифікації ризиків доцільно застосувати?
3. Які рекомендації може надати внутрішній аудитор?

Кейс 18. Неактуальна карта ризиків

Підприємство має карту ризиків, але вона не оновлювалася протягом двох років. За цей час підприємство впровадило нову інформаційну систему, змінило постачальників і розширило діяльність на нові ринки. У карті ризиків ці зміни не відображені.

Завдання:

1. Чому така карта ризиків втрачає практичне значення?
2. Які нові ризики могли виникнути в діяльності підприємства?
3. Як внутрішній аудит має оцінити актуальність карти ризиків?

Кейс 19. Недостатні заходи реагування

У процесі оцінювання було встановлено високий ризик шахрайства у закупівлях. Проте керівництво вирішило обмежитися лише періодичним спостереженням без запровадження додаткових контрольних процедур. Розмежування повноважень, перевірка постачальників і контроль цін не здійснюються.

Завдання:

1. Чи можна вважати обрані заходи реагування адекватними?
2. Які контрольні процедури потрібно впровадити для зниження ризику?
3. Як внутрішній аудит має оцінити залишковий ризик?

Кейс 20. Відсутність моніторингу ризиків

У бюджетній установі було затверджено план заходів реагування на фінансові та комплаєнс-ризики. Однак відповідальні особи не звітують про його виконання, ключові індикатори ризику не використовуються, а інформація про порушення надходить до керівництва із запізненням.

Завдання:

1. Які проблеми існують у системі моніторингу ризиків?
2. Які індикатори ризику можна використати для фінансових і комплаєнс-ризиків?
3. Які рекомендації доцільно надати для посилення моніторингу?

Кейс 21. Формальний статут внутрішнього аудиту

В організації існує статут внутрішнього аудиту, але він був затверджений п’ять років тому і з того часу не переглядався. За цей період змінилися організаційна структура, стратегічні цілі, інформаційні системи та ключові ризики. Працівники підрозділів не знають, які права має внутрішній аудит і яку інформацію вони зобов’язані надавати аудиторам.

Завдання:

1. Які проблеми виникають через неактуальний статут внутрішнього аудиту?
2. Які положення статуту необхідно переглянути або оновити?
3. Яку роль у затвердженні оновленого статуту має відігравати рада?

Кейс 22. Загроза незалежності внутрішнього аудиту

Керівник одного з підрозділів, діяльність якого перевіряється, вимагає від внутрішнього аудитора вилучити з аудиторського звіту інформацію про порушення. Крім того, він обмежує доступ аудитора до частини документів, пояснюючи це «службовою необхідністю».

Завдання:

1. Які загрози незалежності та об'єктивності внутрішнього аудиту виникають у цій ситуації?
2. Чому обмеження доступу до документів є неприпустимим для якісного аудиту?
3. Які дії має здійснити керівник внутрішнього аудиту?

Кейс 23. Недостатність ресурсів внутрішнього аудиту

Служба внутрішнього аудиту має лише двох працівників, хоча затверджений план передбачає перевірку великої кількості ризикових процесів: закупівель, IT-безпеки, фінансової звітності, управління активами та виконання договорів. Через нестачу працівників частина завдань виконується поверхово, а деякі ризики залишаються поза увагою.

Завдання:

1. Як недостатність ресурсів впливає на якість внутрішнього аудиту?
2. Які ризики виникають для організації у разі обмеженого аудиторського охоплення?
3. Які рішення може прийняти рада для посилення ресурсного забезпечення внутрішнього аудиту?

Кейс 24. Кваліфікація керівника внутрішнього аудиту

Керівником внутрішнього аудиту призначено працівника з досвідом у бухгалтерському обліку, але без практичного досвіду аудиту, управління ризиками, внутрішнього контролю та комунікації з радою. Унаслідок цього

ризик-орієнтований план аудиту формується формально, аудиторські звіти містять загальні висновки, а рекомендації не мають практичного характеру.

Завдання:

1. Яких компетентностей бракує керівнику внутрішнього аудиту?
2. Як недостатня кваліфікація керівника впливає на результативність аудиторської функції?
3. Які заходи доцільно запропонувати для підвищення професійного рівня керівника та підрозділу внутрішнього аудиту?

Кейс 25. Формальний план внутрішнього аудиту

В організації план внутрішнього аудиту щороку формується за однаковою схемою. До нього включаються одні й ті самі підрозділи, незалежно від змін у ризиках, стратегії організації, інформаційних системах і результатів попередніх перевірок. Нові напрями діяльності не враховуються.

Завдання:

1. Чому такий план можна вважати формальним?
2. Які ризики можуть залишитися поза увагою внутрішнього аудиту?
3. Як потрібно змінити підхід до планування аудиторської діяльності?

Кейс 26. Недостатність ресурсів для виконання плану

Керівник внутрішнього аудиту сформував ризик-орієнтований план, який охоплює закупівлі, IT-безпеку, управління активами, бюджетування та комплаєнс. Однак у підрозділі працює лише два аудитори, відсутнє спеціалізоване програмне забезпечення, а бюджет на навчання і залучення зовнішніх експертів не передбачений.

Завдання:

1. Які ресурсні обмеження існують у цій ситуації?
2. Як нестача кадрових, фінансових і технологічних ресурсів може вплинути на якість аудиту?

3. Які дії має здійснити керівник внутрішнього аудиту щодо інформування ради та вищого керівництва?

Кейс 27. Розроблення стратегії внутрішнього аудиту

Організація впроваджує нову цифрову платформу, розширює діяльність і планує вихід на нові ринки. Водночас стратегія внутрішнього аудиту не переглядалася кілька років, у ній не передбачено розвиток аналітики даних, підвищення IT-компетентностей аудиторів і оновлення методології ризик-орієнтованого планування.

Завдання:

1. Чому стратегія внутрішнього аудиту потребує перегляду?
2. Які стратегічні цілі доцільно включити до оновленої стратегії?
3. Які заходи можуть забезпечити розвиток аудиторської функції відповідно до нових умов діяльності організації?

Кейс 28. Нечітко визначена мета аудиторського завдання

Внутрішній аудит отримав завдання перевірити процес закупівель. У плані зазначено лише загальне формулювання: «перевірити закупівлі». Не визначено конкретну мету, період перевірки, критерії оцінювання, перелік процедур і джерела інформації. Під час виконання завдання аудитори зіткнулися з непорозумінням щодо того, які саме договори та операції потрібно аналізувати.

Завдання:

1. Які недоліки були допущені на етапі планування аудиторського завдання?
2. Чому нечітке визначення мети та обсягу аудиту знижує якість перевірки?
3. Які елементи необхідно включити до плану аудиторського завдання?

Кейс 28. Недостатня комунікація під час аудиту

Підрозділ внутрішнього аудиту розпочав перевірку фінансового відділу без попереднього обговорення строків, джерел інформації та відповідальних осіб. Працівники фінансового відділу не були готові надати частину документів, а керівник підрозділу заявив, що не розуміє мети аудиту та очікуваних результатів.

Завдання:

1. Які проблеми виникли через недостатню комунікацію?
2. На яких етапах аудиторського завдання комунікація є необхідною?
3. Як внутрішній аудитор має організувати взаємодію із зацікавленими сторонами?

Кейс 29. Обмежені ресурси аудиторського завдання

Внутрішнім аудиторам доручено перевірити складний ІТ-процес, пов'язаний із захистом даних та доступом користувачів до інформаційної системи. У складі аудиторської групи немає фахівця з інформаційних технологій, часу на перевірку виділено дуже мало, а спеціалізоване програмне забезпечення для аналізу доступів відсутнє.

Завдання:

1. Які ресурсні обмеження існують у цій ситуації?
2. Як нестача кадрових, часових і технологічних ресурсів може вплинути на якість аудиторського завдання?
3. Які дії має здійснити керівник внутрішнього аудиту для забезпечення належного виконання завдання?

Кейс 30. Недостатність аудиторських доказів

Під час аудиту закупівель внутрішній аудитор виявив, що ціни за окремими договорами суттєво перевищують середньоринкові. Керівник відділу закупівель пояснив це «терміновістю поставок» і «особливими умовами

договорів». Однак документів, які підтверджують аналіз ринку, обґрунтування вибору постачальника або погодження підвищеної ціни, аудитору не надали.

Завдання:

1. Чи можна вважати усне пояснення керівника достатнім аудиторським доказом?
2. Які додаткові докази має отримати внутрішній аудитор?
3. Які аудиторські процедури доцільно застосувати в цій ситуації?

Кейс 31. Тестування внутрішнього контролю

В організації передбачено, що всі платежі понад встановлений ліміт повинні погоджуватися керівником фінансового відділу та директором. Під час вибіркової перевірки аудитор встановив, що частина платежів була здійснена без другого погодження. У деяких випадках погодження було оформлено вже після проведення платежу.

Завдання:

1. Які недоліки системи внутрішнього контролю виявлено?
2. Чи можна вважати такий контроль операційно ефективним?
3. Які рекомендації має надати внутрішній аудитор?

Кейс 32. Аналітичні процедури та виявлення ризиків

Під час аналізу витрат аудитор встановив, що витрати на ремонт обладнання за останній квартал зросли на 60%, тоді як обсяг виробництва залишився майже незмінним. Додатково було виявлено, що більшість ремонтних робіт виконувала одна й та сама компанія, з якою договори укладалися без порівняння альтернативних пропозицій.

Завдання:

1. Які ризики можуть свідчити про таке відхилення?
2. Які аналітичні процедури доцільно застосувати для поглибленої перевірки?

3. Якими документальними або зовнішніми доказами потрібно підтвердити результати аналізу?

Кейс 33. Вибіркова перевірка та інспектування

Внутрішній аудитор перевіряє правильність списання матеріальних цінностей зі складу. Суцільна перевірка всіх операцій є неможливою через великий обсяг документів. Аудитор сформував вибірку операцій із найбільшими сумами та операцій, проведених наприкінці звітного періоду. Під час інспектування документів виявлено кілька актів списання без підписів відповідальних осіб.

Завдання:

1. Чому в цій ситуації доцільно застосувати вибіркову перевірку?
2. За якими критеріями аудитор сформував вибірку?
3. Які подальші дії має виконати аудитор після виявлення актів без підписів?

Кейс 34. Недостатність аудиторських доказів

Під час аудиту закупівель внутрішній аудитор виявив, що ціни за окремими договорами суттєво перевищують середньоринкові. Керівник відділу закупівель пояснив це «терміновістю поставок» і «особливими умовами договорів». Однак документів, які підтверджують аналіз ринку, обґрунтування вибору постачальника або погодження підвищеної ціни, аудитору не надали.

Завдання:

1. Чи можна вважати усне пояснення керівника достатнім аудиторським доказом?
2. Які додаткові докази має отримати внутрішній аудитор?
3. Які аудиторські процедури доцільно застосувати в цій ситуації?

Кейс 35. Тестування внутрішнього контролю

В організації передбачено, що всі платежі понад встановлений ліміт повинні погоджуватися керівником фінансового відділу та директором. Під час

вибіркової перевірки аудитор встановив, що частина платежів була здійснена без другого погодження. У деяких випадках погодження було оформлено вже після проведення платежу.

Завдання:

1. Які недоліки системи внутрішнього контролю виявлено?
2. Чи можна вважати такий контроль операційно ефективним?
3. Які рекомендації має надати внутрішній аудитор?

Кейс 36. Аналітичні процедури та виявлення ризиків

Під час аналізу витрат аудитор встановив, що витрати на ремонт обладнання за останній квартал зросли на 60%, тоді як обсяг виробництва залишився майже незмінним. Додатково було виявлено, що більшість ремонтних робіт виконувала одна й та сама компанія, з якою договори укладалися без порівняння альтернативних пропозицій.

Завдання:

1. Які ризики можуть свідчити про таке відхилення?
2. Які аналітичні процедури доцільно застосувати для поглибленої перевірки?
3. Якими документальними або зовнішніми доказами потрібно підтвердити результати аналізу?

Кейс 37. Вибіркова перевірка та інспектування

Внутрішній аудитор перевіряє правильність списання матеріальних цінностей зі складу. Суцільна перевірка всіх операцій є неможливою через великий обсяг документів. Аудитор сформував вибірку операцій із найбільшими сумами та операцій, проведених наприкінці звітного періоду. Під час інспектування документів виявлено кілька актів списання без підписів відповідальних осіб.

Завдання:

1. Чому в цій ситуації доцільно застосувати вибіркову перевірку?
2. За якими критеріями аудитор сформував вибірку?

3. Які подальші дії має виконати аудитор після виявлення актів без підписів?

Кейс 38. Фінансова діяльність

В організації за результатами квартального аналізу виявлено значне перевищення фактичних витрат над запланованими. При цьому пояснення відповідальних осіб є загальними, а документи щодо погодження окремих витрат відсутні. Частина платежів була проведена без попереднього аналізу залишку коштів на рахунках.

Завдання:

1. Визначте основні ризики, які виникли в цій ситуації.
2. Які аудиторські процедури має застосувати внутрішній аудитор?
3. Які рекомендації можна надати для посилення фінансового контролю?

Кейс 39. Закупівлі та договори

Підприємство уклало договір на постачання обладнання. У договорі нечітко визначено строки постачання та відповідальність постачальника за прострочення. Обладнання було поставлено із затримкою, але штрафні санкції не застосовувалися. Оплата здійснена у повному обсязі.

Завдання:

1. Які ризики виникли під час укладення та виконання договору?
2. Які документи повинен перевірити аудитор?
3. Які зміни до договірної роботи доцільно запропонувати?

Кейс 40. Дебіторська заборгованість

Організація надала покупцю відстрочку платежу без перевірки його платіжної дисципліни. Покупець не оплатив товар у встановлений строк. Через декілька місяців цьому самому покупцю знову було відвантажено продукцію.

Завдання:

1. Визначте основні ризики в процесі продажу.

2. Чому важливо встановлювати кредитні ліміти для покупців?
3. Які аудиторські рекомендації можна надати для зменшення ризику неповернення коштів?

Кейс 41. Кадрові процеси

У підрозділі організації працівники фактично виконують обов'язки, які не відповідають їхнім посадовим інструкціям. Частина функцій дублюється, а за окремі операції ніхто не несе персональної відповідальності. Також виявлено випадки необґрунтованого преміювання.

Завдання:

1. Які кадрові ризики наявні в цій ситуації?
2. Які аудиторські процедури слід провести?
3. Які рекомендації можна надати керівництву?

Кейс 42. Управління активами та ресурсами

Під час внутрішнього аудиту встановлено, що реєстр основних засобів не оновлювався протягом року. Частина обладнання фактично використовується іншими підрозділами, але документи на переміщення відсутні. Інвентаризація проводилася формально, а окремі активи пропонуються до списання без належного обґрунтування.

Завдання:

1. Які ризики управління активами виникли в організації?
2. Які аудиторські процедури необхідно застосувати?
3. Які заходи слід запропонувати для посилення контролю за активами?

Кейс 43. Структура аудиторського звіту

Внутрішній аудитор підготував звіт за результатами перевірки закупівельного процесу. У звіті описано виявлені порушення, однак не зазначено критерії оцінювання, причини недоліків, можливі наслідки та конкретні рекомендації.

Керівництво зазначило, що звіт складно використати для прийняття управлінських рішень.

Завдання:

1. Визначте основні недоліки підготовленого аудиторського звіту.
2. Які структурні елементи необхідно додати до звіту?
3. Чому важливо показувати зв'язок між критерієм, фактичним станом, причиною, наслідком і рекомендацією?

Кейс 44. Формування аудиторського висновку

Під час аудиту встановлено, що контроль за погодженням платежів передбачений внутрішнім положенням, але фактично не виконується регулярно. Частина платежів здійснювалася без підтвердження відповідальними особами. Аудитор має сформувати висновок щодо ефективності контролю.

Завдання:

1. Який ризик виникає в цій ситуації?
2. Чи можна вважати контрольну процедуру ефективною? Обґрунтуйте відповідь.
3. Як доцільно сформулювати аудиторський висновок у нейтральній професійній формі?

Кейс 45. Представлення результатів керівництву

За результатами аудиту виявлено суттєві недоліки у веденні реєстру договорів, відсутність контролю за строками виконання зобов'язань і випадки несвоєчасного застосування штрафних санкцій. Аудитор готується представити результати керівництву організації.

Завдання:

1. Які ключові питання потрібно висвітлити під час представлення результатів аудиту?

2. Чому керівництву важливо пояснити не лише факт недоліку, а й його причини та наслідки?
3. Які рекомендації можна запропонувати для зниження ризиків у договірній роботі?

Кейс 46. Представлення результатів раді

Внутрішній аудит встановив системні недоліки у внутрішньому контролі, пов'язані з високими фінансовими ризиками. Частина рекомендацій попередніх аудитів не була виконана, а строки їх виконання неодноразово переносилися без належного обґрунтування. Інформацію потрібно подати раді або наглядовому органу.

Завдання:

1. Яку інформацію доцільно винести на розгляд ради?
2. Чим відрізняється акцент представлення результатів аудиту раді від представлення керівникам підрозділів?
3. Чому невиконання рекомендацій із високим рівнем ризику потребує уваги наглядового органу?

Кейс 46. Моніторинг виконання рекомендацій

Після завершення аудиту керівництво погодило план заходів щодо усунення недоліків. Через три місяці аудитор встановив, що частина заходів виконана лише формально: нове положення затверджено, але на практиці контрольні процедури не застосовуються. Підтвердні документи щодо виконання окремих рекомендацій відсутні.

Завдання:

1. Які проблеми моніторингу виконання рекомендацій наявні в цій ситуації?
2. Які документи та докази має перевірити внутрішній аудитор?
3. Які подальші дії доцільно запропонувати для забезпечення реального зниження ризиків?

Список використаних джерел

1. Власова О. Є. Комплаєнс-ризики у системі внутрішнього аудиту в державному секторі. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 51. С. 297-303
2. Глобальні стандарти внутрішнього аудиту. URL: https://theiia.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/global-internal-audit-standards-ukrainian.pdf
3. Головач В. В., Головач Т. А. Ризик-орієнтований підхід в аудиторській діяльності. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 2. С. 72-78
4. Завербний А. С., Пушак Г. І. Теоретико-прикладні засади аудиту персоналу як елемента системи управління ризиками підприємства. Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання. 2024. 2024. С. 38-51
5. Захожай К. В., Бороденко Т. М., Коломієць Г. Б. Митний пост-аудит у системі управління ризиками економічної безпеки держави в умовах глобальних потрясінь. Економічний простір. 2025. № 202. С. 115-124
6. Зубаха М. В. Аудиторська оцінка управління ризиками на підприємствах суспільного інтересу. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_72
7. Кармазін В. А. Синхронізація аналітичних процедур як система послідовних дій у відповідь на оцінку ризиків під час аудиту. Ефективна економіка. 2024. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_107
8. Кармазіна Н. В. Дії аудитора для отримання інформації щодо виявлення ризиків суттєвого викривлення у зв'язку з відносинами та операціями з пов'язаними сторонами. Ефективна економіка. 2025. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_11
9. Копотієнко Т. Ю., Овчарик Р. Ю. Інвестиційний аудит як інструмент управління ризиками сталого розвитку підприємств суспільного інтересу. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2025. № 3(1). С. 90-97

10. Лега О. В., Сіренко І. О. Аудит договірної політики підприємства: інструмент управління ризиками та забезпечення комплаєнсу. Економічний простір. 2025. № 201. С. 343-349
11. Лубенченко О. Е., Шульга С. В. Фінансовий моніторинг в аудиторській фірмі: оцінка ризик-профілю клієнта. Статистика України. 2024. № 3. С. 99-116
12. Мирославський С. В., Касяненко О. В. Правова природа юридичних ризиків в контексті незалежного аудиту фінансової звітності. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. Вип. 38. С. 114-118
13. Негода Ю. Галузеві підходи до оцінки безперервності діяльності агробізнесу: ризик-орієнтований аудит в умовах сучасних загроз. Облік і фінанси. 2025. № 3. С. 199-205
14. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Київ : Алерта, 2020. 316 с.
15. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21 грудня 2017 р. № 2258-VIII / Верховна Рада України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2258-19/page4
16. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Штучний інтелект в управлінні ризиками та визначенні об’єктів контролю для митного аудиту. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 2. С. 83-89
17. Шишкова Н. Л., Шишкова Д. С. Ризик-орієнтований відбір об'єктів аудиту для ефективного управління розрахунками з замовниками підприємства. Наукові вісті Далівського університету. 2024. № 27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdu_2024_27_16
18. Desyatnyuk O., Chereshnyuk O., Sachenko S., Liakhovych H. and Brukhanskyi R., Internal Audit of the Sales System: A Fuzzy-Multiple Approach, 2025 IEEE 13th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications (IDAACS), Gliwice, Poland, 2025, pp. 1-6, DOI: 10.1109/IDAACS68557.2025.11322186.

19. Desyatnyuk, O., Krysovatyy, A., Ptashchenko, O., & Kyrylenko, O. (2025). Innovative Approaches to Transformation of Business Processes in Digital Economy: Ensuring Financial Security and Inclusion. Salud, Ciencia Y Tecnología - Serie De Conferencias, 4, 1498. DOI: 10.56294/sctconf20251498, URL: https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/1498
20. Lallie H.S., et al. Cyber security in the age of COVID-19: A timeline and analysis of cyber-crime and cyber-attacks during the pandemic. Computers & Security. 2021. DOI: 10.1016/j.cose.2021.102248.
21. Latysheva O., Antonova V. Features of realization of audit of business processes of cost-accounting and their management. Economic Herald of the Donbas. 2019. No. 1 (55). P. 109–117. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-1(55)-109-117
22. Mashkov O., Ivashchenko T., Tupkalo V. Methodological aspects of environmental audit of enterprise management system. Ecological Sciences. 2020. Vol. 33, no. 6. P. 68-78. DOI: 10.32846/2306-9716/2020.eco.6-33.10
23. National Institute of Standards and Technology (NIST). Prioritizing Cybersecurity Risk for Enterprise Risk Management (NISTIR 8286B). 2020. DOI: 10.6028/NIST.IR.8286B.
24. National Institute of Standards and Technology (NIST). Security and Privacy Controls for Information Systems and Organizations (SP 800-53 Rev. 5). 2020. DOI: 10.6028/NIST.SP.800-53r5.
25. National Institute of Standards and Technology (NIST). Zero Trust Architecture (SP 800-207). 2020. DOI: 10.6028/NIST.SP.800-207. DOI: 10.6028/NIST.SP.800-207
26. Panasyuk, V. (2025). Cloud technologies and blockchain in auditing: a new stage in the development of control systems. Finanse i Prawo Finansowe, 1 (Sp. Issue), 25-38

Для нотаток

Західноукраїнський національний університет
Факультет фінансів та обліку

Ризик-орієнтована практика аудиту
Навчальний посібник

Підписано видання 04.09.2026 р.
Умов. друк. арк. 11,43. Облік.-вид. арк. 10,48
Видавець та виготовлювач
Західноукраїнський національний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль 46004
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців ДК № 7284 від 18.03.2021р.

