

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

МАЗУР Діана Тарасівна

**МЕТОДИКА ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ
ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність 071 «Облік і оподаткування»
освітньо-професійна програма «Аудит та державний фінансовий контроль»

кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Науковий керівник:
проф., д.е.н
Лучко М.Р.

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ТА СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність та значення внутрішнього аудиту у системі корпоративного управління.....	6
1.2 Взаємозв'язок внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю бізнес-процесів.....	12
1.3. Міжнародні стандарти внутрішнього аудиту ефективності (COSO, INTOSAI, ІІА).....	17
РОЗДІЛ 2.....	21
ОЦІНКА СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	21
2.1 Система внутрішнього контролю та аналіз її ефективності.....	21
2.2 Організація внутрішнього аудиту на підприємстві: підходи, методи, інструменти	32
РОЗДІЛ 3.....	40
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1 Методика проведення внутрішнього аудиту ефективності бізнес-процесів.....	40
3.2 Інструментарій оцінки ризиків та показників ефективності системи внутрішнього контролю	44
3.3 Пропозиції щодо впровадження удосконалених процедур внутрішнього аудиту	48
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
Додатки.....	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростаючої конкуренції, економічної нестабільності та цифрової трансформації управлінських процесів роль внутрішнього аудиту у забезпеченні ефективності діяльності підприємств набуває особливого значення. Саме внутрішній аудит виступає дієвим механізмом моніторингу, оцінювання та підвищення результативності бізнес-процесів, а також основним інструментом забезпечення достовірності системи внутрішнього контролю.

Від ефективності внутрішнього контролю залежить здатність підприємства своєчасно виявляти порушення, запобігати шахрайству, оптимізувати витрати та досягати стратегічних цілей.

Сучасні виклики – інтеграція міжнародних стандартів аудиту (COSO, ІА, INTOSAI), розвиток автоматизованих систем обліку та управління ризиками – зумовлюють необхідність розроблення удосконаленої методики внутрішнього аудиту, зорієнтованої на оцінку ефективності системи внутрішнього контролю бізнес-процесів підприємства.

Особливої актуальності ця проблематика набуває для українських підприємств харчової промисловості, зокрема ПрАТ «Тернопільський молокозавод», де якість управління контрольними процедурами безпосередньо впливає на стабільність фінансових результатів та конкурентоспроможність продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення методики внутрішнього аудиту ефективності системи внутрішнього контролю бізнес-процесів підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких **завдань**:

– розкрити економічну сутність і значення внутрішнього аудиту в системі корпоративного управління;

- визначити концепцію, структуру та принципи побудови системи внутрішнього контролю підприємства, а також дослідити взаємозв'язок внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю бізнес-процесів;
- узагальнити міжнародні стандарти та кращі практики внутрішнього аудиту ефективності;
- провести аналіз стану організації внутрішнього контролю та аудиту на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- оцінити ефективність діючої системи контролю та визначити основні ризики її функціонування;
- розробити методичні рекомендації щодо удосконалення процедур внутрішнього аудиту та оцінки результативності бізнес-процесів підприємства;
- визначити очікуваний економічний та управлінський ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес організації та здійснення внутрішнього аудиту системи внутрішнього контролю бізнес-процесів підприємства.

Предмет дослідження – методичні підходи, принципи та інструментарій оцінювання ефективності внутрішнього контролю у межах внутрішнього аудиту.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів:

- аналізу та синтезу – для систематизації наукових підходів щодо сутності внутрішнього аудиту та контролю;
- логічного узагальнення – для формування теоретичних висновків;
- економічного аналізу, порівняння та групування – для оцінки ефективності бізнес-процесів і системи контролю;
- методів внутрішнього аудиту, ризик-орієнтованого аналізу та КРІ-оцінювання – для розробки рекомендацій з удосконалення системи контролю.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних положень щодо внутрішнього аудиту ефективності системи внутрішнього контролю бізнес-процесів підприємства, а також у розробленні

практичного інструментарію для комплексної оцінки результативності контролю із використанням аналітичних показників і ризик-орієнтованого підходу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розробленої методики внутрішнього аудиту в практичній діяльності підприємств харчової промисловості. Використання запропонованих рекомендацій дозволить удосконалити процедури внутрішнього контролю, підвищити рівень фінансової дисципліни, знизити ризики порушень і підвищити загальну ефективність бізнес-процесів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження апробовані у доповідях на студентських науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг становить 61 сторінку, у тому числі 17 таблиць. У роботі використано 48 джерел сучасної української та зарубіжної літератури.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ТА СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення внутрішнього аудиту у системі корпоративного управління

Внутрішній аудит є однією з ключових функцій сучасного корпоративного управління, яка забезпечує незалежну оцінку ефективності управлінських рішень, адекватності системи внутрішнього контролю та рівня дотримання принципів прозорості, підзвітності й відповідальності. Згідно з визначенням, поданим у Міжнародних стандартах професійної практики внутрішнього аудиту (The Institute of Internal Auditors, 2017), внутрішній аудит – це незалежна, об'єктивна діяльність із надання впевненості та консультацій, спрямована на підвищення цінності організації та вдосконалення її діяльності [1]. Така діяльність допомагає підприємству досягати поставлених цілей шляхом системного підходу до оцінювання та покращення процесів управління ризиками, контролю й корпоративного управління.

У вітчизняній економічній літературі існує низка трактувань поняття «внутрішній аудит», що відображають еволюцію його ролі від контролюючої до стратегічно-консультативної. Так, на думку С. Голов та О. Петрик, внутрішній аудит слід розглядати як систему незалежного оцінювання й моніторингу внутрішніх процесів, яка забезпечує управлінський персонал достовірною інформацією щодо стану внутрішнього контролю та фінансової дисципліни [2; 3].

Науковці М. Білуха та Л. Нападовська зазначають, що внутрішній аудит є органічним елементом управлінського циклу, оскільки поєднує функції контролю, аналізу та консультування, тим самим сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства. Вони підкреслюють, що внутрішній аудит не

обмежується перевіркою достовірності фінансової звітності, а охоплює оцінку ефективності бізнес-процесів, управління ризиками та корпоративної культури.

З позиції системного підходу, внутрішній аудит виступає інтеграційною ланкою між управлінським апаратом і системою внутрішнього контролю. Його сутність полягає в забезпеченні управлінців об'єктивною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень. Саме через це внутрішній аудит стає важливим елементом системи корпоративного управління, що функціонує на принципах прозорості, підзвітності, етичності та орієнтації на стейкхолдерів.

Науковці А. Шеремет і В. Соколов підкреслюють, що у сучасних умовах глобалізації та цифровізації внутрішній аудит набуває функцій аналітичного партнера менеджменту, який не лише контролює відповідність процедур, а й виявляє потенціал зростання ефективності [4; 5]. Саме через таку роль внутрішній аудит стає невід'ємним інструментом управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Варто зазначити, що в українському законодавстві поняття «внутрішній аудит» розглядається здебільшого в контексті державного сектора (зокрема, наказу Міністерства фінансів України від 2011 р. «Про затвердження стандартів внутрішнього аудиту») [26]. Проте у корпоративному секторі його розвиток регулюється лише рекомендаційними документами, що підвищує значення професійних стандартів Інституту внутрішніх аудиторів (ІА).

Таким чином, внутрішній аудит виконує подвійну функцію:

- контрольно-аналітичну, що забезпечує достовірність інформації та дотримання внутрішніх політик;
- консультативно-управлінську, спрямовану на вдосконалення системи корпоративного управління, управління ризиками та ефективність бізнес-процесів.

Отже, внутрішній аудит – це не просто інструмент контролю, а елемент стратегічного менеджменту, який забезпечує ефективність корпоративного управління та створює додану вартість для бізнесу. У подальших підрозділах розглядатимуться концепція і структура системи внутрішнього контролю, а

також механізми взаємодії між внутрішнім аудитом і контролем бізнес-процесів, що дозволить комплексно оцінити ефективність корпоративної системи управління підприємством.

Система внутрішнього контролю є ключовим елементом управлінської інфраструктури підприємства, що забезпечує досягнення стратегічних і операційних цілей шляхом підтримання належного рівня управління ризиками, достовірності інформації, ефективності бізнес-процесів і дотримання законодавчих вимог. Вона функціонує як динамічний механізм постійного спостереження, оцінювання та вдосконалення діяльності підприємства, спрямований на мінімізацію відхилень між запланованими і фактичними результатами.

Концепція внутрішнього контролю базується на інтеграції управлінських, організаційних і методологічних засад, що дозволяють своєчасно виявляти та нейтралізувати фактори ризику [7]. Її сутність полягає у створенні цілісної системи процедур, стандартів і правил, що регулюють діяльність усіх рівнів управління, забезпечуючи прозорість, підзвітність та ефективність управлінських рішень. Внутрішній контроль охоплює не лише фінансово-облікову сферу, а й операційні, інформаційні, логістичні, кадрові та стратегічні процеси, що відбуваються в межах підприємства.

З теоретичної точки зору, система внутрішнього контролю є багаторівневою та ієрархічною конструкцією, у межах якої кожен рівень управління виконує контрольні функції, взаємопов'язані з іншими елементами [8]. На стратегічному рівні контроль спрямований на досягнення загальних цілей підприємства; на тактичному – на забезпечення відповідності поточної діяльності затвердженим планам; на операційному – на запобігання помилкам, зловживанням та нераціональному використанню ресурсів.

Основною метою функціонування системи внутрішнього контролю є забезпечення досягнення стратегічних завдань підприємства через своєчасне виявлення ризиків, попередження помилок, зниження витрат та підвищення

якості управлінських рішень. Для деталізації цієї мети виділяють три групи цілей:

1. Операційні цілі – спрямовані на підвищення ефективності, продуктивності й рентабельності діяльності підприємства, оптимізацію використання ресурсів, забезпечення безперервності бізнес-процесів.

2. Інформаційні цілі – пов’язані з достовірністю, повнотою та своєчасністю формування фінансової, управлінської та статистичної звітності, що є основою для прийняття управлінських рішень.

3. Правові та комплаєнс-цілі – передбачають дотримання вимог законодавства, внутрішніх політик і корпоративних стандартів, а також запобігання шахрайству, корупції та зловживанням [9].

Завдання системи внутрішнього контролю можна розглядати як конкретизацію її цілей. До основних завдань належать:

- забезпечення достовірності облікових даних, звітності та аналітичної інформації;
- ідентифікація, оцінювання та моніторинг ризиків, що можуть впливати на досягнення стратегічних і тактичних цілей;
- контроль за збереженням активів і запобігання фінансовим втратам;
- перевірка ефективності виконання управлінських рішень і внутрішніх політик;
- підтримання належного рівня корпоративної етики, прозорості та доброчесності;
- своєчасне виявлення порушень, відхилень і зловживань, розроблення рекомендацій щодо їх усунення;
- забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами підприємства для досягнення єдиних управлінських цілей [10].

Сучасна система внутрішнього контролю складається з взаємопов’язаних елементів, які формують цілісну архітектуру управлінського контролю. Згідно з концепцією COSO Internal Control – Integrated Framework, структура системи включає п’ять базових компонентів:

1. Контрольне середовище – визначає етичні стандарти, корпоративну культуру, компетентність персоналу та рівень відповідальності керівництва. Саме воно формує основу для всіх інших компонентів контролю.

2. Оцінювання ризиків – передбачає ідентифікацію потенційних загроз і визначення рівня їх впливу на цілі підприємства. Це дозволяє формувати адекватні заходи реагування.

3. Контрольні заходи – включають політики, процедури, інструкції та регламенти, які спрямовані на запобігання, виявлення і виправлення відхилень.

4. Інформація та комунікація – забезпечують своєчасний обмін даними між усіма рівнями управління, що є передумовою ефективного контролю.

5. Моніторинг – передбачає постійне спостереження, оцінку та вдосконалення всієї системи внутрішнього контролю [11].

Таблиця 1.1

Елементи системи внутрішнього контролю за моделлю COSO

Елемент системи	Зміст і характеристика	Основні завдання в межах корпоративного управління
1. Контрольне середовище	Базовий компонент, що формує загальний «тон згори» (tone at the top). Визначає етичні стандарти, корпоративні цінності, структуру управління, розподіл повноважень та відповідальності.	Формування культури доброчесності та дисципліни, забезпечення компетентності персоналу, створення ефективної організаційної структури управління.
2. Оцінювання ризиків	Процес ідентифікації, аналізу та пріоритизації ризиків, які можуть перешкодити досягненню цілей підприємства. Включає як стратегічні, так і операційні ризики.	Своєчасне виявлення потенційних загроз, розроблення заходів мінімізації та створення бази для прийняття управлінських рішень з урахуванням ризиків.
3. Контрольні заходи (політики і процедури)	Конкретні дії, механізми або інструменти, спрямовані на запобігання, виявлення та усунення помилок, зловживань чи відхилень.	Забезпечення дотримання внутрішніх політик, мінімізація впливу ризиків, підвищення ефективності бізнес-процесів.
4. Інформація та комунікація	Система обміну інформацією, що забезпечує своєчасне надходження достовірних даних до всіх рівнів управління. Включає як внутрішні, так і зовнішні інформаційні потоки.	Підвищення якості управлінських рішень, забезпечення зворотного зв'язку, створення умов для прозорості діяльності підприємства.

5. Моніторинг (оцінка ефективності контролю)	Безперервне спостереження за функціонуванням усіх елементів системи внутрішнього контролю. Передбачає як поточний, так і періодичний аналіз результатів контролю.	Виявлення відхилень, оцінка ефективності контрольних процедур, коригування політик і процесів відповідно до змін зовнішнього середовища.
--	---	--

*Джерело: узагальнено автором на основі міжнародної моделі COSO Internal Control – Integrated Framework (2013) [12].

У практичному вимірі ці елементи утворюють циклічну структуру, у якій інформаційні потоки забезпечують зворотний зв'язок між контрольними процедурами та прийнятими управлінськими рішеннями. Така взаємодія забезпечує безперервність контролю та оперативність реагування на ризики.

Формування ефективної системи внутрішнього контролю базується на низці принципів, які забезпечують її узгодженість, результативність і адаптивність до змін. Серед ключових принципів виокремлюють:

1. Системність – усі елементи контролю повинні бути інтегровані в єдину структуру управління підприємством.
2. Безперервність – контрольні процедури здійснюються постійно, а не епізодично, що забезпечує своєчасне виявлення проблем.
3. Раціональність – співвідношення витрат на контроль і користі від нього має бути економічно обґрунтованим.
4. Пропорційність – рівень контролю повинен відповідати рівню ризику та масштабам діяльності підприємства.
5. Незалежність – контрольні функції мають бути відокремлені від оперативного управління, що гарантує об'єктивність оцінювання.
6. Підзвітність та прозорість – результати контрольних заходів повинні бути документально підтвердженими та відкритими для аналізу в межах корпоративної системи управління.
7. Орієнтація на вдосконалення – система контролю має не лише виявляти помилки, а й сприяти розвитку ефективності бізнес-процесів і корпоративної культури [13].

Ефективна система внутрішнього контролю повинна відповідати кільком критеріям: бути гнучкою, інтегрованою, превентивною та орієнтованою на результат. Вона має забезпечувати не лише виявлення проблем, а й їх запобігання шляхом оптимізації процесів і підвищення управлінської дисципліни. У сучасних умовах це можливо завдяки цифровим технологіям контролю – використанню інформаційних систем, аналітики великих даних, автоматизованих панелей моніторингу ризиків і внутрішніх звітів.

Таким чином, система внутрішнього контролю є комплексним організаційно-методичним механізмом, який інтегрує процеси планування, управління, оцінювання та вдосконалення діяльності підприємства. Вона забезпечує сталість розвитку бізнесу, підвищення ефективності управлінських рішень і створює основу для впровадження якісного внутрішнього аудиту, який у подальших розділах розглядатиметься як інструмент оцінювання ефективності контролю бізнес-процесів.

1.2 Взаємозв'язок внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю бізнес-процесів

Внутрішній аудит і внутрішній контроль є взаємопов'язаними складовими єдиної системи корпоративного управління, які мають спільну мету – забезпечення стабільності, ефективності та прозорості діяльності підприємства. Вони функціонують як комплементарні управлінські інструменти, що взаємно підсилюють один одного: внутрішній контроль забезпечує дотримання процедур і попередження ризиків, а внутрішній аудит – оцінює ефективність цього контролю та надає рекомендації щодо його вдосконалення.

Система внутрішнього контролю створює базу для стабільного функціонування підприємства, оскільки вона передбачає наявність чітко визначених політик, процедур і механізмів, які гарантують належну якість управлінських процесів [14]. Проте навіть найрозвиненіша система контролю не може бути повністю самодостатньою – необхідний постійний незалежний

моніторинг її ефективності. Саме таку функцію виконує внутрішній аудит, який є інструментом оцінки дієвості контрольних механізмів та зворотного зв'язку для керівництва.

Взаємозв'язок між внутрішнім аудитом і контролем проявляється на всіх рівнях управління підприємством. Основні напрями їхньої взаємодії можна узагальнити таким чином:

1. На стратегічному рівні внутрішній аудит бере участь у розробці політики контролю, оцінює відповідність системи внутрішнього контролю корпоративним цілям і стратегічним ризикам. Його висновки формують основу для удосконалення управлінських стратегій.

2. На тактичному рівні аудит перевіряє ефективність виконання контрольних процедур, надає рекомендації щодо оптимізації ресурсів і підвищення точності фінансових потоків.

3. На операційному рівні аудитори аналізують конкретні бізнес-процеси (закупівлі, виробництво, збут, управління персоналом, інформаційні системи тощо), виявляють недоліки контролю, дублювання функцій, неузгодженість дій або перевищення повноважень [15].

Внутрішній аудит та контроль об'єднує спільна методологічна основа – ризик-орієнтований підхід. Внутрішній контроль визначає ризики, що можуть вплинути на досягнення цілей підприємства, тоді як внутрішній аудит здійснює незалежну оцінку правильності їх ідентифікації, адекватності заходів реагування та результативності вжитих дій [16]. Цей підхід передбачає послідовні етапи:

- визначення цілей бізнес-процесів;
- ідентифікація ризиків, які можуть перешкоджати їх досягненню;
- розробка контрольних процедур;
- перевірка ефективності цих процедур у процесі внутрішнього аудиту;
- підготовка рекомендацій для вдосконалення [17].

Інформаційна взаємодія між системами внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту має двосторонній характер. З одного боку, система контролю формує дані, необхідні для аудиту – звіти, реєстри, журнали операцій,

протоколи, індикатори ризиків. З іншого боку, внутрішній аудит генерує аналітичні висновки, які використовуються для вдосконалення системи контролю.

В умовах сучасного корпоративного управління взаємодія між внутрішнім аудитом і контролем повинна бути формалізована у вигляді політик, положень і регламентів. Зокрема, кожне підприємство повинно мати [18]:

1. Положення про систему внутрішнього контролю, яке визначає її мету, завдання, структуру, відповідальних осіб і порядок здійснення процедур;
2. Положення про внутрішній аудит, де визначено повноваження, функції, принципи незалежності та підзвітності;
3. Карту ризиків і бізнес-процесів, яка є спільною основою для роботи як контрольного, так і аудиторського підрозділів;
4. Регламент взаємодії, який встановлює порядок обміну інформацією, узгодження планів перевірок, координації дій під час усунення виявлених порушень [19].

Одним із головних завдань внутрішнього аудиту є оцінювання ефективності системи внутрішнього контролю, що передбачає перевірку таких аспектів:

- відповідність контрольних процедур поставленим цілям;
- своєчасність реагування на ризики;
- наявність зворотного зв'язку між результатами контролю та управлінськими рішеннями;
- ступінь автоматизації контрольних процесів;
- рівень інтеграції контролю в управлінську культуру підприємства [20].

Взаємодію між системами внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту доцільно уявити як циклічну модель “постійного вдосконалення” (continuous improvement model), у межах якої виділяються такі етапи:

1. Планування – формування політик контролю і аудиту, визначення критеріїв оцінки.
2. Виконання – здійснення контрольних процедур у межах бізнес-процесів.

3. Перевірка (аудит) – незалежна оцінка ефективності контролю, виявлення проблем.

4. Дія (удосконалення) – розроблення рекомендацій, впровадження змін, оновлення процедур [21].

Такий цикл повторюється безперервно, створюючи систему самооновлення управління, у якій кожен етап підкріплює інший. Саме це забезпечує стратегічну гнучкість і адаптивність підприємства в умовах динамічного ринку.

Значення взаємозв'язку для бізнес-процесів

Для бізнес-процесів підприємства узгоджена взаємодія контролю та аудиту має вирішальне значення, оскільки:

- забезпечує операційну надійність і запобігає виникненню збоїв у ключових процесах;
- сприяє оптимізації витрат, оскільки ефективний контроль зменшує фінансові втрати;
- підвищує якість управлінських рішень, базуючись на аналітичних даних аудиту;
- зміцнює корпоративну відповідальність, оскільки кожен рівень управління розуміє зону своєї відповідальності;
- створює умови для інноваційного розвитку, бо через аудит виявляються резерви для вдосконалення процесів [22].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика системи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту

Критерій порівняння	Система внутрішнього контролю	Внутрішній аудит
Сутність	Сукупність політик, процедур і методів, спрямованих на запобігання ризикам і забезпечення досягнення цілей підприємства.	Незалежна оцінювальна діяльність, яка перевіряє ефективність системи внутрішнього контролю та управління ризиками.
Мета	Забезпечення надійності управлінських процесів, достовірності інформації та збереження активів.	Надання об'єктивної оцінки адекватності контролю, консультацій щодо його вдосконалення.

Основна функція	Превентивна – запобігання помилкам, порушенням, неефективному використанню ресурсів.	Діагностична й аналітична – виявлення недоліків, аналіз причин, розроблення рекомендацій.
Сфера дії	Всі бізнес-процеси, де приймаються та реалізуються управлінські рішення.	Вибіркові перевірки, що охоплюють ключові процеси для оцінки їх ефективності.
Суб'єкт реалізації	Керівники структурних підрозділів, відповідальні за виконання процедур контролю.	Незалежний підрозділ або служба внутрішнього аудиту, підпорядкована вищому керівництву або наглядовій раді.
Об'єкт контролю	Операційна діяльність, документообіг, активи, фінансові потоки, управлінські процедури.	Ефективність системи контролю, управління ризиками, відповідність стандартам і політикам.
Організаційна позиція	Частина операційної структури управління, інтегрована у повсякденні процеси.	Незалежна функція, відокремлена від оперативного управління, з підвітністю вищому керівництву.
Часовий аспект	Постійна, безперервна діяльність у режимі реального часу.	Періодичні перевірки за затвердженим планом аудиторських завдань.
Результат діяльності	Забезпечення стабільності, дисципліни та дотримання процедур.	Аналітичний звіт, висновки, рекомендації для підвищення ефективності системи контролю.
Взаємозв'язок	Є предметом дослідження і перевірки з боку внутрішнього аудиту.	Є надбудовою над системою контролю, що оцінює її ефективність і спрямовує вдосконалення.
Тип впливу на управління	Операційний, регламентуючий, профілактичний.	Аналітичний, оцінювальний, рекомендаційний.

Джерело: узагальнено автором на основі міжнародних стандартів внутрішнього аудиту ІА та концепції внутрішнього контролю COSO (2013).

Таким чином, взаємозв'язок внутрішнього аудиту та системи внутрішнього контролю бізнес-процесів є системним і взаємозалежним. Контроль забезпечує належне виконання управлінських процедур, тоді як аудит – незалежну перевірку їх доцільності, дієвості та результативності. Внутрішній аудит не замінює контроль, а підсилює його, перетворюючи систему управління підприємством на адаптивний механізм саморегулювання, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, мінімізації ризиків та забезпеченню сталого розвитку.

1.3. Міжнародні стандарти внутрішнього аудиту ефективності (COSO, INTOSAI, ІА)

Розвиток сучасних систем внутрішнього аудиту у світі ґрунтується на загально визнаних міжнародних стандартах і концептуальних рамках, які визначають методологічні засади, принципи, процедури й критерії оцінювання ефективності управління, контролю та ризиків. До найавторитетніших джерел належать модель внутрішнього контролю COSO, стандарти INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions) та міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (ІА – The Institute of Internal Auditors). Ці підходи сформували основу глобальної системи корпоративного контролю, у межах якої внутрішній аудит розглядається не лише як контрольний, а й як стратегічно-аналітичний інструмент управління.

Концептуальна модель COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) є фундаментом сучасного розуміння інтегрованого контролю. Вона була розроблена у 1992 році та оновлена у 2013 році з урахуванням ризик-орієнтованого підходу, цифровізації бізнесу й посилення ролі корпоративного управління [23].

COSO визначає внутрішній контроль як процес, що здійснюється керівництвом, радою директорів і працівниками організації для досягнення трьох основних цілей:

1. Операційної – забезпечення ефективності та результативності діяльності підприємства;
2. Звітної – гарантування достовірності фінансової та управлінської звітності;
3. Відповідності – дотримання законодавчих, нормативних і внутрішніх вимог [24].

Згідно з моделлю COSO, ефективна система внутрішнього контролю базується на п'яти взаємопов'язаних компонентах:

1. Контрольне середовище – визначає корпоративну етику, культуру управління, компетентність персоналу та рівень відповідальності керівництва;
2. Оцінювання ризиків – забезпечує системне виявлення і класифікацію ризиків, що впливають на досягнення цілей підприємства;
3. Контрольні заходи – охоплюють політики, процедури, регламенти й дії, спрямовані на попередження помилок і шахрайства;
4. Інформація та комунікація – гарантують своєчасне надходження достовірних даних між усіма рівнями управління;
5. Моніторинг – забезпечує постійне оцінювання стану системи контролю, її оновлення та вдосконалення [25].

Важливою особливістю COSO є інтеграція внутрішнього контролю у бізнес-модель підприємства, що робить його не ізольованою перевіркою, а постійним елементом процесного управління. Модель активно використовується в міжнародних корпораціях для побудови систем контролю на основі принципів прозорості, ризик-менеджменту та зворотного зв'язку.

Ключовим інструментом COSO є ERCF (Enterprise Risk Control Framework) – система управління ризиками, що поєднує аудит, контроль і корпоративне управління в єдину логічну конструкцію [26]. Саме на основі COSO формується сучасна методика аудиту ефективності бізнес-процесів, де увага зосереджена на досягненні результату, а не лише на перевірці процедур.

Організація INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions), створена у 1953 році, розробила систему стандартів ISSAI (International Standards of Supreme Audit Institutions), яка охоплює принципи, методи і кращі практики аудиту, у тому числі аудиту ефективності (performance audit) [27].

Хоча INTOSAI орієнтована переважно на державний сектор, її підходи мають значний вплив і на корпоративну практику, оскільки базуються на принципах раціональності, результативності, ефективності та економності (так званий підхід 3E – economy, efficiency, effectiveness).

Основними характеристиками аудиту ефективності за стандартами INTOSAI є:

- орієнтація не на дотримання формальних процедур, а на досягнення результатів і створення доданої вартості;
- оцінювання управлінських рішень із позиції доцільності, ефективності та економності використання ресурсів;
- акцент на причинно-наслідкових зв'язках між управлінськими діями та результатами діяльності підприємства;
- застосування аналітичних, статистичних і соціально-економічних методів для глибокого вивчення ефективності управління [28].

Модель INTOSAI сприяє формуванню аудиту як інструменту стратегічного контролю, який не обмежується фінансовою сферою, а охоплює весь цикл управління – від планування до оцінювання результатів. Вона також підкреслює важливість незалежності аудиторів, прозорості процесів та відкритої комунікації результатів аудиту з керівництвом і зацікавленими сторонами.

Для корпоративного сектору принципи INTOSAI є корисними при оцінюванні ефективності бізнес-процесів, зокрема у сфері логістики, виробництва, маркетингу, ІТ та управління персоналом, де важливо не лише дотримання регламентів, а й досягнення вимірюваного ефекту.

Інститут внутрішніх аудиторів (The Institute of Internal Auditors – ІІА) розробив глобальну концепцію, яка визначає професійні вимоги до організації, проведення та оцінювання внутрішнього аудиту [29].

Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) – це комплексна система, що складається з:

1. Кодексу етики, який визначає моральні засади діяльності аудитора (чесність, об'єктивність, конфіденційність, компетентність);
2. Визначення внутрішнього аудиту – як незалежної, об'єктивної діяльності з надання впевненості та консультацій;
3. Обов'язкових стандартів (р, виконання, планування та звітування);

4. Рекомендацій, що деталізують способи застосування стандартів у різних організаційних умовах [30].

Система ПА визначає три ключові напрями аудиторської діяльності:

1. Аудит відповідності – перевірка дотримання політик, нормативів, законодавчих вимог;
2. Фінансовий аудит – оцінка достовірності звітності та правильності обліку;
3. Аудит ефективності – дослідження ефективності, результативності та економності бізнес-процесів, що створюють додану вартість [31].

Важливою особливістю стандартів ПА є орієнтація на ризик-орієнтоване планування, за якого аудиторська діяльність спрямовується на ті процеси, які мають найбільший потенційний вплив на досягнення цілей підприємства. Це дозволяє підвищити гнучкість і практичну цінність аудиту для менеджменту.

На практиці інтеграція цих стандартів передбачає:

- застосування COSO як моделі для побудови системи внутрішнього контролю;
- використання принципів INTOSAI для оцінки ефективності використання ресурсів і результативності управлінських рішень;
- упровадження стандартів ПА для організації професійного, незалежного та аналітично орієнтованого внутрішнього аудиту [32].

Таке поєднання забезпечує цілісність системи внутрішнього управління, сприяє її адаптивності до ризиків та формує корпоративну культуру прозорості й відповідальності. Для українських підприємств інтеграція міжнародних стандартів є не лише показником зрілості управлінських процесів, а й необхідною умовою підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Система внутрішнього контролю та аналіз її ефективності

Ефективне функціонування організації на всіх рівнях та етапах управління від планування й організації до обліку, аналізу та ухвалення рішень неможливе без належно вибудованої системи контролю, адже він є невід'ємною частиною виробничих і управлінських процесів. На практиці майже неможливо так розмежувати обов'язки працівників, щоб їхня діяльність належала лише до одного елементу системи управління і не була пов'язана з виконанням контрольних функцій. Унаслідок цього система контролю постає як результат поєднання практичного досвіду та теоретичних напрацювань із різних галузей знань, а саме бухгалтерського обліку, фінансів, менеджменту, економічного аналізу, інформатики тощо, і набуває міждисциплінарного та багатофункціонального характеру.

Вітчизняний науковець Д. І. Венжега зазначає, що будь-яка управлінська функція неминуче взаємодіє з контролем, тому його можна розглядати, з одного боку, як складову кожної стадії управлінського процесу, а з іншого – як окремий елемент, що забезпечує інформаційну відкритість і дає змогу об'єктивно оцінювати результативність управління підприємством. Таким чином, контроль одночасно виконує роль завершальної фази одного управлінського циклу і стартової позиції для наступного. Якщо ж контроль відсутній, управлінський цикл порушується, і повноцінна система управління підприємством фактично не може існувати [4].

На думку І. Й. Яремко, якісно організований обліковий процес у поєднанні з ефективно вибудованою контрольною функцією забезпечує керівництво необхідною, релевантною інформацією про господарські процеси та економічні

операції для раціонального управління діяльністю суб'єкта господарювання. Однак практика функціонування вітчизняних підприємств свідчить про наявність проблем: формат контрольних процедур часто виявляється недостатньо узгодженим із сучасною системою управлінського аналізу, а рівень інтеграції бухгалтерської інформації в процеси ухвалення стратегічних рішень залишається низьким [3].

Об'єкти внутрішнього контролю охоплюють широкий спектр явищ і процесів: майно, зобов'язання, капітал, резерви, а також усі види господарських операцій – від заготівлі й постачання до виробництва, збуту, інвестування, інноваційної діяльності та надання чи отримання послуг. У кожній конкретній ситуації суб'єкт контролю обирає ті об'єкти, які є найважливішими з позиції забезпечення економічної безпеки. Крім того, предметом контролю можуть бути дії працівників, робота окремих фахівців і діяльність центрів відповідальності за витратами, доходами, прибутком, фінансовими вкладеннями тощо [33].

Вітчизняна вчена М. Шигун стверджує, що з огляду на значну кількість об'єктів внутрішнього контролю, їх доцільно розглядати через призму економічних ризиків на трьох рівнях. Перший – рівень підприємства в цілому, де здійснюється контроль системи та враховуються загальноекономічні ризики, що впливають на всю діяльність суб'єкта господарювання. Другий – рівень окремих підрозділів і служб, на якому аналізуються ризики, пов'язані з функціонуванням структурних одиниць. Третій – рівень конкретних операцій, де контроль здійснюється до, під час і після їх виконання, зосереджуючись на конкретних видах економічних, техніко-технологічних, соціальних та інших ризиків. Послідовне проведення контрольних процедур на рівні окремих операцій, підрозділів і вищого керівництва дає змогу своєчасно виявляти всі типи ризиків, що можуть загрожувати безпечній та стабільній роботі підприємства [33]. На основі цього дослідження на рисунку 2.1 представлено ієрархічну схему об'єктів внутрішнього аудиту.

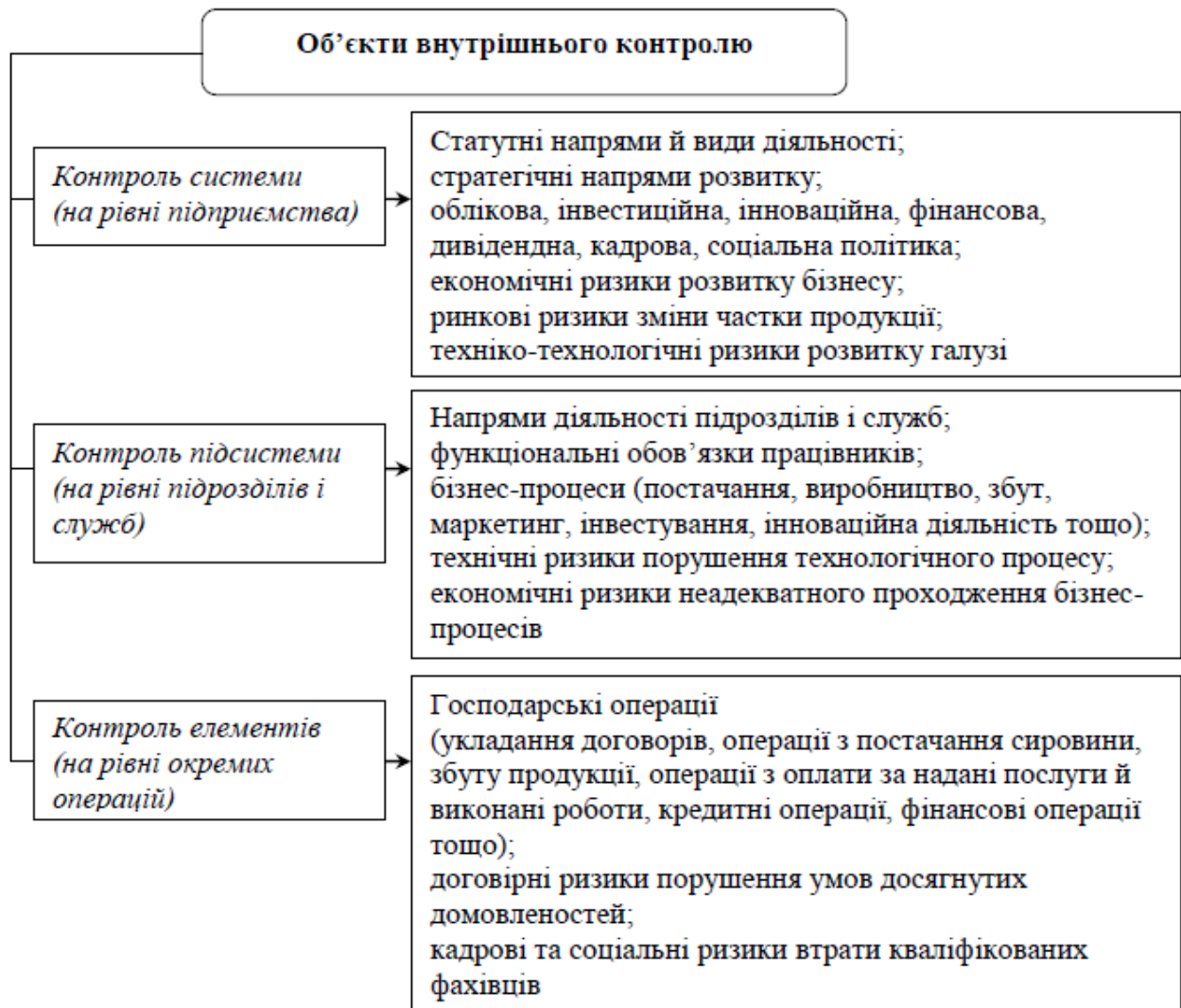


Рис. 2.1. Ієрархічна схема об'єктів внутрішнього аудиту [33]

О. Ю. Гаврик зазначає, що система внутрішнього контролю спирається на низку базових принципів, які забезпечують її результативність і корисність для управління. Насамперед важливим є науковий підхід: під час контролю слід застосовувати сучасні методи пізнання, технічні засоби, програмні продукти для автоматизованої обробки й інтерпретації даних, щоб якісно вирішувати контрольні завдання. Не менш значущою є доступність об'єктів і джерел інформації – контролери мають мати можливість отримати повний обсяг необхідних відомостей. Принцип дієвості означає, що акцент робиться не лише на фіксації помилок чи досягнень, а передусім на розробці конкретних заходів, які усувають негативні явища, попереджають збитки та порушення у функціонуванні системи, особливо фінансової. Цьому сприяє й

цілеспрямованість: контроль здійснюється за заздалегідь визначеним планом і програмою, орієнтуючись на виявлення як проблем, так і позитивних сторін діяльності. Важливу роль відіграє своєчасність – відхилення у роботі підприємства мають виявлятися й коригуватися до того, як переростуть у масштабні кризові явища. Об'єктивність внутрішнього контролю передбачає, що висновки й результати перевірок мають бути достовірними, аргументованими та підтвердженими доказами. Принцип системності та комплексності вимагає вивчати об'єкти контролю не фрагментарно, а у взаємозв'язку всіх елементів, формуючи цілісну інформаційну картину. Разом з тим, контрольна інформація належить до конфіденційної: вона є частиною комерційної таємниці і може передаватися третім особам лише за згодою керівництва підприємства або за рішенням суду [5].

Крім того, внутрішній контроль має бути гнучким та здатним адаптуватися до змін як у внутрішньому середовищі організації, так і в зовнішніх умовах. Цілі контролю та його результати повинні бути чітко сформульованими, змістовними й доказовими, щоб їх можна було використати в управлінні. Важливим є й принцип економічності: витрати на створення й підтримку системи внутрішнього контролю повинні бути виправдані тими вигодами, які підприємство отримує від її функціонування. Нарешті, система контролю має бути зрозумілою для виконавців: працівники, які здійснюють контрольні процедури, повинні чітко розуміти її структуру, правила та стандарти проведення перевірок і вміти їх послідовно дотримуватися.

Дослідження системи контролю здійснено на основі даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод». У додатку А наведено характеристику досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, яка дозволяє ефективно розподіляти управлінські функції між структурними підрозділами. Вона забезпечує узгодженість між стратегічним керівництвом, операційними процесами та системою внутрішнього контролю.

**Організаційна структура управління ПрАТ «Тернопільський
МОЛОКОЗАВОД»**

Рівень управління	Основні ланки	Функціональні повноваження
Вищий рівень	Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Директор	Стратегічне управління, формування політики, затвердження фінансових планів і річної звітності.
Середній рівень	Фінансово-економічна служба, виробничий, маркетинговий, логістичний відділи	Реалізація політики управління, контроль ефективності підрозділів, моніторинг ключових показників діяльності.
Операційний рівень	Майстри, інженери, спеціалісти, оператори, контролери якості	Безпосереднє виконання виробничих, логістичних і контрольних функцій.

Для забезпечення надійності внутрішнього контролю у 2020 році на підприємстві створено службу внутрішнього аудиту, що підпорядковується безпосередньо директору та здійснює моніторинг ефективності фінансових і операційних процесів.

Підприємство спеціалізується на виробництві понад 120 видів молочної продукції, зокрема: пастеризованого молока, кефіру, йогуртів, сметани, вершків, сиру м'якого та твердого, масла.

Сировину постачають понад 200 фермерських господарств Тернопільської, Хмельницької, Рівненської та Львівської областей.

Для ефективного функціонування створено замкнутий виробничо-збутовий цикл, який включає такі основні бізнес-процеси:

1. Закупівля сировини (контракти з постачальниками, перевірка якості);
2. Виробництво (приймання, пастеризація, ферментація, фасування, пакування);
3. Збут і логістика (доставка готової продукції до роздрібних мереж, складування);
4. Маркетинг і продажі (позиціонування торгової марки, просування у роздрібних мережах);
5. Фінансово-економічне планування (бюджетування, аналіз витрат, контроль доходів);

6. Контроль якості та внутрішній аудит (сертифікація, оцінка процесів, аудит ефективності).

Таблиця 2.2

Основні бізнес-процеси ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№	Бізнес-процес	Зміст діяльності	Відповідальний підрозділ
1	Закупівля молока-сировини	Пошук і відбір постачальників, контроль якості сировини.	Відділ закупівель, лабораторія контролю якості.
2	Виробництво продукції	Пастеризація, гомогенізація, ферментація, фасування, охолодження.	Виробничий цех, інженерно-технічна служба.
3	Контроль якості	Лабораторні дослідження, сертифікація, дотримання стандартів ISO 22000.	Відділ якості.
4	Логістика та збут	Транспортування, складування, доставка до дистриб'юторів.	Відділ логістики.
5	Фінансово-економічне управління	Бюджетування, аналітика, звітність, аудит фінансових потоків.	Фінансовий відділ, внутрішній аудит.
6	Маркетинг та PR	Дослідження ринку, реклама, просування бренду.	Відділ маркетингу.

Підприємство демонструє стабільне зростання виробництва та прибутковості, що свідчить про ефективну політику управління ресурсами та контроль за ризиками.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (2022–2024 рр.)*

Показник	2022	2023	2024	Відхилення, %
Дохід від реалізації продукції, млн грн	1 280	1 460	1 620	+26,6
Собівартість продукції, млн грн	1 050	1 170	1 280	+21,9
Валовий прибуток, млн грн	230	290	340	+47,8
Рентабельність продажів, %	18,0	19,8	21,0	+3,0 п.п.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	490	505	515	+5,1
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2 612	2 891	3 147	+20,5

*Джерело: узагальнено на основі відкритих даних підприємства та аналітичних оцінок автора.

Таким чином, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є сучасним, інноваційним підприємством із потужною виробничою базою, стабільною динамікою розвитку та чітко вибудованою системою управління бізнес-процесами. Формування власної служби внутрішнього аудиту стало важливим кроком до підвищення прозорості діяльності, зміцнення контролю над ресурсами й покращення корпоративного управління.

Система внутрішнього контролю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сформована відповідно до принципів моделі COSO Internal Control – Integrated Framework (2013) і охоплює всі рівні управління. Її основне завдання – забезпечити достовірність фінансової інформації, запобігти шахрайству, мінімізувати виробничі та фінансові ризики й підтримувати ефективність бізнес-процесів. Формування власної служби внутрішнього аудиту стало важливим кроком до підвищення прозорості діяльності, зміцнення контролю над ресурсами й покращення корпоративного управління. Наявність такої служби дає змогу системно виявляти та попереджати порушення, підвищувати рівень відповідальності менеджменту й довіру з боку власників та інших зацікавлених сторін.

Для проведення оцінювання було використано метод аналітичного порівняння фактичного стану системи контролю з еталонними вимогами COSO. Оцінка здійснювалась за п'ятьма компонентами системи:

1. Контрольне середовище
2. Оцінювання ризиків
3. Контрольні заходи
4. Інформація та комунікація
5. Моніторинг ефективності

Кожен компонент оцінювався за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 – низький рівень організованості, 5 – високий рівень зрілості системи контролю.

**Рівень розвитку елементів системи внутрішнього контролю ПрАТ
«Тернопільський молокозавод»**

№	Компонент системи контролю	Характеристика стану	Оцінка, бал (1–5)
1	Контрольне середовище	Формалізовані політики та процедури, розподіл повноважень, корпоративна етика. Недостатньо розвинута система мотивації до контролю.	4
2	Оцінювання ризиків	Ризики ідентифікуються для ключових процесів, але не проводиться регулярна їх кількісна оцінка.	3
3	Контрольні заходи	Виконуються контрольні дії на всіх етапах виробництва та обліку. Є дублювання функцій між фінансовим і виробничим контролем.	4
4	Інформація та комунікація	Внутрішня звітність своєчасна, але не всі підрозділи інтегровані в єдину ІТ-систему.	3
5	Моніторинг ефективності	Служба внутрішнього аудиту проводить вибіркові перевірки, щорічно подає звіт керівництву. Недостатньо автоматизовано.	4

На рисунку 2.2 графічно представлено бальну оцінку елементів системи внутрішнього контролю ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

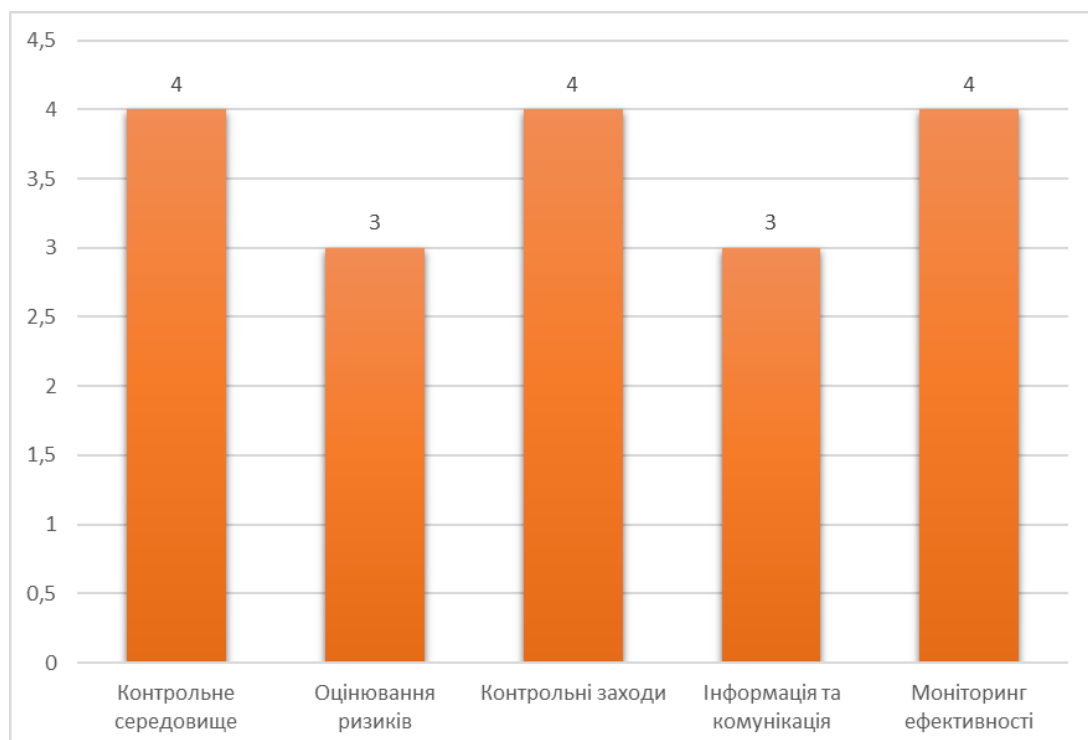


Рис. 2.2. Бальна оцінка елементів системи внутрішнього контролю

Середній рівень ефективності системи внутрішнього контролю – 3,6 бала, що свідчить про достатній, але не повністю інтегрований рівень зрілості. Система функціонує стабільно, однак потребує удосконалення у частині автоматизації процесів ризик-менеджменту та інтеграції інформаційних потоків.

Для детального розуміння рівня ефективності контролю проведено внутрішню оцінку за основними функціональними напрямками: виробничий, фінансовий, логістичний, IT-контроль та контроль якості.

Таблиця 2.5

Аналіз ефективності контрольних процедур за напрямками діяльності

Напрямок контролю	Основні процедури	Виявлені недоліки	Рівень ефективності, %
Виробничий контроль	Щоденний моніторинг технологічних параметрів, нормування витрат сировини	Часткове дублювання звітності між цехами, відсутність автоматичного контролю відхилень	85
Фінансовий контроль	Контроль оплат, звірка з контрагентами, перевірка витрат	Недостатній рівень ризик-аналізу перед платежами	80
Логістичний контроль	Контроль маршрутів, звірка накладних, облік повернень	Відсутній електронний трекінг поставок	78
Контроль якості	Лабораторна перевірка партій, аудит стандартів ISO	Високий рівень відповідності вимогам, система простежуваності повна	95
IT-контроль	Захист даних, резервне копіювання, доступи користувачів	Відсутність централізованої системи кіберзахисту	70

Середній показник ефективності контрольних процедур становить 81,6%, що відповідає задовільному рівню контролю. Високі результати спостерігаються у сфері контролю якості, тоді як логістика та IT-процеси потребують

модернізації. На рисунку 2.3 подано графічні результати проведеного дослідження.

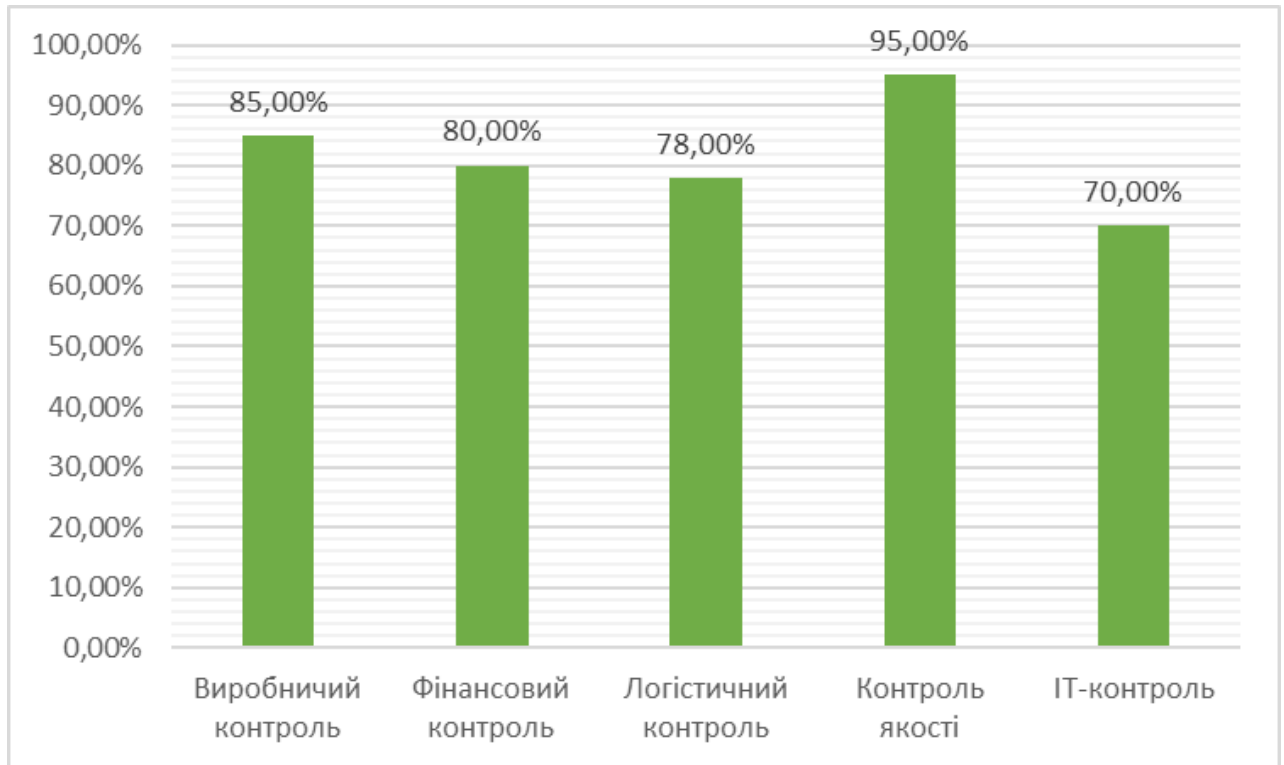


Рис. 2.3. Показники аналізу ефективності контрольних процедур за напрямками діяльності

Для кількісного вимірювання ефективності застосовано систему індикаторів контролю, що базується на відношенні фактичних результатів діяльності до планових і нормативних показників.

Таблиця 2.6

**Коефіцієнти ефективності системи внутрішнього контролю ПрАТ
«Тернопільський молокозавод»**

Показник	Формула розрахунку	2023	2024	Зміна, %	Інтерпретація
Коефіцієнт надійності контролю	Кількість виявлених порушень / загальна кількість перевірених операцій	0,072	0,051	-29,2	Зменшення кількості порушень свідчить про зміцнення системи контролю.
Коефіцієнт ефективності	Витрати на контроль / економічний ефект	0,31	0,27	-12,9	Витрати на контроль окупуються, ефективність зростає.

витрат на контроль	від його впровадження				
Коефіцієнт узгодженості контролю	Кількість узгоджених контрольних процедур / загальна кількість процесів	0,82	0,87	+6,1	Покращення координації між службами.
Коефіцієнт оперативності реагування	Середній час реагування на відхилення / нормативний час	0,93	0,85	-8,6	Зменшення часу реагування – позитивна тенденція.

Загальний індекс ефективності системи контролю (ІСК) розраховано як середнє зважене зазначених коефіцієнтів: $ІСК = 0,87$, що свідчить про високий рівень функціональної дієвості контролю на підприємстві.

Проведений аналіз показав, що система внутрішнього контролю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характеризується високим рівнем організаційної структурованості та помірним рівнем інтегрованості контрольних механізмів. Її сильні сторони:

- наявність внутрішнього аудиту, який виконує оціночну функцію;
- чітко прописані політики контролю та документообігу;
- висока якість фінансового контролю і контролю якості продукції.

Слабкі сторони:

- недостатня автоматизація ризик-аналізу;
- часткове дублювання контрольних функцій;
- обмежене використання цифрових інструментів моніторингу.

2.2 Організація внутрішнього аудиту на підприємстві: підходи, методи, інструменти

Незважаючи на те, що внутрішній аудит формально належить до елементів системи внутрішнього контролю підприємства, його функція полягає не лише у виконанні окремих контрольних процедур, а й у всебічній оцінці ефективності цієї системи в цілому. У процесі такої оцінки формується зворотний зв'язок), завдяки якому виявляються слабкі місця, дублювання функцій, прогалини в контрольних процедурах та ризики, що залишаються непокритими. Саме цей зворотний зв'язок робить систему внутрішнього контролю гнучкою й стійкою, оскільки дає можливість своєчасно коригувати її структуру, інструменти й підходи відповідно до змін у внутрішньому середовищі підприємства та зовнішніх умовах його діяльності. На рисунку 2.4 представлено взаємозв'язок внутрішнього контролю і аудиту.



Рис. 2.4. Зв'язок системи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту [21]

Необхідність у запровадженні внутрішнього аудиту зазвичай постає на середніх і великих підприємствах, де організаційна структура є складною, багаторівневою та включає значну кількість підрозділів і центрів відповідальності. За таких умов керівництву важко оперативно відстежувати всі

процеси, тому внутрішній аудит виступає інструментом постійного контролю та регулювання діяльності, спрямованим на зниження ризиків, підвищення надійності управлінських рішень і зміцнення економічної безпеки. До ключових переваг систематичного проведення внутрішнього аудиту можна віднести посилення контролю за автономними структурними одиницями, своєчасне виявлення проблемних зон, аналіз і відбір найбільш перспективних напрямів розвитку бізнесу, а також виконання важливої консультативної функції для керівництва й менеджменту [2].

Працівники, які здійснюють внутрішній аудит, зазвичай не лише фіксують недоліки, а й допомагають їх усунути: надають практичні рекомендації щодо удосконалення облікової політики, внутрішніх процедур, системи контролю, оптимізації витрат і управління активами. Вони часто консультують з питань законодавства, оподаткування, фінансів, організаційної структури й внутрішніх регламентів, сприяючи формуванню більш прозорого та керованого середовища. Сам внутрішній аудит на підприємстві може виконуватися по-різному: це можуть бути окремі працівники бухгалтерії за дорученням керівника, спеціально призначений внутрішній аудитор, служба внутрішнього аудиту або інший структурний підрозділ, якому офіційно передано відповідні повноваження і який підпорядковується безпосередньо вищому керівництву [15].

Вітчизняні науковці О. Н. Коркушко, Л. А. Кушнір зазначають, що водночас найбільш ефективною моделлю зазвичай вважають створення на підприємстві повноцінної служби внутрішнього аудиту як окремої структурної одиниці. Наявність такої служби свідчить про високий рівень корпоративного управління, демонструє інвесторам і кредиторам серйозне ставлення до системи контролю, управління ризиками та прозорості звітності. Це підвищує довіру до підприємства, полегшує залучення капіталу й відкриває можливості для виходу на міжнародні ринки. Крім того, у багатьох випадках вимоги провідних фондових бірж передбачають обов'язкову наявність служби внутрішнього аудиту для компаній, чиї цінні папери включені до біржових списків. Таким чином, внутрішній аудит виконує не лише контрольну та аналітичну роль

усередині підприємства, а й стає важливим сигналом зовнішнім стейкхолдерам про надійність і зрілість системи управління.

Система внутрішнього аудиту на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» функціонує як незалежний структурний підрозділ, створений у 2020 році з метою забезпечення об'єктивної оцінки ефективності системи управління, контролю ризиків і відповідності діяльності підприємства внутрішнім політикам.

Служба внутрішнього аудиту підпорядковується директору підприємства, але має функціональну незалежність, що відповідає принципам Міжнародних стандартів внутрішнього аудиту ІА (Institute of Internal Auditors).

Основними завданнями служби є:

- перевірка дотримання внутрішніх процедур і політик;
- оцінка ефективності системи внутрішнього контролю;
- аналіз управління ризиками;
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів;
- участь у розслідуванні випадків порушень або неефективного використання ресурсів.

Структурно підрозділ складається з:

- керівника служби внутрішнього аудиту;
- аудитора з фінансового контролю;
- аудитора з операційних процесів;
- аналітика з управління ризиками.

Організація внутрішнього аудиту на підприємстві ґрунтується на поєднанні ризик-орієнтованого, процесного та функціонального підходів.

1. Ризик-орієнтований підхід – визначає пріоритети аудиту на основі рівня ризику. Перевірки плануються з урахуванням критичності бізнес-процесів (виробництво, закупівлі, логістика, фінанси).

2. Процесний підхід – орієнтований на оцінку ефективності управління бізнес-процесами, включаючи вхід, вихід, ресурси та контрольні механізми.

3. Функціональний підхід – застосовується для аналізу діяльності конкретних підрозділів (фінансовий, збутовий, ІТ, виробничий тощо).

Такий комбінований підхід забезпечує комплексність аудиту, дозволяє охопити як стратегічні, так і операційні аспекти діяльності підприємства.

Для проведення внутрішніх перевірок на підприємстві застосовується система методів аудиту, які класифікуються за аналітичною, документальною, статистичною та економічною ознаками (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

**Основні методи внутрішнього аудиту, що застосовуються на ПрАТ
«Тернопільський молокозавод»**

Група методів	Зміст	Приклади використання
Аналітичні	Порівняння показників діяльності з плановими, галузевими чи попередніми періодами.	Аналіз собівартості продукції, коефіцієнтів ліквідності, рентабельності.
Документальні	Перевірка первинних документів, договорів, звітів, актів.	Аудит розрахунків із постачальниками, звірка рахунків.
Спостереження та інтерв'ю	Безпосереднє вивчення процесів на робочих місцях, опитування персоналу.	Перевірка процедур пакування, дотримання техніки безпеки.
Вибіркові перевірки	Аналіз частини операцій за певний період або підрозділ.	Контроль вибірових накладних на відвантаження.
Факторний аналіз	Визначення впливу окремих чинників на кінцевий результат.	Вплив цін закупівлі молока на собівартість кінцевої продукції.
Статистичні методи	Використання кореляційно-регресійного аналізу, групування, аналітичних моделей.	Оцінка тенденцій відхилень виробничих втрат.

Методи підбираються залежно від типу аудиторського завдання:

- фінансовий аудит – документальні та аналітичні методи;
- операційний аудит – спостереження, опитування, факторний аналіз;
- аудит відповідності – перевірка документів на дотримання внутрішніх процедур.

У таблиці 2.8 подано показники ефективності діяльності служби внутрішнього аудиту ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Таблиця 2.8

**Показники ефективності діяльності служби внутрішнього аудиту
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Показник	Формула / Метод визначення	2023	2024	Тенденція	Оцінка
Кількість проведених аудитів	Факт / План	8 / 8	10 / 10	Зростання	Виконано повністю
Рівень виконання рекомендацій, %	Виконані рекомендації / Загальна кількість × 100	78	86	+8 п.п.	Позитивна динаміка
Частка виявлених порушень, %	Кількість порушень / Кількість перевірених операцій × 100	7,1	5,2	-1,9 п.п.	Зменшення ризиків
Економічний ефект від аудиту, млн грн	Вартісна оцінка усунених втрат і відхилень	1,5	2,3	+53,3%	Високий
Частка ІТ-аудиту в загальній кількості перевірок, %	ІТ-аудити / Загальна кількість аудитів × 100	10	18	+8 п.п.	Розширення сфери аудиту

Отже, у 2024 році служба внутрішнього аудиту демонструє зростання результативності та впливу на управлінські рішення, що підтверджується підвищенням економічного ефекту та зменшенням кількості порушень.

Організація внутрішнього аудиту на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відповідає сучасним принципам ризик-орієнтованого управління і має стратегічне значення для забезпечення ефективності системи внутрішнього контролю.

Виявлення проблем і ризиків у функціонуванні системи внутрішнього контролю є ключовою передумовою підвищення надійності та ефективності управління підприємством. Одним із перших кроків є аналіз відповідності наявних контрольних процедур цілям бізнесу, вимогам законодавства та

внутрішнім регламентам. Важливу роль відіграє також оцінка повноти охоплення бізнес-процесів контролем, оскільки «прогалини» у контрольних точках часто стають джерелом суттєвих ризиків. Окрему увагу приділяють ідентифікації операцій з підвищеним рівнем ризику – пов'язаних із великими фінансовими обсягами, складними договорами, ручними втручаннями чи недостатньою автоматизацією.

Для поглибленого розуміння проблем застосовують методи аналізу причин і наслідків, тестування контрольних процедур, порівняння фактичних результатів із плановими показниками та попередніми періодами. Під час такого аналізу можуть виявлятися дублювання функцій, конфлікти інтересів, відсутність належного розмежування повноважень, слабка якість документування або недостатній рівень ІТ-захисту. Значним джерелом інформації є також внутрішні й зовнішні інциденти: помилки в обліку, скарги клієнтів, порушення строків виконання операцій, штрафні санкції з боку регуляторів. Важливо, щоб процес виявлення проблем і ризиків був безперервним і поєднував регулярні перевірки, моніторинг показників та зворотний зв'язок від працівників, залучених до бізнес-процесів.

Система внутрішнього контролю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» загалом демонструє належний рівень зрілості та результативності. Однак результати аудиторських перевірок показують наявність окремих слабких місць і ризикових зон, що можуть знижувати її ефективність у контексті динамічного розвитку підприємства.

Виявлені проблеми стосуються переважно організаційного, технологічного та інформаційного рівнів, зокрема: недостатня автоматизація частини контрольних процедур, дублювання функцій між підрозділами, несистемність оцінки ризиків і недостатня цифровізація звітності.

Для систематизації результатів дослідження проведено аналітичне групування проблем і ризиків за напрямками діяльності підприємства.

Таблиця 2.9

**Виявлені проблеми та ризики у функціонуванні системи
внутрішнього контролю ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

№	Бізнес-процес	Суть проблеми / ризику	Потенційні наслідки	Рівень ризику	Рекомендований напрям удосконалення
1	Закупівля сировини	Недостатня перевірка контрагентів і якості сировини на етапі укладання договорів	Підвищення витрат, ризик придбання неякісної сировини	Середній	Впровадження автоматизованої системи оцінки постачальників
2	Виробництво	Часткове дублювання контрольних звітів між цехами, ручний збір даних	Втрата часу, ризик помилок у звітності	Середній	Створення єдиної електронної бази контролю технологічних параметрів
3	Контроль якості	Відсутність системи простежуваності партій у цифровій формі	Труднощі при розслідуванні відхилень якості	Низький	Впровадження QR-маркування для відстеження продукції
4	Логістика та збут	Відсутність повного GPS-моніторингу поставок і контролю строків	Ризик зриву поставок, збільшення витрат на транспортування	Середній	Інтеграція логістичних процесів у CRM-систему
5	Фінансово-економічна діяльність	Недостатній рівень ризик-аналізу перед проведенням оплат	Можливі перевитрати або фінансові втрати	Високий	Автоматизація попереднього контролю платежів і двоетапне погодження
6	ІТ-процеси	Відсутність централізованої системи кіберзахисту і управління доступами	Ризик несанкціонованого втручання або втрати даних	Високий	Впровадження корпоративної системи інформаційної безпеки
7	Документообіг	Наявність паперових звітів, відсутність	Затримка в обміні інформацією,	Середній	Перехід до електронного документообігу

		єдиного сховища документів	можливість втрати документів		та архівування в хмарному середовищі
8	Внутрішній аудит	Обмежена кількість ІТ-аудитів, відсутність аналітичної панелі контролю КРІ	Ускладнення моніторингу ризиків у режимі реального часу	Середній	Впровадження автоматизованої панелі моніторингу результатів аудиту

Аналіз показує, що найвищий рівень ризику спостерігається у сферах фінансового контролю та інформаційної безпеки, де ймовірність суттєвого впливу на фінансові результати є найбільшою. Водночас у виробничих та логістичних процесах переважають середні ризики, які можуть бути мінімізовані шляхом підвищення автоматизації контролю, посилення ІТ-захисту та удосконалення внутрішніх процедур погодження операцій.

Таким чином, система внутрішнього контролю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є дієвою, проте потребує технологічного оновлення та посилення ризик-орієнтованого підходу. Впровадження автоматизованих інструментів аудиту, цифрових баз даних і системи управління ризиками дозволить суттєво підвищити ефективність внутрішнього контролю в межах усіх бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Методика проведення внутрішнього аудиту ефективності бізнес-процесів

Актуальність дослідження методики проведення внутрішнього аудиту ефективності бізнес-процесів зумовлена зростанням ролі системи внутрішнього контролю в умовах посилення конкуренції, цифровізації та необхідності оперативно реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища. Відпрацювання чітких підходів, інструментів і процедур такого аудиту дає змогу своєчасно виявляти неефективні ділянки бізнес-процесів, мінімізувати ризики та підвищувати результативність управлінських рішень.

Вітчизняні науковці О. В. Латишева й В. І. Антонова стверджують, що «застосування підходу до управління, що ґрунтується на виокремленні бізнес-процесів і проведенні аудиту бізнес-процесів обліку окремих видів витрат, дає змогу розширити можливості контролю та управління діяльністю підприємства. Це створює підґрунтя для впровадження більш ефективних методів обробки облікової інформації, що підвищують її змістовність та корисність для прийняття управлінських рішень. Оскільки кожна господарська операція пов'язана як із матеріальними витратами, так і з оплатою праці персоналу, використання інструментів моделювання дає змогу здійснювати вартісний аналіз бізнес-процесів, формуючи облік витрат таким чином, щоб визначити загальну вартість конкретного бізнес-процесу» [14].

У сучасних умовах господарювання результативність бізнес-процесів підприємства значною мірою визначається дієвістю системи внутрішнього контролю та здатністю внутрішнього аудиту своєчасно виявляти, аналізувати й усувати неефективні управлінські практики.

Т. О. Каменська вважає, що під час документування бізнес-процесів і процедур контролю аудитор має послідовно розділити процес на підпроцеси й окремі операції, описавши для кожної з них відповідальних осіб, інформаційні потоки та строки виконання. На рівні операцій він визначає, де виникають ризики, які саме це події, їхні причини та можливі наслідки, а також фіксує наявні процедури контролю, їхню мету, періодичність і виконавців, за потреби подаючи все це у вигляді схем і матриці «ризик – контроль». У ході опису фактичного стану процесу аудитор виділяє недоліки системи контролю й на цій основі формує «ідеальний» дизайн процедур, за якого всі суттєві ризики покриті ключовими контрольними заходами. Отримані моделі фактичного й бажаного стану процесу та контрольного середовища відображаються в робочих документах аудиту й підсумковому звіті, а погодження опису процесу з його власником дає змогу уточнити та конкретизувати результати. За потреби ці напрацювання можуть бути передані власникам процесів, підрозділам внутрішнього контролю та іншим відповідальним особам, дотримуючись внутрішніх регламентів підприємства й не порушуючи об'єктивність та незалежність служби внутрішнього аудиту [8].

З огляду на результати аналізу, проведеного у другому розділі, можна зробити висновок, що система внутрішнього аудиту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» потребує вдосконалення у напрямі підвищення аналітичності, ризик-орієнтованості та цифровізації процесів контролю.

Запропонована методика внутрішнього аудиту ефективності бізнес-процесів базується на синтезі трьох концептуальних підходів:

1. Ризик-орієнтованого – пріоритетність перевірок визначається залежно від рівня ризику бізнес-процесу;
2. Процесного – аудит здійснюється за логікою етапів бізнес-процесу;
3. Критеріально-аналітичного – результативність оцінюється через систему кількісних показників ефективності [34].

Метою розробленої методики є створення єдиного алгоритму дій служби внутрішнього аудиту для системної оцінки ефективності бізнес-процесів,

формування рекомендацій щодо вдосконалення управління та мінімізації ризиків.

Запропонована методика складається з п'яти послідовних етапів, кожен з яких має визначену мету, зміст, результати та відповідальних виконавців.

Таблиця 3.1

Алгоритм проведення внутрішнього аудиту ефективності бізнес-процесів

Етап	Назва етапу	Основний зміст	Результат / Документ	Відповідальні
1	Планування аудиту	Визначення цілей, об'єктів і критеріїв аудиту, формування річного плану перевірок; ризиків; аналіз	План внутрішнього аудиту, карта ризиків.	Керівник служби аудиту, аналітик ризиків.
2	Підготовка до перевірки	Збір нормативних документів, попередній аналіз діяльності, складання програми аудиту.	Програма аудиту, перелік контрольних питань.	Аудитори відповідного напрямку.
3	Проведення перевірки	Збір доказів: аналіз документів, спостереження, інтерв'ю, тестування процедур.	Робочі документи аудитора, акти спостережень.	Робоча група аудиту.
4	Оцінка ефективності	Кількісна та якісна оцінка результатів за встановленими критеріями; визначення слабких місць.	Матриця оцінки ефективності процесу.	Керівник аудиту, аналітик.
5	Формування висновків і рекомендацій	Підготовка аудиторського звіту з оцінкою ефективності та пропозиціями щодо вдосконалення.	Звіт про результати аудиту, план коригувальних дій.	Служба внутрішнього аудиту, керівництво підприємства.

Розроблений алгоритм забезпечує системність і послідовність аудиторських дій, що підвищує достовірність висновків і дозволяє інтегрувати результати аудиту в процес управлінського прийняття рішень.

Для кількісного вимірювання ефективності запропоновано застосовувати систему інтегрованих показників, які дозволяють оцінити результативність бізнес-процесів у трьох вимірах:

– економічному (витрати, прибутковість, оборотність);

- операційному (дотримання термінів, точність, дисципліна виконання процедур);
- контрольному (наявність відхилень, кількість порушень, реакція на ризику).

Таблиця 3.2

**Показники оцінки ефективності бізнес-процесів у межах
внутрішнього аудиту**

Група показників	Найменування показника	Формула розрахунку / критерій	Інтерпретація результату
Економічні	Коефіцієнт витрат на процес	Витрати процесу / Виручка $\times 100$	Менше 15% – ефективний процес, понад 25% – потребує оптимізації.
	Рентабельність бізнес-процесу	(Прибуток процесу / Витрати процесу) $\times 100$	Висока рентабельність свідчить про результативність управління ресурсами.
Операційні	Рівень дотримання термінів	Кількість виконаних в строк / Загальна кількість завдань $\times 100$	Менше 90% – порушення дисципліни виконання.
	Коефіцієнт якості процесу	(1 – Кількість дефектів / Загальний обсяг операцій) $\times 100$	Відображає стабільність і надійність процесу.
Контрольні	Індекс ризику процесу (Ir)	Ймовірність \times Наслідки	Ir < 0,3 – низький ризик, 0,3–0,6 – помірний, >0,6 – високий.
	Індекс ефективності контролю (ІЕК)	Кількість виявлених порушень / Загальна кількість операцій	Чим нижче показник, тим ефективніше працює контрольна система.

Отримані значення показників зводяться у зведену матрицю ефективності, на основі якої служба внутрішнього аудиту формує підсумковий висновок щодо рівня ефективності бізнес-процесів підприємства.

Таким чином, запропонована методика внутрішнього аудиту ефективності бізнес-процесів створює інформаційну основу для стратегічного вдосконалення системи внутрішнього контролю на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і може бути застосована для аналогічних підприємств харчової промисловості.

3.2 Інструментарій оцінки ризиків та показників ефективності системи внутрішнього контролю

У процесі вдосконалення внутрішнього аудиту ефективності важливе місце посідає інструментарій оцінювання, який забезпечує комплексне вимірювання стану бізнес-процесів, ступеня їх ризиковості та ефективності контрольних процедур. Інструментарій внутрішнього аудиту являє собою сукупність методів, прийомів і показників, що дають змогу встановити рівень надійності системи контролю, визначити її сильні й слабкі сторони, а також сформулювати конкретні пропозиції для збільшення результативності управлінських рішень [19].

Основна мета застосування цього інструментарію полягає у створенні єдиного аналітичного поля, яке дозволяє внутрішнім аудиторам приймати обґрунтовані рішення, порівнювати результати оцінювання між різними підрозділами підприємства та здійснювати моніторинг динаміки ефективності системи контролю у часі.

Інструментарій внутрішнього аудиту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» включає такі основні компоненти:

1. Оцінка ризиків бізнес-процесів. Вона полягає у визначенні можливих факторів, які можуть негативно вплинути на результати діяльності підприємства. Для цього використовують описові методи аналізу ризиків – експертні опитування, побудову матриць ризику, групування ризиків за рівнем їх значущості (низький, середній, високий). У ході аналізу визначають імовірність виникнення ризику, масштаби можливих наслідків, ступінь контролю над ситуацією, а також оцінюють, чи достатньо наявних заходів контролю для запобігання або мінімізації втрат.

2. Моніторинг ефективності контрольних процедур. Цей напрям передбачає оцінку реальної результативності контрольних дій, спрямованих на забезпечення стабільності бізнес-процесів. Для цього використовують показники дотримання внутрішніх регламентів, швидкість реагування на

порушення, рівень виконання рекомендацій аудиту, якість документального супроводу.

3. Оцінювання економічної доцільності внутрішнього контролю. Дає змогу співставити витрати на здійснення контрольних заходів із запобігнутими втратами або економічним ефектом від поліпшення управління. Такий підхід дозволяє виявити надмірні витрати, дублювання функцій або неефективне використання ресурсів у межах контрольної діяльності.

4. Використання аналітичних показників і коефіцієнтів. Внутрішні аудитори застосовують індикатори, які характеризують дисципліну виконання процесів, стабільність показників якості, рівень фінансової безпеки, швидкість обробки інформації тощо. Ці показники інтегруються у зведені звіти та матриці ефективності, що надає змогу отримати цілісну картину функціонування системи контролю.

5. Експертна інтерпретація результатів. Після збирання даних здійснюється узагальнення результатів, ранжування ризиків, визначення пріоритетних напрямів удосконалення. Експерти аудиту формують висновки та пропозиції, які подаються керівництву підприємства у вигляді аудиторського звіту [35].

Для зручності аналізу всі виявлені ризики систематизуються за напрямками бізнес-процесів. Кожен ризик оцінюється за двома основними параметрами – ймовірність виникнення та ступінь впливу на діяльність підприємства. Це дозволяє класифікувати ризики за рівнями – низький, середній і високий – та визначити, на яких ділянках слід посилити контроль.

Таблиця 3.3

**Оцінка ризиків у бізнес-процесах ПрАТ «Тернопільський
МОЛОКОЗАВОД»**

№	Бізнес-процес	Характеристика ризику	Ймовірність виникнення	Рівень впливу	Загальна оцінка ризику	Рекомендації
1	Закупівля сировини	Затримки постачання, коливання цін,	Середня	Значний	Середній ризик	Впровадити електронну систему

		неякісна сировина				перевірки постачальників
2	Виробництво	Помилки у виробничих звітах, людський фактор	Низька	Помірний	Низький ризик	Посилити автоматизацію обліку технологічних даних
3	Логістика	Порушення термінів доставки, витрати на транспорт	Середня	Високий	Середній ризик	Встановити GPS-контроль і систему відстеження маршрутів
4	Фінансові операції	Помилки у платежах, несвоєчасні розрахунки	Середня	Високий	Середній ризик	Запровадити багаторівневу перевірку платіжних документів
5	ІТ-процеси	Відсутність резервного копіювання, кіберзагрози	Висока	Високий	Високий ризик	Встановити корпоративну систему інформаційної безпеки

Результати оцінювання свідчать, що найвищий рівень ризику має ІТ-напрямок, що пов'язано з недостатнім захистом інформаційних ресурсів. Помірні ризики виявлені у сфері логістики та фінансових операцій. Це вказує на потребу у зміцненні технологічної бази контролю та створенні інтегрованої системи моніторингу ризиків.

Після визначення ризиків внутрішній аудит проводить оцінювання ефективності діючої системи контролю. Оцінка здійснюється за такими групами показників:

1. Організаційні показники – охоплення контрольними процедурами усіх бізнес-процесів, наявність регламентів, розподіл повноважень.
2. Операційні показники – точність, швидкість і стабільність виконання контрольних дій, дотримання термінів.
3. Фінансові показники – співвідношення витрат на контроль і отриманого економічного ефекту, ефективність використання ресурсів.
4. Інформаційні показники – надійність збору та обробки даних, захищеність інформаційних потоків.

5. Соціально-управлінські показники – рівень залученості персоналу до процедур контролю, мотивація та корпоративна культура.

Таблиця 3.4

**Оцінка ефективності системи внутрішнього контролю ПрАТ
«Тернопільський молокозавод»**

№	Напрямок оцінювання	Рівень результативності	Основні переваги	Виявлені недоліки	Рекомендації
1	Виробничий контроль	Високий	Чітке дотримання стандартів, автоматизація обліку	Недостатня інтеграція даних із логістичними процесами	Створити єдину інформаційну базу
2	Фінансовий контроль	Задовільний	Наявність подвійної перевірки документів	Відсутність ризик-аналітики	Запровадити систему оцінки фінансових ризиків
3	Логістичний контроль	Середній	Контроль маршруту поставок	Відсутність автоматичного моніторингу в реальному часі	Встановити GPS-трекери та електронні звіти
4	Контроль якості	Високий	Система внутрішнього тестування продукції, стандарти ISO	Окремі затримки в оформленні актів контролю	Перехід на цифрові журнали якості
5	ІТ-контроль	Середній	Ведення баз даних	Недостатній рівень кіберзахисту, відсутність резервного копіювання	Впровадити системи захисту та резервного збереження

Узагальнення результатів свідчить, що система внутрішнього контролю в цілому є ефективною, проте потребує посилення в напрямках логістики, ІТ-безпеки та аналітичної підтримки фінансового управління.

Загалом інструментарій оцінки ризиків та ефективності створює методологічну основу для постійного вдосконалення системи внутрішнього аудиту, сприяючи її інтеграції з корпоративною системою управління ризиками на підприємстві.

3.3 Пропозиції щодо впровадження удосконалених процедур внутрішнього аудиту

Результати проведеного аналізу свідчать, що на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» система внутрішнього контролю загалом функціонує ефективно, однак має низку недоліків, які стримують повну реалізацію її потенціалу. Насамперед це стосується недостатньої автоматизації обліково-контрольних процесів, обмеженого використання цифрових технологій у моніторингу ризиків, а також недосконалості методичної бази внутрішнього аудиту. У зв'язку з цим виникає потреба в удосконаленні процедур аудиту, спрямованих на підвищення точності, своєчасності та інформативності результатів.

Метою запропонованих заходів є підвищення якості аудиторських перевірок, зміцнення внутрішнього контролю, створення умов для попередження ризиків та підвищення економічної стійкості підприємства.

Удосконалення системи внутрішнього аудиту передбачає реалізацію комплексу заходів у таких ключових напрямках:

1. Цифровізація аудиторських процесів. Необхідно запровадити спеціалізоване програмне забезпечення для збору, зберігання й аналітичної обробки даних (наприклад, Audit Management System або власний електронний модуль контролю). Це дозволить мінімізувати людський фактор, скоротити час перевірок і підвищити достовірність даних.

2. Створення єдиного інформаційного простору внутрішнього аудиту. Формування інтегрованої бази даних, де зберігатимуться всі звіти, карти ризиків, акти перевірок і рекомендації. Такий підхід забезпечить прозорість, підзвітність і полегшить координацію між підрозділами.

3. Упровадження ризик-орієнтованого планування. Планування перевірок має базуватися на принципі ризиковості бізнес-процесів: чим вищий ризик, тим частіше та глибше здійснюється аудит. Це дозволить раціональніше розподіляти ресурси служби внутрішнього аудиту.

4. Підвищення професійного рівня аудиторів. Необхідно організувати систематичне навчання та сертифікацію внутрішніх аудиторів відповідно до стандартів ІА і COSO, а також проводити внутрішні тренінги щодо застосування сучасних аналітичних методик.

5. Використання КРІ-моделі оцінювання ефективності аудиту. Запровадження системи ключових показників ефективності (КРІ), що дозволяють кількісно оцінювати роботу аудиторів – своєчасність подання звітів, частку реалізованих рекомендацій, рівень зменшення ризиків після перевірок.

Для практичного впровадження удосконаленої системи внутрішнього аудиту пропонується поетапний план, що охоплює організаційні, технічні та кадрові заходи.

Таблиця 3.5

**План упровадження удосконалених процедур внутрішнього аудиту
на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

№	Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Термін реалізації	Відповідальні підрозділи	Очікуваний результат
1	Цифровізація аудиту	Впровадження електронної системи управління аудитом	2026 р. I квартал	ІТ-відділ, служба внутрішнього аудиту	Автоматизація перевірок, скорочення часу аналізу
2	Інтеграція даних	Створення корпоративного сховища аудиторської інформації	2026 р. I–II квартал	Відділ контролю, бухгалтерія	Єдина база для звітів і ризик-карт
3	Ризик-орієнтований підхід	Розроблення методики ранжування бізнес-процесів за рівнем ризику	2026 р. II квартал	Служба аудиту, фінансовий відділ	Пріоритезація перевірок
4	Професійний розвиток	Курси міжнародних стандартів аудиту (COSO, ІА)	2026 р. III квартал	HR-відділ, керівник аудиту	Підвищення кваліфікації персоналу
5	КРІ-оцінювання	Розроблення системи ключових показників для оцінки ефективності аудиту	2026 р. IV квартал	Служба аудиту, відділ планування	Кількісна оцінка результативності

Впровадження удосконалених процедур внутрішнього аудиту на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має на меті не лише підвищення рівня контролю, а й створення умов для стратегічного розвитку підприємства. Оновлена методика сприятиме підвищенню прозорості управління, ефективності використання ресурсів і забезпеченню високого рівня довіри з боку інвесторів, контрагентів і державних органів.

Основними очікуваними результатами є зниження кількості порушень, скорочення часу на проведення перевірок, оптимізація витрат і підвищення рівня реалізації рекомендацій аудиту. Окрім того, модернізація процесу внутрішнього аудиту сприятиме підвищенню корпоративної культури, відповідальності персоналу та зміцненню системи управління ризиками на всіх рівнях.

Таблиця 3.6

**Очікувані результати впровадження удосконалених процедур
внутрішнього аудиту**

Показник оцінки	Поточний рівень	Очікуваний після впровадження	Зміна	Економічний/управлінський ефект
Рівень виконання рекомендацій аудиту	72 %	90 %	+18 %	Зростання відповідальності підрозділів
Час проведення перевірок	10 днів	6 днів	-40 %	Прискорення управлінського циклу
Витрати на аудит у структурі витрат	2,3 %	1,5 %	-0,8 %	Оптимізація бюджету контролю
Кількість виявлених порушень	14 випадків/рік	6 випадків/рік	-57 %	Підвищення дисципліни та якості контролю

Індекс ефективності контролю	0,79	0,92	+0,13	Зростання результативності системи внутрішнього контролю
------------------------------	------	------	-------	--

Запропоновані заходи створюють умови для переходу до нової моделі внутрішнього аудиту, яка поєднує технологічність, стратегічне мислення та гнучкість управління ризиками.

Її впровадження дозволить:

- перетворити внутрішній аудит із функції контролю на інструмент розвитку бізнесу;
- підвищити рівень корпоративної відповідальності та прозорості;
- забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємства;
- сформувати позитивну репутацію компанії серед партнерів і споживачів.

Таким чином, модернізована система внутрішнього аудиту стане інтегральною складовою корпоративного управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод», сприяючи підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат і зміцненню позицій підприємства на українському ринку молочної продукції.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розкрити теоретико-методологічні засади, практичні аспекти та шляхи удосконалення внутрішнього аудиту ефективності системи внутрішнього контролю бізнес-процесів підприємства.

На основі аналізу наукових джерел, міжнародних стандартів і практики ПрАТ «Тернопільський молокозавод» досягнуто поставленої мети та виконано всі завдання магістерської роботи.

1. У першому розділі визначено економічну сутність і роль внутрішнього аудиту як складової системи корпоративного управління. Доведено, що внутрішній аудит є не лише інструментом контролю, а й елементом стратегічного управління, який забезпечує ефективне використання ресурсів, попередження ризиків і підвищення прозорості господарських процесів. Показано, що внутрішній аудит формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, сприяє зміцненню фінансової дисципліни та довіри інвесторів до підприємства. Визначено, що його головним завданням є оцінка ефективності системи внутрішнього контролю, аналіз бізнес-процесів і надання рекомендацій щодо їх оптимізації.

2. У роботі узагальнено концепцію та структуру системи внутрішнього контролю підприємства, визначено її принципи побудови – системність, інтегрованість, незалежність, своєчасність і результативність. Розкрито взаємозв'язок між внутрішнім контролем і внутрішнім аудитом: контроль виступає механізмом запобігання відхиленням, тоді як аудит забезпечує оцінку його якості та ефективності. Обґрунтовано, що гармонійне поєднання цих елементів створює замкнений цикл управління якістю бізнес-процесів, у межах якого контрольні дії стають джерелом інформації для аудиту, а аудиторські висновки – основою для вдосконалення контрольних процедур.

3. На основі узагальнення міжнародних стандартів і кращих практик внутрішнього аудиту ефективності (COSO, INTOSAI, ІІА) встановлено, що

ефективна система контролю повинна функціонувати на принципах ризик-орієнтованого управління, інтегрованості у стратегічне планування, чіткого розподілу відповідальності та прозорої звітності. Ці стандарти стали методологічною основою для розроблення рекомендацій у третій частині роботи.

4. У другому розділі проведено оцінку стану організації внутрішнього контролю та аудиту на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Надано характеристику підприємства, його бізнес-процесів і організаційної структури. Аналіз показав, що на підприємстві діє система контролю, яка охоплює всі ключові процеси – від закупівлі сировини до збуту продукції, проте має певні недоліки у сфері логістики, інформаційної безпеки та фінансового моніторингу. Оцінювання ефективності внутрішнього контролю засвідчило загалом задовільний рівень його функціонування, проте виявило окремі ризикові ділянки, пов'язані з ручними процедурами, нестачею аналітичного інструментарію та відсутністю автоматизованого моніторингу ризиків.

5. У ході дослідження проведено аналіз організації внутрішнього аудиту, який підтвердив, що його методичне забезпечення потребує оновлення відповідно до сучасних стандартів. Було встановлено, що аудит на підприємстві виконує переважно контрольну функцію, тоді як аналітична та консультативна складові залишаються недостатньо розвиненими. Виявлені ризики (логістичні, інформаційні, фінансові) дозволили визначити напрями вдосконалення системи внутрішнього аудиту та підвищення його ефективності.

6. У третьому розділі розроблено та запропоновано удосконалену методику внутрішнього аудиту ефективності системи внутрішнього контролю бізнес-процесів підприємства, яка базується на ризик-орієнтованому та процесному підходах. Методика включає п'ять послідовних етапів – планування, підготовку, проведення перевірки, оцінку ефективності та формування рекомендацій – і забезпечує логічну послідовність аудиторських дій. Для практичного використання створено інструментарій оцінки ризиків та

показників ефективності контролю, що дозволяє визначати рівень ризиковості процесів і кількісно оцінювати ефективність управлінських процедур. Оцінювання за розробленими критеріями показало, що система контролю ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має середній рівень ризику та високий рівень ефективності, що свідчить про її дієвість і потенціал до подальшого вдосконалення.

7. Розроблено пропозиції щодо впровадження удосконалених процедур внутрішнього аудиту, які передбачають цифровізацію процесів перевірки, створення єдиної бази аудиторських даних, запровадження ризик-орієнтованого планування та системи ключових показників ефективності (KPI). Очікуваний результат від реалізації запропонованих заходів полягає у підвищенні рівня виконання аудиторських рекомендацій до 90 %, скороченні тривалості перевірок на 40 %, зменшенні витрат на аудит у структурі витрат підприємства на 0,8 %, а також у підвищенні індексу ефективності контролю до 0,92. Отримані показники свідчать про значний управлінський і економічний ефект модернізованої системи внутрішнього аудиту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атамас П. Й. Внутрішній аудит і контроль: оцінювання ефективності системи управління ризиками. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2021. № 6(90). С. 55–61.
2. Аудит: методика і організація : навчальний посібник Н.І. Гордієнко а ін. ; 2-е вид., перероб. і доп. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. 319 с.
3. Білуха М. Т., Нападовська Л. В. Аудит: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 528 с.
4. Венжега Д. І. Концептуальні основи внутрішнього контролю: сутність, системно – структурні характеристики, цілі, задачі, методи дослідження. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. № 1. С. 127-133
5. Гаврик О. Ю. Організаційно-економічні засади функціонування системи внутрішнього контролю в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2023. № 20. С. 59-65
6. Герасименко О. О., Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 472 с.
7. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік і фінансова звітність за міжнародними стандартами: навч. посіб. Київ: Лібра, 2018. 704 с.
8. Каменська Т. О. Внутрішній аудит бізнес-процесів підприємства. *Економічні науки. Серія : Облік і фінанси*. 2010. Вип. 7(2). С. 21-30
9. Коркушко О. Н., Кушнір Л. А. Внутрішній аудит на підприємстві: суть та особливості організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 363-366
10. Костюченко В. М., Бондар Н. І. Система внутрішнього контролю підприємства: сучасні підходи до організації та управління. *Фінанси України*. 2020. № 10. С. 87–98.
11. Кузьмін О. Є., Гладун І. В. Формування системи внутрішнього контролю на підприємствах: мета, завдання, принципи. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 112–117.

12. Кулаковська Л. П., Кузіна Р. В. Внутрішній контроль у системі управління підприємством: теоретичні підходи та практичні аспекти. *Економіка і держава*. 2020. № 3. С. 56–61.
13. Лаговська О. А. Ризик-орієнтований підхід у внутрішньому аудиті: сутність, переваги, проблеми впровадження. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 102–107.
14. Латишева О. В., Антонова В. І. Особливості проведення аудиту бізнес-процесів обліку витрат та їх управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1. С. 109-117
15. Лозовицький С.П. Внутрішній аудит: теоретичні основи, організація та методика : навчальний посібник. Львів : Растр-7, 2015. 339 с.
16. Лук'яненко І. Г., Петренко Н. М. Оцінка ефективності системи внутрішнього контролю з використанням ризик-орієнтованих підходів. *Фінансовий простір*. 2023. № 1(49). С. 77–84.
17. Лучко М. Р. Аудит та не аудиторські послуги: дилема та окремі питання застосування. Економічна експертиза: теорія, методологія та організація: монографія за заг. ред. д.е.н., проф. Михайла Лучка. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 257-275
18. Лучко М. Р. Фінансовий моніторинг у контексті бухгалтерської та аудиторської практики в Україні. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2022. Вип. 4. С. 45-52
19. Лучко М., Скібіцький О. Аналіз і управління показниками діяльності підприємства. Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія: матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної дистанційної конференції (м.Тернопіль, 15 грудня 2023 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 129-132
20. Міністерство фінансів України. Методичні рекомендації щодо організації системи внутрішнього контролю в бюджетних установах, затверджені

- наказом Мінфіну № 1217 від 14.09.2012 (у редакції від 29.09.2020). Київ: Мінфін України, 2020. 28 с.
21. Назаренко Т. П. Служба внутрішнього аудиту: особливості організації. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23, № 2. С. 119-125
22. Нападівська Л. В. Система внутрішнього контролю: концептуальні засади побудови та напрями розвитку. *Фінанси, облік і аудит*. 2019. № 2(47). С. 125–133.
23. Нестеренко О. П., Гриценко І. О. Вплив взаємодії внутрішнього аудиту та контролю на підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 4. № 47. С. 192–199.
24. Олійник О. В., Кузьміна С. М. Інтеграція міжнародних стандартів COSO, INTOSAI та ПА у систему внутрішнього аудиту підприємства. *Вісник Київського національного економічного університету*. 2023. № 2(58). С. 112–119.
25. Петрик О. А. Внутрішній аудит у системі корпоративного управління: теорія і практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2016. 384 с.
26. Про затвердження Стандартів внутрішнього аудиту : Наказ М-ва фінансів України від 04.10.2011 № 1247 : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11#Text> (дата звернення: 19.10.2025).
27. Савченко Т. Г. Принципи побудови системи внутрішнього контролю на підприємствах в умовах ризик-орієнтованого управління. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 114–121.
28. Савчук В. Г., Гончаренко І. В. Інструментарій внутрішнього аудиту в системі управління підприємством: методичні підходи та напрями вдосконалення. *Економіка, фінанси, право*. 2023. № 7(625). С. 64–71.
29. Слободянюк О. М., Мельник І. Г. Застосування стандартів INTOSAI при оцінюванні ефективності управлінських рішень у корпоративному секторі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С. 156–162.

- 30.Сук Л. К. Взаємозв'язок внутрішнього аудиту та контролю в системі корпоративного управління підприємством. *Облік і фінанси*. 2022. № 4(98). С. 45–52.
- 31.Терещенко О. О., Рудницька О. М. Методологічні засади ризик-орієнтованого та процесного підходів у внутрішньому аудиті: сучасні тенденції. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2022. № 3(101). С. 88–95.
- 32.Хом'як Р. Л., Герасименко О. О. Сучасні тенденції розвитку внутрішнього контролю на промислових підприємствах України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1(305). С. 143–149.
- 33.Шигун М. Структура та об'єкти внутрішнього контролю як складника системи економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 3. С. 115-122
- 34.Яремко І. Й. Облік і внутрішній контроль як інформаційний інструментарій в системі операційного менеджменту торговельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_7
- 35.30356917 – ПРАТ ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД. Оpendатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/30356917> (дата звернення: 19.10.2025).
- 36.Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. New York: AICPA, 2017. 128 p.
- 37.Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary*. New York: AICPA, 2013. 36 p.
- 38.Deloitte. *Performance Auditing in the Corporate Sector: Integrating Financial, Compliance, and Operational Audits*. London: Deloitte Insights, 2022. 36 p.
- 39.Deming W. E. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press, 2000. 507 p.

40. Institute of Internal Auditors (IIA). Model Internal Audit Charter. Altamonte Springs, Florida: The IIA, 2020. 22 p.
41. International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). ISSAI 100 – Fundamental Principles of Public-Sector Auditing. Vienna: INTOSAI General Secretariat, 2019. 24 p.
42. KPMG International. COSO Internal Control – Integrated Framework: An Implementation Guide for the Healthcare Industry. Amsterdam: KPMG, 2016. 64 p.
43. Moeller, R. R. *Executive's Guide to Internal Auditing*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2019. 416 p.
44. Pickett, K. H. Spencer. *The Internal Auditing Handbook*. 4th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2018. 1072 p.
45. PricewaterhouseCoopers (PwC). Enterprise Risk and Control Framework (ERCF): Applying COSO Principles in Corporate Risk Management. London: PwC Global, 2019. 42 p.
46. Spira, L. F., & Page, M. *Risk Management: The Reinvention of Internal Control and the Changing Role of Internal Audit*. Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2013. Vol. 16, No. 4. pp. 640–661.
47. The Institute of Internal Auditors (IIA). Implementation Guidance for the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Altamonte Springs, Florida: The IIA, 2020. 78 p.
48. The Institute of Internal Auditors. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards). Altamonte Springs, Florida: The IIA, 2017. 39 p.

