МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет фінансів та обліку
Кафедра аудиту

ХРУЩИК Роман Богданович

Внутрішній аудит систем управління підприємства / Internal Audit of Enterprise Management Systems

спеціальність: D1 - Облік і оподаткування
освітньо-професійна програма - Аудит та державний фінансовий контроль

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ОАДФКм-22
Р. Б. Хрущик

_____

Науковий керівник:
д.е.н., професор, В. М. Панасюк

_____

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"___" _____20____р.

Завідувач кафедри
_____ **В. М. Панасюк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2026

Зміст

Вступ 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 6
1.1. Теоретичні засади формування та функціонування системи управління підприємством 6
1.2. Еволюція системи управління підприємством 12
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА 21
2.1. Місце внутрішнього аудиту в системі управління підприємства 21
2.2. Організація внутрішнього аудиту системи управління підприємства 33
2.3. Методика внутрішнього аудиту системи управління підприємства 38
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА 47
3.1. Ризик-орієнтований підхід до внутрішнього аудиту системи управління підприємства 47
3.2. Функціональні особливості внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту у системі управління підприємством 56
Висновки 61
Список використаних джерел 65
Додатки ..... **Помилка! Закладку не визначено.**

Вступ

Актуальність дослідження. У сучасних умовах господарювання забезпечення ефективності системи управління підприємством набуває особливого значення, що зумовлено посиленням конкуренції, нестабільністю економічного середовища, зростанням господарських ризиків та необхідністю адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін ринкових відносин. Результативність діяльності підприємства дедалі більше залежить не лише від обсягів залучених ресурсів та виробничого потенціалу, а й від якості управлінських рішень, раціональності організаційної структури, ефективності внутрішніх комунікацій і здатності своєчасно виявляти та попереджати негативні чинники. За таких обставин особливої актуальності набуває формування дієвих механізмів незалежного оцінювання управлінських процесів, важливе місце серед яких посідає внутрішній аудит.

Сучасний внутрішній аудит поступово трансформується з інструменту перевірки правильності здійснення господарських операцій та дотримання встановлених процедур у важливу складову корпоративного управління, спрямовану на підвищення ефективності діяльності підприємства, удосконалення управління ризиками та забезпечення результативності внутрішнього контролю. Його функціональне призначення полягає у здійсненні незалежного й об'єктивного оцінювання управлінських процесів, виявленні організаційних недоліків, дослідженні причин їх виникнення та формуванні обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління. Водночас внутрішній аудит виступає важливим джерелом інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень, сприяючи підвищенню прозорості діяльності підприємства, раціональному використанню ресурсів та досягненню визначених стратегічних цілей.

Особливої актуальності дослідження внутрішнього аудиту системи управління підприємства набуває в умовах цифрової трансформації економіки та активного впровадження сучасних інформаційних технологій. Використання автоматизованих систем управління, цифрових платформ,

аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту створює нові можливості для підвищення результативності управлінських процесів, проте водночас супроводжується виникненням додаткових інформаційних, операційних та кібернетичних ризиків. Це зумовлює необхідність удосконалення організаційно-методичних підходів до внутрішнього аудиту, розширення його аналітичних можливостей та використання ризик-орієнтованих процедур для комплексного оцінювання функціонування системи управління підприємством.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад, організаційних особливостей і методичних підходів до здійснення внутрішнього аудиту системи управління підприємства, а також обґрунтування напрямів його вдосконалення для підвищення ефективності управлінських процесів, результативності внутрішнього контролю та якості прийняття управлінських рішень.

Реалізація визначеної мети передбачає виконання таких основних завдань дослідження:

- дослідити теоретичні засади формування та функціонування системи управління підприємством;

- розглянути основні етапи еволюції систем управління підприємствами та визначити сучасні тенденції їх розвитку;

- обґрунтувати місце, роль і функціональне призначення внутрішнього аудиту в системі управління підприємства;

- дослідити організаційні засади внутрішнього аудиту та особливості його взаємодії з іншими складовими управлінської системи;

- систематизувати методичні підходи до проведення внутрішнього аудиту управлінських процесів та оцінювання їх ефективності;

- визначити особливості застосування ризик-орієнтованого підходу до внутрішнього аудиту системи управління підприємства;

- здійснити порівняльну характеристику внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, встановити їхні функціональні відмінності й взаємозв'язки;

- обґрунтувати напрями розвитку організаційно-методичних засад внутрішнього аудиту з урахуванням сучасних вимог до ефективності управління підприємством.

Об'єктом дослідження є система управління підприємством та процеси її внутрішнього аудиторського оцінювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, організаційних засад і методичних підходів до здійснення внутрішнього аудиту системи управління підприємства та визначення напрямів підвищення його результативності.

Методи дослідження. У процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу та синтезу застосовано для розкриття економічної сутності системи управління підприємством і визначення функціонального призначення внутрішнього аудиту; системний і структурно-функціональний підходи – для дослідження взаємозв'язків між елементами управлінської системи; історико-логічний метод – для вивчення еволюції управлінських концепцій; метод порівняння – для встановлення відмінностей між внутрішнім контролем та внутрішнім аудитом, а також традиційними й ризик-орієнтованими підходами до його проведення; методи класифікації та узагальнення – для систематизації управлінських ризиків і аудиторських процедур; графічний і табличний методи – для наочного представлення результатів дослідження та обґрунтування напрямів удосконалення внутрішнього аудиту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Теоретичні засади формування та функціонування системи управління підприємством

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю його системи управління, здатністю своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, раціонально використовувати наявні ресурси та забезпечувати досягнення стратегічних і поточних цілей. Посилення конкуренції, цифровізація економічних процесів, нестабільність ринкового середовища та зростання рівня господарських ризиків зумовлюють необхідність постійного вдосконалення управлінських механізмів. За таких обставин система управління підприємством набуває особливого значення як організаційно-економічна основа забезпечення його стабільного функціонування, фінансової стійкості та довгострокового розвитку.

Підприємство як суб’єкт господарювання являє собою складну соціально-економічну систему, у межах якої взаємодіють матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та технологічні ресурси. Результативність такої взаємодії залежить не лише від обсягу залучених ресурсів, а й від узгодженості управлінських процесів, чіткості розподілу функцій і повноважень, обґрунтованості управлінських рішень та дієвості механізмів контролю за їх виконанням. Саме система управління забезпечує цілеспрямований вплив на діяльність підприємства, координує роботу його структурних підрозділів і формує необхідні передумови для реалізації визначеної стратегії розвитку [7].

У науковій літературі система управління підприємством розглядається з різних позицій, що зумовлено багатогранністю її змісту та функціонального призначення. З позиції системного підходу вона являє собою сукупність

взаємопов’язаних елементів, які забезпечують цілеспрямований вплив суб’єкта управління на об’єкт управління [10]. У межах процесного підходу основна увага приділяється послідовності управлінських дій, спрямованих на планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль діяльності підприємства. Функціональний підхід передбачає дослідження системи управління через сукупність функцій, реалізація яких забезпечує досягнення поставлених цілей. Водночас ситуаційний підхід акцентує увагу на необхідності адаптації методів і механізмів управління до конкретних умов функціонування підприємства.

У загальнотеоретичному розумінні система являє собою впорядковану сукупність взаємопов’язаних елементів, які функціонують як єдине ціле та взаємодіють задля досягнення спільної мети [38]. Її сутність розкривається через низку взаємозалежних категорій, зокрема елемент, підсистема, структура, взаємозв’язок, стан, поведінка, рівновага, стійкість, розвиток і ціль. Визначальною характеристикою будь-якої системи є наявність внутрішніх зв’язків між її складовими, інтенсивність та значущість яких переважають їхню взаємодію з елементами зовнішнього середовища. Саме така внутрішня узгодженість забезпечує цілісність системи, формує її функціональні межі та створює передумови для реалізації спільних завдань відповідно д встановлених принципів і правил.

З позиції системного підходу підприємство доцільно розглядати як складну соціально-економічну структуру, що об’єднує людські, матеріальні, фінансові, інформаційні та технологічні ресурси для здійснення господарської діяльності. Важливе значення для розуміння економічної природи підприємства мають наукові положення Й. Шумпетера, який пов’язував підприємницьку діяльність із реалізацією нових комбінацій виробничих ресурсів, упровадженням інновацій та формуванням нових можливостей економічного розвитку. У сучасних умовах підприємницька діяльність характеризується здатністю до ініціювання змін, прийняття обґрунтованих ризиків, використання інноваційних технологій та адаптації до трансформацій

ринкового середовища. Відповідно, підприємство виступає відкритою, динамічною та багатокомпонентною системою, функціонування якої спрямоване на створення економічних благ, задоволення потреб споживачів і забезпечення результативності господарської діяльності.

Цілісність підприємства як економічної системи формується завдяки постійній взаємодії його структурних і функціональних підсистем, кожна з яких виконує визначені завдання, проте водночас є складовою загального механізму функціонування суб'єкта господарювання. Виробнича, фінансова, кадрова, інформаційна та управлінська підсистеми перебувають у тісному взаємозв'язку, а зміни в одній із них можуть безпосередньо впливати на результативність інших. Така взаємозалежність зумовлює необхідність застосування системного підходу до дослідження діяльності підприємства, який передбачає комплексне вивчення його організаційної побудови, внутрішніх процесів, ресурсного забезпечення та взаємодії із зовнішнім середовищем.

Розглядаючи підприємство як відкриту систему, доцільно виокремити три основні взаємопов'язані процеси, що визначають особливості його функціонування: надходження ресурсів із зовнішнього середовища, їх перетворення у процесі господарської діяльності та передавання отриманих результатів у зовнішнє середовище. Реалізація зазначених процесів забезпечується відповідними управлінськими механізмами, які координують використання ресурсів, регулюють внутрішні взаємозв'язки та спрямовують діяльність підприємства на досягнення встановлених цілей.

Отже, застосування системного підходу до дослідження підприємства дозволяє не лише визначити склад і функціональне призначення його структурних елементів, а й оцінити характер взаємодії між ними, виявити організаційні недоліки та встановити чинники, які впливають на ефективність управлінських процесів. У контексті внутрішнього аудиту такий підхід набуває особливого значення, оскільки створює методологічну основу для комплексного оцінювання системи управління підприємством, встановлення

її слабких сторін і розроблення рекомендацій щодо підвищення результативності управління [8].

Узагальнення зазначених наукових підходів дає підстави визначити систему управління підприємством як впорядковану сукупність організаційних структур, управлінських процесів, методів, інструментів, інформаційних потоків і механізмів контролю, взаємодія яких спрямована на формування, прийняття та реалізацію управлінських рішень з метою забезпечення ефективного функціонування і сталого розвитку підприємства.

Важливою характеристикою системи управління є її цілісність, яка проявляється у взаємозалежності всіх складових елементів. Зміни в одному з них можуть впливати на функціонування інших, а отже, на загальну результативність діяльності підприємства. Наприклад, недоліки в організації інформаційного забезпечення можуть призводити до несвоєчасного прийняття управлінських рішень, нераціонального використання ресурсів та послаблення внутрішнього контролю. Аналогічно неефективний розподіл управлінських повноважень здатний спричиняти дублювання функцій, зниження відповідальності посадових осіб та виникнення додаткових операційних ризиків.

Система управління підприємством формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать організаційна структура, масштаби господарської діяльності, форма власності, кадровий потенціал, корпоративна культура, фінансові можливості та рівень технологічного розвитку. Зовнішні чинники охоплюють економічну ситуацію, нормативно-правове середовище, ринкову конкуренцію, потреби споживачів, розвиток інформаційних технологій та інші умови, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність підприємства. Врахування зазначених чинників є необхідною передумовою побудови гнучкої та адаптивної системи управління, здатної підтримувати стабільність господарських процесів в умовах невизначеності.

Вітчизняні науковці А. Череп, В. Томарева-Патлахова, О.Кабанова зазначають, що система управління підприємством являє собою сукупність взаємопов'язаних складових, до яких належать методологічні засади, організаційна структура, управлінські процеси та технології управління [49]. Забезпечення її ефективного функціонування потребує застосування відповідних методів та інструментів аналізу, які дають змогу комплексно оцінювати результативність як системи управління загалом, так і окремих її елементів. Важливе місце в такому оцінюванні посідає система економічних показників, що відображають кінцеві результати господарської діяльності підприємства, зокрема обсяги виробництва, величину прибутку та рівень рентабельності. Водночас об'єктивне визначення ефективності управління передбачає дослідження раціональності використання наявного ресурсного потенціалу, передусім трудових ресурсів, основних засобів та оборотних активів [21]. Комплексне застосування зазначених показників дозволяє виявляти недоліки в управлінських процесах, визначати резерви підвищення ефективності діяльності та обґрунтовувати напрями вдосконалення системи управління підприємством. На рисунку 1.1 подано загальну систему правління підприємством.

Методологія управління охоплює місію, цілі, завдання, принципи, функції та методи управлінської діяльності. Структура управління визначає організаційну побудову підприємства, функціональні взаємозв'язки, розподіл повноважень і розвиток персоналу. Процес управління характеризує організаційну культуру, комунікації, стиль управління та порядок розроблення, прийняття й виконання управлінських рішень. Технологія управління включає організацію документообігу, використання комп'ютерної та організаційної техніки, засобів зв'язку й матеріально-технічного забезпечення. Узгоджена взаємодія зазначених підсистем формує цілісну систему управління підприємством і забезпечує реалізацію його стратегічних та поточних завдань.



Рис. 1.1. Система управління підприємством [49]

Таким чином, ефективність системи управління підприємством визначається узгодженістю та взаємодією її основних підсистем, кожна з яких виконує відповідні функції та забезпечує реалізацію управлінських завдань. Комплексне дослідження зазначених складових створює основу для оцінювання результативності управлінських процесів, виявлення організаційних недоліків і визначення напрямів удосконалення системи управління підприємством.

1.2. Еволюція системи управління підприємством

У сучасних умовах господарювання система управління підприємством виступає визначальним чинником забезпечення ефективності його функціонування, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Ускладнення економічних відносин, посилення впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків, розвиток цифрових технологій та необхідність оперативного реагування на зміни ринкового середовища зумовлюють потребу в постійному вдосконаленні організаційних і функціональних механізмів управління. Система управління підприємством охоплює сукупність взаємопов'язаних структурних елементів, управлінських процесів, методів, інструментів та інформаційних потоків, які забезпечують узгодженість діяльності окремих підрозділів, раціональне використання ресурсного потенціалу та досягнення визначених стратегічних і поточних цілей. Водночас результативність такої системи залежить не лише від обґрунтованості управлінських рішень, а й від дієвості механізмів контролю за їх реалізацією, своєчасного виявлення відхилень та оцінювання ефективності управлінських процесів. У цьому контексті особливого значення набуває внутрішній аудит, який забезпечує незалежне оцінювання функціонування системи управління, сприяє виявленню її недоліків та формуванню рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства [9].

Еволюція системи управління підприємством є предметом численних наукових досліджень, у яких розглядаються закономірності розвитку управлінських концепцій, трансформація організаційних структур, удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень та адаптація підприємств до змін економічного середовища. Науковці досліджують зазначені процеси з різних позицій, акцентуючи увагу на розвитку корпоративного та стратегічного управління, зростанні ролі людського капіталу, вдосконаленні інформаційного забезпечення й застосуванні інноваційних технологій. Узагальнення результатів наукових досліджень

дозволяє простежити поступовий перехід від традиційних централізованих моделей управління до гнучких, адаптивних та інтегрованих систем, орієнтованих на забезпечення довгострокової результативності діяльності підприємства.

Одним із напрямів дослідження еволюції управлінських систем є вивчення особливостей управління капіталом підприємства. Так, М. І. Матвієнко розглядає розвиток управлінських систем через призму капіталізації підприємств. Галузева спрямованість дослідження дає підстави розглядати його як приклад аналізу еволюції окремої функціональної складової управління. Зазначений підхід є важливим для розуміння взаємозв'язку між управлінськими механізмами, використанням економічних ресурсів та формуванням вартості підприємства [25].

Важливий внесок у дослідження трансформації систем управління здійснив Е. Н. Коренєв, який розглянув історичний розвиток корпоративного управління у взаємозв'язку зі зміною умов функціонування підприємств. Автор акцентує увагу на поступовому зростанні нестабільності зовнішнього середовища як чиннику, що визначає необхідність перегляду традиційних підходів до управління. Наукове значення такого підходу полягає в обґрунтуванні залежності вибору управлінської моделі від рівня невизначеності господарського середовища, що зумовлює необхідність розвитку адаптивності та інноваційності систем корпоративного управління [20].

Стратегічний аспект еволюції управління досліджено у праці Т. І. Носової, де авторка аналізує зміни в розумінні стратегії відповідно до розвитку управлінських підходів, виокремлюючи детерміноване, екстраполяційне, процесне та адаптивне управління. Особлива увага приділяється переходу від управління, орієнтованого переважно на встановлені показники та досягнуті результати, до моделей, здатних забезпечувати гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє розглядати еволюцію систем управління як процес

поступового підвищення їх стратегічної спрямованості та адаптаційних можливостей [28].

Важливе місце серед досліджень еволюції управлінських систем посідають наукові праці, присвячені розвитку людського капіталу. Зокрема, Й. С. Ситник досліджує трансформацію концепцій управління персоналом та зміну ролі людського чинника в системі менеджменту підприємств. Автор простежує розвиток наукових поглядів на управління працівниками та підкреслює зростання значення інтелектуального капіталу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Це свідчить про поступове зміщення акцентів від адміністративного регулювання трудових процесів до розвитку професійних компетентностей, інтелектуального потенціалу та ефективного використання людських ресурсів [43].

Подальший розвиток управлінських концепцій пов'язаний із використанням кількісних методів та інструментів оцінювання результативності діяльності. М. А. Сендзюк, І. В. Науменко та О. В. Держук запропонували застосування еволюційної стратегії для вдосконалення збалансованої системи показників управління підприємством. Дослідники обґрунтовують можливість використання еволюційних алгоритмів для підвищення ефективності прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень. Практична значущість їхніх напрацювань полягає в поєднанні традиційних інструментів оцінювання діяльності з комп'ютерними технологіями моделювання, що створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень [42].

Комплексний погляд на еволюцію управлінських систем представлено в дослідженні В. І. Чобіток, присвяченому об'єктивним передумовам еволюційної трансформації системи управління як основи холістичного розвитку підприємств. Авторка розглядає розвиток управлінських підходів з урахуванням змін економічного середовища, посилення конкуренції та необхідності формування інноваційних управлінських рішень. Особливістю дослідження є обґрунтування холістичного підходу, відповідно до якого

підприємство розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів. У цьому контексті вдосконалення управління передбачає не лише модернізацію окремих функцій, а й забезпечення узгодженого розвитку організаційних, економічних та соціальних складових підприємства [51].

Окремий напрям наукових досліджень становить еволюція інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Л. Г. Ліпич, О. А. Хілуха та М. А. Кушнір дослідили послідовність становлення та вдосконалення інформаційних технологій, які використовуються для підтримки управлінських рішень. Науковці розглядають розвиток систем від планування матеріальних потреб та виробничих ресурсів до інтегрованих систем управління ресурсами підприємства і їх наступних поколінь. Результати дослідження підтверджують, що вдосконалення інформаційних систем зумовлюється як зміною потреб бізнесу, так і розширенням технологічних можливостей оброблення, передавання та аналізу управлінської інформації [22].

За результатами проведеного дослідження наукових підходів до розвитку системи управління підприємством узагальнено та систематизовано основні теоретичні положення щодо її еволюції, визначено характерні особливості окремих етапів становлення управлінських концепцій, а також встановлено закономірності трансформації організаційних структур, методів та інструментів управління. На основі опрацювання наукових джерел виокремлено ключові етапи еволюції системи управління підприємством, що відображають поступовий перехід від традиційних адміністративних підходів до сучасних інтегрованих, ризик-орієнтованих і цифровізованих моделей управління. На рисунку 1.2 узагальнено результати проведеного дослідження.



Рис. 1.2. Етапи еволюції управління підприємством

Виокремлені сім етапів характеризують поступове ускладнення управлінських механізмів, розширення їх функціонального призначення та підвищення вимог до ефективності управлінських рішень. Якщо на початкових етапах переважали централізоване керівництво, адміністративні методи впливу, нормування праці та контроль використання ресурсів, то подальший розвиток управлінської науки зумовив посилення уваги до людського чинника, формування системного та ситуаційного підходів, упровадження стратегічного планування й процесного управління.

Особливого значення в процесі еволюції набув перехід до ризик-орієнтованого та корпоративного управління, що супроводжувався розвитком механізмів внутрішнього контролю, комплаєнсу та внутрішнього аудиту. Сучасний етап характеризується активною цифровізацією управлінських процесів, використанням інтегрованих інформаційних систем, технологій штучного інтелекту та інструментів аналітики даних. Водночас простежується трансформація ролі внутрішнього аудиту від перевірки дотримання встановлених процедур до комплексного незалежного оцінювання ефективності системи управління підприємством. Таким чином, наведена еволюція підтверджує закономірне розширення функцій управління та зростання значення внутрішнього аудиту як інструменту виявлення ризиків, удосконалення управлінських процесів і забезпечення обґрунтованості управлінських рішень.

Цифрова трансформація діяльності підприємств та інтеграція технологій штучного інтелекту поступово набули статусу стратегічно важливих напрямів розвитку сучасного бізнесу. Якщо раніше використання інтелектуальних цифрових рішень розглядалося переважно як інноваційний інструмент підвищення конкурентоспроможності, то сьогодні їх упровадження стає необхідною передумовою забезпечення ефективності управлінських процесів, оптимізації використання ресурсів та адаптації до динамічних змін економічного середовища. Згідно з результатами глобального дослідження McKinsey, 88 % підприємств у світі систематично застосовують технології

штучного інтелекту щонайменше в одному напрямі своєї діяльності. Водночас обсяг приватних інвестицій у розвиток штучного інтелекту у 2024 році становив 252 млрд дол. США. Зазначені тенденції підтверджують, що цифровізація перетворилася з додаткового чинника конкурентних переваг на важливу умову забезпечення стійкості, результативності та довгострокового функціонування підприємств [2].

Для українських підприємств процеси цифрової трансформації характеризуються додатковими викликами, пов'язаними з функціонуванням національної економіки в умовах повномасштабної війни. Поряд із необхідністю технологічного оновлення та впровадження сучасних управлінських інструментів суб'єкти господарювання змушені адаптувати свою діяльність до підвищених безпекових ризиків, обмеженості ресурсного забезпечення, порушення логістичних зв'язків і нестабільності зовнішнього середовища. За таких обставин цифровізація системи управління набуває особливого значення як інструмент підвищення гнучкості управлінських процесів, забезпечення безперервності господарської діяльності, своєчасного реагування на ризики та вдосконалення механізмів внутрішнього контролю й аудиту.

В умовах цифрової трансформації систему управління підприємством доцільно розглядати як комплексну, інтегровану структуру, що поєднує людський потенціал, інтелектуальні цифрові технології, управлінські процеси, інформаційні ресурси, організаційні механізми та елементи корпоративної культури. Її функціонування спрямоване на забезпечення розроблення й реалізації стратегічних цілей підприємства шляхом послідовного здійснення аналітичної діагностики, планування, виконання управлінських рішень і моніторингу отриманих результатів.

Вітчизняні науковці Р. Грінченко, О. Літвінов і О. Орленко вважають, що особливістю сучасного підходу є активне залучення технологій штучного інтелекту, зокрема інтелектуальних агентів, до виконання окремих управлінських функцій, оброблення інформації, прогнозування ризиків і

підтримки прийняття рішень. На відміну від традиційних моделей управління, у яких провідна роль належить виключно людині, цифровізована система передбачає взаємодію управлінського персоналу з автоматизованими інтелектуальними інструментами за умови збереження відповідальності за управлінські рішення за уповноваженими посадовими особами. Узагальнення сучасних наукових підходів до цифровізації управлінської діяльності дає змогу визначити основні етапи формування системи управління підприємством на основі використання цифрових технологій і штучного інтелекту (рис. 1).

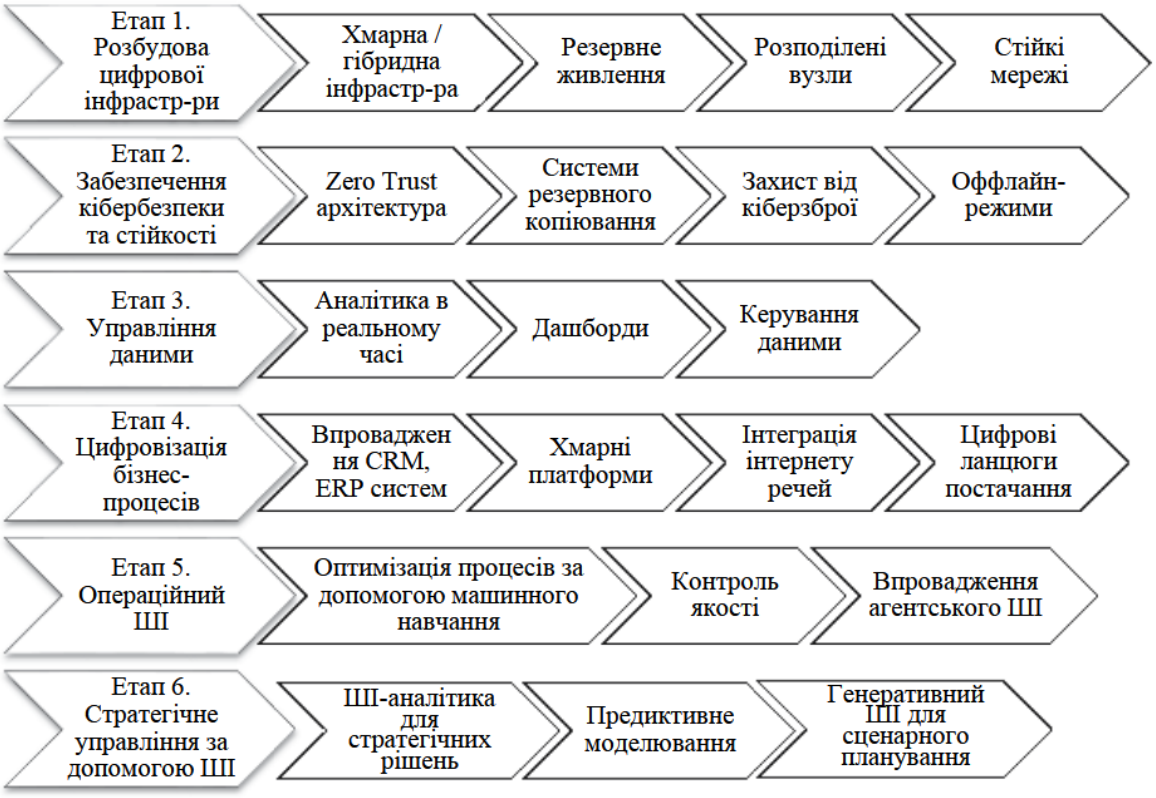


Рис. Етапи формування системи управління підприємством в умовах цифрової трансформації та впровадження технологій штучного інтелекту

Модель охоплює шість взаємопов’язаних етапів, послідовна реалізація яких спрямована на створення технологічно розвиненої, адаптивної та ефективної системи управління. Початковий етап передбачає формування цифрової інфраструктури підприємства шляхом використання хмарних і гібридних технологій, резервного живлення, розподілених вузлів та стійких комунікаційних мереж. Наступний етап орієнтований на забезпечення

кібербезпеки та стійкості інформаційних систем, що передбачає впровадження архітектури Zero Trust, механізмів резервного копіювання, захисту від кіберзагроз і можливості автономного функціонування.

Третій етап пов’язаний із формуванням ефективної системи управління даними, яка забезпечує їх оперативне збирання, аналіз, візуалізацію та використання для обґрунтування управлінських рішень. Четвертий етап передбачає цифровізацію бізнес-процесів шляхом інтеграції CRM- та ERP-систем, хмарних платформ, технологій Інтернету речей і цифрових інструментів управління ланцюгами постачання. На п’ятому етапі основна увага зосереджується на впровадженні штучного інтелекту в операційну діяльність підприємства, зокрема для оптимізації господарських процесів, автоматизації контролю якості та застосування інтелектуальних агентів. Завершальний, шостий етап передбачає використання можливостей штучного інтелекту в стратегічному управлінні, включаючи прогнозну аналітику, моделювання альтернативних сценаріїв розвитку та інформаційну підтримку прийняття довгострокових управлінських рішень.

Таким чином, представлена модель відображає поступовий перехід від створення базових технологічних передумов до інтелектуалізації операційного та стратегічного управління підприємством. Водночас реалізація зазначених етапів зумовлює необхідність удосконалення системи внутрішнього контролю та аудиту, оскільки цифровізація управлінських процесів супроводжується виникненням нових інформаційних, технологічних і кібернетичних ризиків. За таких умов внутрішній аудит набуває особливого значення як інструмент незалежного оцінювання надійності цифрової інфраструктури, результативності автоматизованих управлінських процесів, ефективності управління ризиками та обґрунтованості використання технологій штучного інтелекту в діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Місце внутрішнього аудиту в системі управління підприємства

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням складності господарських процесів, посиленням конкуренції, розвитком цифрових технологій та підвищенням рівня економічної невизначеності. За таких обставин особливого значення набуває формування ефективної системи управління, здатної забезпечувати досягнення стратегічних цілей, раціональне використання ресурсів, своєчасне виявлення ризиків і належний контроль за результатами діяльності. Важливу роль у забезпеченні результативності цієї системи відіграє внутрішній аудит, який виступає інструментом незалежного оцінювання управлінських процесів та інформаційно-аналітичної підтримки керівництва підприємства.

У процесі розвитку економічних відносин сутність і функціональне призначення внутрішнього аудиту зазнали суттєвих змін. Якщо на початкових етапах його становлення основна увага приділялася перевірці правильності ведення бухгалтерського обліку, збереження активів і дотримання встановлених процедур, то сучасне розуміння внутрішнього аудиту характеризується значно ширшим колом завдань. Його діяльність поширюється на оцінювання ефективності корпоративного управління, системи управління ризиками, внутрішнього контролю, організації бізнес-процесів та результативності управлінських рішень. Відповідно, внутрішній аудит поступово трансформувався з переважно контрольного інструменту в самостійну функцію, спрямовану на вдосконалення діяльності підприємства та створення додаткової цінності.

Визначення місця внутрішнього аудиту в системі управління підприємства потребує насамперед з'ясування його економічної сутності, мети та функціонального призначення. У широкому розумінні внутрішній аудит

являє собою незалежну та об’єктивну діяльність, спрямовану на оцінювання управлінських процесів, виявлення недоліків у функціонуванні системи внутрішнього контролю, визначення ризиків і розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. На відміну від поточного контролю, який здійснюється безпосередньо під час виконання господарських операцій, внутрішній аудит забезпечує комплексне оцінювання достатності та результативності контрольних механізмів, а також їх відповідності цілям і потребам підприємства.

Важливе значення для формування сучасного розуміння внутрішнього аудиту мають положення Глобальних стандартів внутрішнього аудиту [1], розроблених Міжнародним інститутом внутрішніх аудиторів. Зазначені стандарти оприлюднені 9 січня 2024 року та набрали чинності 9 січня 2025 року. Вони визначають професійні принципи, вимоги до організації та проведення внутрішнього аудиту, забезпечення незалежності аудиторів, оцінювання якості їхньої роботи та взаємодії з органами управління.

Відповідно до сучасної концепції ГСВА, призначення внутрішнього аудиту полягає в посиленні здатності організації створювати, захищати та підтримувати цінність шляхом надання органам управління незалежних, об’єктивних і ризик-орієнтованих гарантій, консультацій, аналітичних висновків та прогнозного бачення. Такий підхід свідчить про суттєве розширення ролі внутрішнього аудиту, оскільки його результати використовуються не лише для виявлення порушень, а й для вдосконалення управлінських механізмів, попередження ризиків і підвищення якості стратегічних та оперативних рішень.

У контексті дослідження системи управління підприємства внутрішній аудит доцільно розглядати як самостійну функціональну складову, що забезпечує незалежне оцінювання результативності управлінських процесів та формує інформаційну основу для їх удосконалення. Його особливість полягає в тому, що він одночасно взаємодіє з різними структурними підрозділами підприємства та зберігає організаційну незалежність від діяльності, яка

підлягає перевірці. Це дозволяє внутрішнім аудиторам формувати об’єктивні висновки щодо функціонування системи управління, виявляти недоліки в організації господарських процесів та надавати обґрунтовані рекомендації щодо їх усунення.

Місце внутрішнього аудиту в системі управління визначається насамперед характером його взаємозв'язків із суб'єктами управління, об'єктами аудиторського оцінювання та механізмами прийняття управлінських рішень. З одного боку, внутрішній аудит виступає джерелом незалежної інформації для власників підприємства, наглядових органів і вищого керівництва. З іншого боку, він здійснює оцінювання діяльності структурних підрозділів, управлінських функцій, внутрішніх процедур та бізнес-процесів, результати якого використовуються для підвищення ефективності управління.

Особливістю внутрішнього аудиту є його універсальний характер, оскільки об'єктами аудиторського дослідження можуть виступати практично всі складові системи управління підприємства. До них належать організаційна структура, система стратегічного та оперативного планування, фінансове управління, кадрова політика, інформаційне забезпечення, внутрішні комунікації, управління ризиками та механізми внутрішнього контролю. При цьому зміст і спрямованість аудиторських процедур визначаються специфікою діяльності підприємства, особливостями його організаційної побудови та рівнем ризиків, притаманних окремим управлінським процесам.

Важливо підкреслити, що внутрішній аудит не підміняє функцій керівництва та не бере на себе відповідальності за прийняття управлінських рішень. Його основне завдання полягає у формуванні об'єктивної оцінки стану управлінської системи, визначенні причин виявлених недоліків та підготовці рекомендацій щодо підвищення її ефективності. Відповідальність за реалізацію запропонованих заходів, вибір управлінських альтернатив і досягнення встановлених результатів залишається за відповідними керівниками та посадовими особами підприємства.

Важливим аспектом визначення місця внутрішнього аудиту є його співвідношення із системою внутрішнього контролю. Незважаючи на тісний функціональний взаємозв'язок, ці категорії мають різне призначення. Внутрішній контроль інтегрується в повсякденну діяльність підприємства та спрямований на забезпечення належного виконання господарських операцій, дотримання встановлених правил, збереження ресурсів і попередження порушень. Внутрішній аудит, своєю чергою, здійснює незалежне оцінювання достатності, відповідності та результативності контрольних процедур, визначає їхні недоліки та формує пропозиції щодо вдосконалення.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в системі управління підприємства

Критерій порівняння	**Внутрішній контроль**	**Внутрішній аудит**
Основне призначення	Забезпечення належного виконання господарських операцій та управлінських процедур	Незалежне оцінювання ефективності управління, контролю та управління ризиками
Мета	Попередження, виявлення та усунення відхилень у поточній діяльності	Надання об’єктивних висновків і рекомендацій щодо вдосконалення діяльності
Суб'єкти здійснення	Керівники, працівники та відповідальні структурні підрозділи	Внутрішні аудитори або залучені фахівці, які виконують функцію внутрішнього аудиту
Характер діяльності	Переважно поточний і безперервний	Плановий, ризик-орієнтований та позаплановий
Об'єкти оцінювання	Господарські операції, документи, процедури та процеси	Управлінські процеси, системи контролю, ризики, корпоративне управління
Організаційна незалежність	Здійснюється в межах управлінських функцій	Передбачає незалежність від діяльності, що перевіряється
Результати	Виявлення відхилень та здійснення коригувальних дій	Аудиторські висновки, рекомендації та оцінка результативності заходів
Роль в управлінні	Забезпечення дотримання встановленого порядку діяльності	Удосконалення управлінських механізмів і підвищення якості рішень

Наведені відмінності підтверджують, що внутрішній контроль і внутрішній аудит є взаємопов'язаними, проте функціонально самостійними складовими системи управління підприємства. Їх ефективна взаємодія дозволяє поєднувати поточне контролювання господарських процесів із незалежним оцінюванням їхньої організації та результативності. Водночас саме внутрішній аудит забезпечує можливість виявлення системних недоліків, які не завжди можуть бути встановлені в межах традиційних контрольних процедур.

Вагоме значення для обґрунтування місця внутрішнього аудиту в управлінській структурі має модель трьох ліній (Three Lines Model), запропонована Міжнародним інститутом внутрішніх аудиторів. Зазначена модель передбачає розмежування відповідальності між керівництвом, спеціалізованими функціями управління ризиками та контролю і внутрішнім аудитом. Її застосування сприяє чіткому визначенню повноважень учасників управлінського процесу, усуненню дублювання контрольних функцій та забезпеченню незалежності аудиторського оцінювання.

Відповідно до цієї моделі перша лінія охоплює управлінські та операційні функції, які безпосередньо забезпечують виконання господарських процесів і відповідають за управління ризиками у своїй діяльності. Друга лінія представлена спеціалізованими функціями, що здійснюють методичну підтримку, моніторинг і контроль окремих напрямів ризик-менеджменту, комплаєнсу та інших аспектів діяльності. Третя лінія належить внутрішньому аудиту, який надає незалежні та об'єктивні гарантії щодо належного функціонування систем корпоративного управління, управління ризиками та внутрішнього контролю.

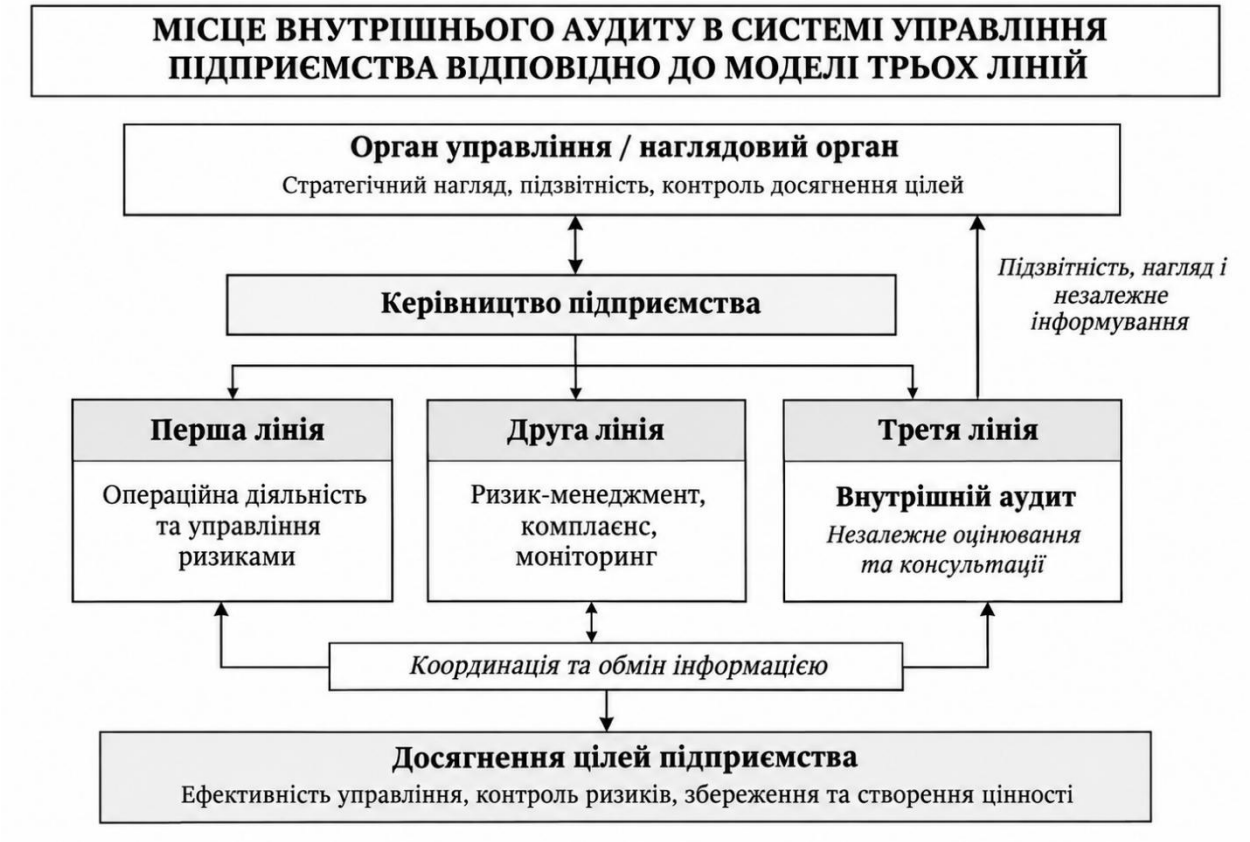


Рис. 1.2. Місце внутрішнього аудиту в системі управління підприємства відповідно до моделі трьох ліній

Застосування моделі трьох ліній дозволяє визначити внутрішній аудит як незалежну функцію оцінювання, яка доповнює діяльність керівництва та спеціалізованих контрольних підрозділів, не дублюючи їхніх повноважень. Важливою умовою результативності такої моделі є належна організація інформаційних зв'язків між усіма учасниками управління, забезпечення прозорості процедур і чітке розмежування відповідальності. За цих умов внутрішній аудит виступає одним із механізмів зміцнення корпоративного управління та підвищення довіри до управлінської інформації.

Одним із визначальних принципів організації внутрішнього аудиту є незалежність, яка забезпечує можливість формування неупереджених висновків щодо діяльності підприємства. Для її дотримання функція внутрішнього аудиту повинна мати відповідний організаційний статус, необхідні повноваження та можливість безперешкодного доступу до інформації, документів і посадових осіб у межах визначених завдань.

Найбільш сприятливі передумови незалежності створюються за умови функціональної підзвітності внутрішнього аудиту наглядовому органу або аудиторському комітету, що відповідає концептуальним положенням міжнародних професійних стандартів.

Разом із тим організаційне місце внутрішнього аудиту залежить від розмірів підприємства, складності його структури, особливостей діяльності та потреб управління. На великих підприємствах доцільним є створення окремого підрозділу внутрішнього аудиту, діяльність якого регламентується відповідним положенням, внутрішніми стандартами та затвердженими планами аудиторських завдань. На підприємствах із менш складною організаційною структурою функція внутрішнього аудиту може реалізовуватися шляхом залучення незалежних фахівців або спеціалізованих зовнішніх виконавців. При цьому незалежно від обраної організаційної форми мають забезпечуватися об'єктивність аудиторських висновків, професійна компетентність виконавців та належне розмежування управлінських і аудиторських функцій.

Функціональне значення внутрішнього аудиту в системі управління підприємства проявляється насамперед через виконання оцінювальної, аналітичної, консультаційної, превентивної та інформаційної функцій. Оцінювальна функція передбачає встановлення відповідності фактичного стану управлінських процесів визначеним критеріям, внутрішнім регламентам і стратегічним цілям підприємства. Аналітична функція пов'язана з дослідженням причин виявлених відхилень, визначенням факторів ризику та оцінюванням їхнього впливу на результати діяльності. Консультаційна функція реалізується через надання керівництву рекомендацій щодо вдосконалення організаційних процедур, оптимізації бізнес-процесів і підвищення результативності управлінських рішень.

Превентивна функція внутрішнього аудиту полягає у своєчасному виявленні потенційних загроз, недоліків у побудові системи контролю та обставин, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей підприємства.

Її реалізація дозволяє змістити акцент із виявлення вже допущених порушень на попередження їх виникнення. Інформаційна функція забезпечує формування достовірної та об'єктивної інформації про стан управлінських процесів, ефективність контрольних заходів і наявні резерви вдосконалення діяльності підприємства.

Важливою особливістю внутрішнього аудиту є його здатність забезпечувати зворотний зв'язок у системі управління підприємства. Такий зв'язок формується шляхом передавання результатів аудиторського оцінювання відповідним органам управління, які на їх основі приймають рішення щодо усунення встановлених недоліків, перегляду внутрішніх процедур і вдосконалення організації господарських процесів. При цьому внутрішній аудит не обмежується підготовкою підсумкових звітів, а також передбачає подальший моніторинг виконання наданих рекомендацій та оцінювання результативності впроваджених заходів.

Взаємозв'язок внутрішнього аудиту з основними функціями управління підприємства можна охарактеризувати через його вплив на планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль. У процесі стратегічного й оперативного планування внутрішній аудит оцінює обґрунтованість планових показників, достатність інформаційного забезпечення та наявність ризиків, які можуть перешкоджати реалізації запланованих заходів. У межах організаційної функції аудит спрямовується на оцінювання раціональності побудови управлінської структури, чіткості розподілу повноважень і відповідальності, а також результативності взаємодії між структурними підрозділами.

Щодо мотиваційної складової системи управління внутрішній аудит може досліджувати обґрунтованість системи стимулювання персоналу, прозорість критеріїв оцінювання результатів праці та відповідність мотиваційних механізмів стратегічним цілям підприємства. У процесі оцінювання координаційної функції особлива увага приділяється ефективності внутрішніх комунікацій, своєчасності передавання

управлінської інформації та узгодженості діяльності окремих підрозділів [12]. Водночас оцінювання контрольної функції передбачає визначення достатності внутрішніх процедур, їх здатності своєчасно виявляти відхилення та забезпечувати реагування на встановлені ризики.

Отже, внутрішній аудит інтегрований у систему управління підприємства через систему інформаційних, аналітичних і консультаційних взаємозв'язків та охоплює всі основні напрями управлінської діяльності. При цьому характер його впливу є переважно опосередкованим, оскільки результати аудиторської роботи реалізуються через відповідні управлінські рішення та організаційні заходи [41].

Окремої уваги заслуговує роль внутрішнього аудиту в системі управління ризиками підприємства. В умовах економічної нестабільності ризики супроводжують практично всі напрями господарської діяльності та можуть суттєво впливати на фінансові результати, ресурсне забезпечення, ділову репутацію та перспективи розвитку підприємства. У зв'язку з цим сучасний внутрішній аудит дедалі більше орієнтується на дослідження найбільш ризикових процесів і сфер діяльності, в яких імовірність виникнення негативних наслідків є найвищою.

Ризик-орієнтований підхід передбачає формування пріоритетів аудиторської діяльності відповідно до результатів оцінювання ризиків підприємства. За такого підходу аудиторські ресурси спрямовуються насамперед на дослідження процесів, порушення або неефективність яких можуть призвести до суттєвих фінансових втрат, погіршення операційних результатів чи недосягнення стратегічних цілей. Це дозволяє підвищити результативність внутрішнього аудиту, забезпечити раціональне використання аудиторських ресурсів і посилити практичне значення його результатів для керівництва підприємства.

Значення внутрішнього аудиту для управління ризиками полягає не в безпосередньому прийнятті ризиків або здійсненні заходів реагування на них, а в незалежному оцінюванні того, наскільки результативно підприємство

здійснює їх ідентифікацію, аналіз, моніторинг і контроль. За результатами такого оцінювання внутрішні аудитори можуть встановлювати недоліки в системі ризик-менеджменту, визначати недостатність окремих контрольних процедур та надавати рекомендації щодо вдосконалення механізмів реагування на потенційні загрози.

Не менш важливим є внесок внутрішнього аудиту в підвищення якості управлінських рішень. Ефективність управління значною мірою залежить від своєчасності, повноти та достовірності інформації, що використовується керівництвом під час вибору управлінських альтернатив. Наявність інформаційних обмежень, недосконаліть аналітичних процедур або недостатня обґрунтованість прогнозних оцінок можуть призводити до прийняття неефективних рішень і виникнення додаткових господарських ризиків. Внутрішній аудит сприяє зменшенню таких ризиків шляхом перевірки надійності інформаційного забезпечення, оцінювання управлінських процедур та надання об'єктивних висновків щодо виявлених недоліків.

У цьому контексті доцільно розглядати внутрішній аудит як важливий елемент інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. Результати аудиторських перевірок дозволяють керівництву отримувати незалежну інформацію про фактичний стан господарських процесів, ефективність використання ресурсів, дотримання встановлених процедур та наявність потенційних загроз [37]. На основі такої інформації можуть розроблятися заходи щодо оптимізації організаційної структури, удосконалення внутрішніх регламентів, підвищення відповідальності посадових осіб і поліпшення координації діяльності структурних підрозділів.

Особливого значення набуває здатність внутрішнього аудиту оцінювати не лише законність і правильність здійснення господарських операцій, а й їхню економічну доцільність та результативність. Це передбачає розширення предметної сфери аудиту за рахунок дослідження показників продуктивності, ефективності використання ресурсів, рівня управлінських витрат,

результативності бізнес-процесів та ступеня досягнення запланованих цілей. Зазначений підхід дозволяє формувати комплексне уявлення про якість управління підприємством та встановлювати чинники, що обмежують його економічний розвиток.

Водночас результативність внутрішнього аудиту залежить не лише від професійної компетентності аудиторів і якості застосованих методичних процедур, а й від готовності керівництва використовувати результати аудиторської діяльності. Формальний характер розгляду аудиторських висновків, відсутність відповідальних за реалізацію рекомендацій та недостатній контроль за виконанням коригувальних заходів можуть суттєво знижувати практичну цінність внутрішнього аудиту. Саме тому важливою передумовою його ефективності є формування належної організаційної культури, орієнтованої на прозорість управлінських процесів, відповідальність, постійне вдосконалення та конструктивну взаємодію між внутрішніми аудиторами й керівництвом [44].

В умовах цифрової трансформації економіки суттєво змінюються підходи до організації внутрішнього аудиту та його інтеграції в систему управління підприємства. Використання автоматизованих інформаційних систем, аналітичних платформ, технологій оброблення великих масивів даних та інструментів безперервного моніторингу створює нові можливості для підвищення оперативності й точності аудиторського оцінювання. Цифрові інструменти дозволяють розширювати обсяги досліджуваної інформації, своєчасно ідентифікувати нетипові операції, встановлювати закономірності у функціонуванні бізнес-процесів та формувати більш обґрунтовані аудиторські висновки.

Разом із тим цифровізація управлінських процесів зумовлює виникнення нових об'єктів і напрямів внутрішнього аудиту, пов'язаних із захистом інформації, кібербезпекою, надійністю автоматизованих систем, якістю даних та контролем доступу до інформаційних ресурсів підприємства. У таких умовах внутрішній аудит повинен адаптувати свої методичні підходи до

технологічних змін, забезпечуючи незалежне оцінювання не лише традиційних господарських операцій, а й цифрових механізмів управління.

З огляду на зазначене, результативність внутрішнього аудиту в системі управління підприємства доцільно оцінювати за сукупністю кількісних і якісних показників. До них можуть належати рівень виконання затвердженого плану аудиту, частка реалізованих аудиторських рекомендацій, своєчасність усунення виявлених недоліків, зменшення впливу суттєвих ризиків, рівень задоволеності зацікавлених сторін результатами аудиторської роботи та зміни в ефективності управлінських процесів. Водночас необхідно враховувати, що покращення економічних показників підприємства є результатом впливу багатьох чинників, тому його не можна безпосередньо ототожнювати виключно з результатами внутрішнього аудиту.

Комплексне дослідження місця внутрішнього аудиту в системі управління підприємства дозволяє визначити його багатофункціональне призначення, яке виходить за межі традиційного контролю господарських операцій. Його діяльність спрямована на формування незалежної оцінки якості управлінських процесів, підвищення надійності інформаційного забезпечення, удосконалення системи внутрішнього контролю та управління ризиками. При цьому внутрішній аудит виступає важливим інструментом зворотного зв'язку, завдяки якому результати оцінювання фактичного стану діяльності підприємства трансформуються в рекомендації щодо вдосконалення управлінських механізмів [48].

Таким чином, внутрішній аудит посідає особливе місце в системі управління підприємства, виступаючи незалежною оцінювальною та консультаційною функцією, яка сприяє підвищенню ефективності корпоративного управління, управління ризиками та внутрішнього контролю. Його значення визначається здатністю забезпечувати керівництво об'єктивною інформацією, виявляти системні недоліки в організації управлінських процесів, визначати резерви підвищення результативності діяльності та формувати рекомендації щодо вдосконалення управлінських

рішень. Ефективна організація внутрішнього аудиту створює передумови для зміцнення фінансової стійкості підприємства, підвищення прозорості його діяльності та забезпечення довгострокового розвитку.

2.2. Організація внутрішнього аудиту системи управління підприємства

Організація внутрішнього аудиту системи управління підприємства є важливою передумовою забезпечення ефективності управлінських процесів, своєчасного виявлення ризиків та вдосконалення механізмів внутрішнього контролю. Вона передбачає формування відповідного організаційного забезпечення, визначення мети, завдань, функцій і повноважень внутрішніх аудиторів, а також встановлення порядку планування, проведення та документування аудиторських процедур. Основним призначенням внутрішнього аудиту є незалежне й об'єктивне оцінювання результативності системи управління підприємства та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення.

Питання організації внутрішнього аудиту посідають важливе місце в сучасних наукових дослідженнях, оскільки ефективність його функціонування безпосередньо залежить від належного організаційного забезпечення, обґрунтованого розподілу повноважень, професійної компетентності аудиторів та їхньої незалежності від об'єктів перевірки. У наукових працях вітчизняних учених основна увага приділяється визначенню оптимальних організаційних форм внутрішнього аудиту, розробленню методичних підходів до його проведення, формуванню служб внутрішнього аудиту та забезпеченню їх ефективної взаємодії з органами управління підприємства.

Вагомий внесок у дослідження організаційно-методичних засад внутрішнього аудиту здійснив О. В. Філозоп. Автор обґрунтовує необхідність комплексного підходу до формування системи внутрішнього аудиту. Особливу увагу приділено визначенню його суб'єктів та об'єктів,

нормативному регламентуванню аудиторської діяльності, вибору організаційної моделі та формуванню методичного забезпечення аудиторських процедур. Важливим результатом дослідження є розроблення підходів до вибору моделі внутрішнього аудиту відповідно до особливостей діяльності підприємства, що сприяє підвищенню оперативності, економічності та достовірності аудиторського оцінювання [47].

Організаційні аспекти впровадження внутрішнього аудиту досліджували Н. І. Беренда та Н. І. Дьякова. Науковиці розглядають сутність внутрішнього аудиту, його основні різновиди та нормативно-правові засади здійснення. Важливе місце в дослідженні відведено обґрунтуванню необхідності організації внутрішнього аудиту на вітчизняних підприємствах як інструменту підвищення надійності внутрішнього контролю та інформаційного забезпечення управління. Такий підхід дозволяє розглядати внутрішній аудит як складову управлінської системи, організація якої повинна враховувати особливості господарської діяльності та потреби користувачів аудиторської інформації [5].

Проблематику формування окремого підрозділу внутрішнього аудиту ґрунтовно розглянуто в дослідженні Т. П. Назаренко та Л. В. Сергієнко-Бердюкової, які визначають основні етапи створення служби внутрішнього аудиту, досліджують альтернативні способи організації аудиторської діяльності та характеризують їхні переваги й недоліки. Особливу увагу приділено організації внутрішнього аудиту на підприємствах із розгалуженою організаційною структурою, зокрема за наявності дочірніх компаній та відокремлених підрозділів. Дослідниці обґрунтовують доцільність функціонального підпорядкування служби внутрішнього аудиту наглядовій раді як важливої передумови забезпечення її незалежності й об'єктивності [27].

Подальшого розвитку зазначені положення набули у праці Т. П. Назаренко, яка систематизує підходи до організації внутрішнього аудиту та аналізує позитивні й негативні аспекти різних організаційних моделей.

Водночас наголошується на необхідності врахування масштабів господарської діяльності, територіальної відокремленості структурних підрозділів та специфіки управлінських процесів. Запропонована модель організації власної служби внутрішнього аудиту для підприємств із відокремленими підрозділами свідчить про важливість адаптації організаційного забезпечення аудиту до конкретних умов функціонування суб'єкта господарювання [27].

Сучасне бачення ролі та організації внутрішнього аудиту відображено у праці І. А. Бержанір, де авторка обґрунтовує залежність результативності внутрішнього аудиту від рівня його організаційного забезпечення та визначає основні напрями організації аудиторської діяльності, серед яких створення відповідної служби, організація праці внутрішніх аудиторів і формування порядку здійснення аудиторських процедур. Особливого значення набуває оцінювання ефективності, продуктивності та економічності функціонування внутрішнього аудиту. Такий підхід розширює традиційне розуміння організації аудиторської діяльності, оскільки передбачає не лише створення відповідного підрозділу, а й систематичне оцінювання результативності його роботи.

Узагальнення розглянутих наукових праць дозволяє стверджувати, що дослідники розглядають організацію внутрішнього аудиту як багатокомпонентний процес, який охоплює формування відповідної організаційної структури, регламентування діяльності аудиторів, визначення їхніх функцій і повноважень, планування аудиторських завдань, методичне забезпечення перевірок та використання їхніх результатів у системі управління підприємства. Водночас наукові підходи відрізняються акцентами, адже одні автори зосереджуються на організаційних моделях і структурі служби внутрішнього аудиту, інші – на методиці здійснення аудиторських процедур, нормативному забезпеченні або оцінюванні результативності аудиторської діяльності.

Важливою умовою належної організації внутрішнього аудиту є забезпечення його організаційної незалежності та функціональної підзвітності

наглядовому органу або іншому уповноваженому органу управління. При цьому внутрішній аудит повинен мати чітко визначені повноваження, належне ресурсне забезпечення та можливість отримання необхідної інформації для здійснення аудиторських завдань. Організаційні засади його діяльності доцільно закріплювати у внутрішньому положенні про внутрішній аудит, яке визначає порядок роботи аудиторів, їхні права, обов'язки та відповідальність.

У таблиці подано процес організації внутрішнього аудиту системи управління підприємства передбачає послідовне виконання таких етапів.

Таблиця 2.2

Основні етапи організації та проведення внутрішнього аудиту системи управління підприємства

Етап	**Зміст та характеристика етапу**	**Очікуваний результат**
1. Визначення мети, завдань та об'єктів внутрішнього аудиту	Формулювання цілей аудиторської діяльності, визначення основних напрямів перевірки, ідентифікація управлінських процесів, структурних підрозділів та функцій, які підлягають оцінюванню	Визначення пріоритетних напрямів внутрішнього аудиту та об'єктів аудиторського дослідження
2. Формування організаційної структури внутрішнього аудиту та розподіл повноважень	Вибір організаційної моделі внутрішнього аудиту, визначення підпорядкованості, функцій, прав і відповідальності аудиторів, розроблення внутрішніх регламентів	Формування організаційного забезпечення внутрішнього аудиту та встановлення функціональних взаємозв'язків
3. Ідентифікація й оцінювання ризиків управлінської діяльності	Виявлення внутрішніх і зовнішніх ризиків, аналіз імовірності їх виникнення та можливих наслідків, оцінювання дієвості контрольних процедур	Формування реєстру ризиків, визначення їх рівня та пріоритетності аудиторського оцінювання
4. Розроблення ризик-орієнтованого плану та програм аудиторських перевірок	Визначення періодичності, обсягів і термінів аудиту, розподіл аудиторських ресурсів, формування програм перевірок та вибір методів і процедур	Затверджений план внутрішнього аудиту та програми проведення аудиторських завдань
5. Здійснення аудиторських процедур та	Дослідження документації, аналіз управлінських процесів, проведення опитувань,	Формування документально підтверджених результатів перевірки та виявлення

збирання аудиторських доказів	спостережень, аналітичних і контрольних процедур, оцінювання достатності та надійності доказів	недоліків системи управління
6. Узагальнення результатів, формування висновків і рекомендацій	Систематизація виявлених відхилень, встановлення причин їх виникнення, оцінювання наслідків, підготовка аудиторського звіту та рекомендацій	Аудиторський звіт із висновками та пропозиціями щодо вдосконалення управлінських процесів
7. Моніторинг виконання рекомендацій та оцінювання результативності коригувальних заходів	Контроль стану реалізації рекомендацій, аналіз виконаних заходів, оцінювання їх впливу на усунення недоліків і зниження ризиків	Визначення результативності впроваджених змін та формування пропозицій щодо подальшого вдосконалення системи управління

Особливе місце в організації внутрішнього аудиту належить плануванню аудиторської діяльності, яке має здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей підприємства, особливостей його організаційної структури та результатів оцінювання ризиків. Такий підхід дозволяє зосереджувати аудиторські ресурси на найбільш важливих управлінських процесах, забезпечувати своєчасне виявлення недоліків і підвищувати практичну значущість результатів аудиторської роботи.

Завершальним етапом виступає моніторинг реалізації аудиторських рекомендацій, який забезпечує зворотний зв'язок між внутрішнім аудитом і системою управління підприємства. Його здійснення дозволяє оцінити результативність упроваджених коригувальних заходів, встановити ступінь усунення виявлених недоліків і визначити напрями подальшого вдосконалення управлінської діяльності. Таким чином, організація внутрішнього аудиту повинна розглядатися як системний і безперервний процес, спрямований на підвищення ефективності управління підприємством та забезпечення досягнення його стратегічних цілей.

Таким чином, раціональна організація внутрішнього аудиту системи управління підприємства забезпечує систематичне оцінювання управлінських

процесів, підвищує ефективність внутрішнього контролю та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Її результативність визначається належним організаційним забезпеченням, професійною компетентністю аудиторів, застосуванням ризик-орієнтованого підходу та ефективною взаємодією з органами управління підприємства.

2.3. Методика внутрішнього аудиту системи управління підприємства

Ефективність функціонування сучасного підприємства значною мірою залежить від раціональності організації управлінських процесів, обґрунтованості прийнятих рішень, узгодженості діяльності структурних підрозділів та результативності використання наявних ресурсів. В умовах посилення економічної нестабільності, цифровізації господарської діяльності та зростання управлінських ризиків особливого значення набуває необхідність систематичного оцінювання якості управління. Одним із важливих інструментів такого оцінювання виступає внутрішній аудит, застосування якого дозволяє виявляти недоліки в організації управлінських процесів, визначати причини їх виникнення та формувати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи управління підприємством.

Методика внутрішнього аудиту управлінських процесів являє собою впорядковану сукупність методів, прийомів, процедур та аналітичних інструментів, що використовуються для незалежного оцінювання відповідності управлінської діяльності встановленим критеріям, визначення її результативності, виявлення ризиків та встановлення можливостей підвищення ефективності управління. На відміну від традиційного фінансового аудиту, основна увага якого зосереджується на достовірності фінансової звітності, внутрішній аудит управлінських процесів охоплює значно ширше коло об'єктів, пов'язаних з організаційною структурою, стратегічним і оперативним плануванням, розподілом повноважень,

внутрішніми комунікаціями, функціонуванням контрольних механізмів та реалізацією управлінських рішень.

Основною метою внутрішнього аудиту управлінських процесів є формування незалежної та об'єктивної оцінки їх організації, ефективності й відповідності стратегічним цілям підприємства. Реалізація зазначеної мети передбачає встановлення відповідності управлінських процедур внутрішнім нормативним документам, оцінювання раціональності використання ресурсів, визначення рівня управлінських ризиків, дослідження ефективності інформаційного забезпечення та перевірку дієвості механізмів внутрішнього контролю. Особливе значення має також встановлення причин відхилень між запланованими та фактичними результатами господарської діяльності, що дозволяє визначати недоліки управлінських рішень і формувати напрями їх усунення.

Методологічною основою проведення внутрішнього аудиту управлінських процесів є поєднання системного, процесного, функціонального та ризик-орієнтованого підходів. Системний підхід передбачає дослідження підприємства як цілісної сукупності взаємопов'язаних підсистем, функціонування яких спрямоване на досягнення спільних цілей. Процесний підхід орієнтований на оцінювання послідовності управлінських дій, результативності окремих бізнес-процесів та характеру взаємодії між їх учасниками. Функціональний підхід передбачає дослідження реалізації основних функцій управління, зокрема планування, організації, мотивації, координації та контролю. Водночас ризик-орієнтований підхід забезпечує концентрацію аудиторських ресурсів на найбільш значущих управлінських процесах, недоліки яких можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства.

Важливе значення для формування методики внутрішнього аудиту мають Глобальні стандарти внутрішнього аудиту, розроблені Міжнародним інститутом внутрішніх аудиторів. Зокрема, положення розділу V «Надання послуг внутрішнього аудиту» [1] визначають вимоги до планування

аудиторських завдань, оцінювання ризиків, установлення критеріїв перевірки, збирання й аналізу інформації, формування висновків, документування результатів та моніторингу виконання рекомендацій. Зазначені положення створюють професійну основу для розроблення методичних підходів до аудиту управлінської діяльності підприємства.

Методика проведення внутрішнього аудиту управлінських процесів повинна враховувати специфіку господарської діяльності підприємства, особливості його організаційної структури, рівень автоматизації управлінських процедур та наявні ризики. Важливим аспектом є визначення об'єктів аудиторського оцінювання, до яких доцільно віднести процеси стратегічного й оперативного планування, організацію управлінської діяльності, систему розподілу функцій і відповідальності, механізми прийняття управлінських рішень, інформаційне забезпечення, управління персоналом, внутрішній контроль та управління ризиками.

З огляду на багатофункціональний характер управлінської діяльності проведення внутрішнього аудиту потребує застосування комплексу взаємопов'язаних аудиторських процедур, зміст яких визначається особливостями відповідного управлінського процесу, які подано в таблиці 2.3.

Представлені в таблиці аудиторські процедури дозволяють здійснювати комплексне оцінювання управлінської діяльності з урахуванням функціональних особливостей її окремих складових. При цьому важливо забезпечити взаємозв'язок між результатами перевірки окремих управлінських процесів та загальними показниками ефективності функціонування підприємства. Такий підхід сприяє встановленню не лише окремих недоліків в організації управління, а й системних проблем, які негативно впливають на досягнення стратегічних і поточних цілей.

Таблиця 2.3

Методичні підходи до внутрішнього аудиту основних управлінських процесів підприємства

Об'єкт внутрішнього аудиту	**Основні аудиторські процедури**	**Критерії оцінювання ефективності**
Стратегічне планування	Аналіз стратегічних документів, перевірка обґрунтованості цілей, дослідження відповідності планів ресурсним можливостям	Досягнення стратегічних цілей, обґрунтованість планових показників
Організаційна структура управління	Дослідження організаційної структури, посадових інструкцій, розподілу повноважень, виявлення дублювання функцій	Раціональність структури, чіткість відповідальності, рівень управлінських витрат
Оперативне управління	Аналіз виконання планових завдань, перевірка дотримання регламентів, оцінювання своєчасності управлінських дій	Виконання оперативних планів, дотримання строків, продуктивність процесів
Прийняття управлінських рішень	Перевірка інформаційного обґрунтування рішень, аналіз альтернатив, дослідження механізмів контролю виконання	Обґрунтованість, своєчасність та результативність рішень
Управління персоналом	Аналіз кадрової політики, системи мотивації, оцінювання компетентностей і розподілу обов'язків	Продуктивність праці, плинність кадрів, виконання кадрових планів
Інформаційне забезпечення управління	Перевірка інформаційних потоків, достовірності управлінської інформації, процедур доступу та захисту даних	Достовірність, повнота, своєчасність і захищеність інформації
Внутрішній контроль	Аналіз контрольних процедур, перевірка їх виконання, тестування засобів контролю	Дієвість контролів, своєчасність виявлення та усунення відхилень
Управління ризиками	Перевірка реєстрів ризиків, оцінювання методів їх ідентифікації, моніторингу та реагування	Повнота виявлення ризиків, результативність заходів реагування

Початковим етапом методики внутрішнього аудиту управлінських процесів є попереднє дослідження об'єкта перевірки та формування інформаційної бази аудиторського оцінювання. На цьому етапі внутрішні аудитори здійснюють ознайомлення з організаційною структурою підприємства, установчими документами, внутрішніми положеннями,

регламентами, посадовими інструкціями, стратегічними й оперативними планами та управлінською звітністю. Особлива увага приділяється визначенню цілей відповідних процесів, відповідальних посадових осіб, інформаційних потоків і механізмів контролю за виконанням управлінських рішень.

Важливим завданням попереднього дослідження є формування загального уявлення про організацію управлінських процесів і визначення потенційно проблемних ділянок. Для цього застосовуються методи документального аналізу, опитування управлінського персоналу, спостереження за виконанням окремих операцій, вивчення організаційних схем та аналіз внутрішніх регламентів. Отримана інформація використовується для встановлення меж аудиторського завдання, визначення критеріїв оцінювання та розроблення відповідної програми аудиту.

Наступним етапом є ідентифікація й оцінювання ризиків, притаманних управлінським процесам підприємства. Необхідність здійснення таких процедур зумовлена тим, що недоліки в організації управління можуть призводити до нераціонального використання ресурсів, несвоєчасного прийняття рішень, порушення внутрішніх регламентів, втрати інформації та погіршення фінансових результатів. Аудиторське оцінювання ризиків передбачає визначення можливих негативних подій, аналіз причин їх виникнення, установлення ймовірності реалізації та оцінювання потенційних наслідків.

На основі результатів оцінювання ризиків здійснюється формування програми внутрішнього аудиту, у якій визначаються конкретні аудиторські процедури, джерела інформації, методи дослідження, відповідальні виконавці та строки виконання завдань. Особливістю ризик-орієнтованого підходу є концентрація аудиторської уваги на процесах, які характеризуються підвищеним рівнем ризику, суттєвими обсягами ресурсів або значним впливом на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Безпосереднє проведення внутрішнього аудиту управлінських процесів передбачає застосування сукупності документальних, фактичних та аналітичних процедур. Документальні процедури спрямовані на дослідження управлінської документації, встановлення відповідності фактичних дій затвердженим регламентам і перевірку належного оформлення управлінських рішень. Фактичні процедури охоплюють спостереження за виконанням окремих процесів, опитування працівників, перевірку функціонування контрольних механізмів та тестування встановлених процедур. Аналітичні процедури передбачають порівняння планових і фактичних показників, дослідження динаміки управлінських витрат, оцінювання продуктивності та визначення причин виявлених відхилень [23].

Особливого значення набуває застосування аналітичних процедур, оскільки вони дозволяють установлювати кількісні характеристики ефективності управлінської діяльності. Зокрема, оцінювання може здійснюватися на основі показників виконання планових завдань, рівня управлінських витрат, продуктивності праці, своєчасності реалізації управлінських рішень та результативності внутрішнього контролю. Застосування системи взаємопов'язаних показників забезпечує можливість комплексного аналізу управлінських процесів та підвищує обґрунтованість аудиторських висновків.

Оцінювання ефективності управлінських процесів доцільно здійснювати за трьома основними критеріями: результативністю, економічністю та ефективністю використання ресурсів. Результативність характеризує ступінь досягнення визначених цілей і виконання запланованих завдань. Економічність відображає раціональність використання ресурсів та обґрунтованість витрат на здійснення управлінської діяльності. Ефективність використання ресурсів визначає співвідношення між отриманими результатами та ресурсами, залученими для їх досягнення. Комплексне застосування зазначених критеріїв дозволяє сформувати більш об'єктивну оцінку якості управління підприємством.

Для практичного оцінювання управлінських процесів пропонується використовувати систему кількісних показників, представлених у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Система показників оцінювання ефективності управлінських процесів у межах внутрішнього аудиту

Показник	**Методика розрахунку**	**Аналітичне призначення**
Коефіцієнт виконання управлінських планів	Фактичне значення показника / Планове значення × 100 %	Визначення ступеня виконання встановлених завдань
Частка управлінських витрат	Управлінські витрати / Загальні витрати підприємства × 100 %	Оцінювання витратності системи управління
Продуктивність праці	Обсяг реалізованої продукції / Середньооблікова кількість працівників	Оцінювання результативності використання трудових ресурсів
Коефіцієнт своєчасності управлінських рішень	Кількість рішень, виконаних у встановлений строк / Загальна кількість рішень із завершеним строком виконання × 100 %	Оцінювання оперативності реалізації управлінських рішень
Рівень виконання контрольних процедур	Кількість фактично виконаних контрольних процедур / Кількість запланованих процедур × 100 %	Оцінювання дотримання встановлених контрольних регламентів
Коефіцієнт реалізації аудиторських рекомендацій	Кількість виконаних рекомендацій / Кількість рекомендацій, строк виконання яких настав × 100 %	Визначення рівня впровадження результатів внутрішнього аудиту

Використання запропонованої системи показників дозволяє оцінювати окремі аспекти функціонування системи управління підприємства та встановлювати взаємозв'язки між організаційними характеристиками управлінських процесів і результатами господарської діяльності. При цьому особливого значення набуває порівняння отриманих показників у динаміці, зі встановленими плановими значеннями та внутрішніми нормативами. Необхідно враховувати, що окремі показники, зокрема продуктивність праці

та частка управлінських витрат, залежать від сукупності виробничих, економічних та організаційних чинників, тому їх зміни не можуть однозначно свідчити про якість управління без додаткового факторного аналізу.

Важливим методичним інструментом внутрішнього аудиту є оцінювання відповідності управлінських процесів принципам раціональної організації управління. З цією метою доцільно досліджувати чіткість розподілу повноважень, обґрунтованість управлінської ієрархії, наявність дублювання функцій, результативність внутрішніх комунікацій та ефективність механізмів контролю за виконанням рішень. Особливу увагу необхідно приділяти виявленню організаційних недоліків, які можуть спричиняти збільшення управлінських витрат, уповільнення інформаційних потоків і зниження оперативності управління.

У процесі аудиторського оцінювання доцільно застосовувати методи анкетування та експертного оцінювання, що дозволяють отримувати додаткову інформацію про якісні характеристики управлінської діяльності. Зокрема, анкетування керівників і працівників може бути спрямоване на визначення рівня задоволеності організацією управлінських процесів, ефективності інформаційного обміну, чіткості функціональних обов'язків та дієвості системи мотивації. Результати такого дослідження можуть використовуватися для виявлення проблем, які складно встановити виключно на основі аналізу документів та економічних показників. Водночас отримані суб'єктивні оцінки потребують зіставлення з іншими аудиторськими доказами.

Завершальним етапом методики є узагальнення результатів проведених аудиторських процедур та формування висновків щодо ефективності управлінських процесів. Аудиторські висновки повинні ґрунтуватися на достатніх, надійних і релевантних доказах та містити об'єктивну характеристику встановлених недоліків, причин їх виникнення, можливих наслідків і рекомендацій щодо усунення. Відповідно до Глобальних стандартів внутрішнього аудиту, важливими складовими завершення аудиторського

завдання є належне інформування зацікавлених сторін про результати перевірки та моніторинг виконання погоджених заходів.

Особливу увагу при підготовці аудиторських рекомендацій необхідно приділяти їх практичній спрямованості, економічній обґрунтованості та можливості реалізації в конкретних умовах функціонування підприємства. Рекомендації можуть стосуватися вдосконалення організаційної структури, оптимізації управлінських процесів, перегляду внутрішніх регламентів, удосконалення інформаційного забезпечення, посилення контрольних процедур та впровадження сучасних цифрових технологій. Для кожного заходу доцільно визначати відповідальних виконавців, строки реалізації та критерії оцінювання очікуваних результатів.

Таким чином, методика внутрішнього аудиту управлінських процесів повинна ґрунтуватися на комплексному застосуванні системного, процесного та ризик-орієнтованого підходів, поєднанні документальних, фактичних і аналітичних процедур, а також використанні кількісних і якісних критеріїв оцінювання ефективності управління. Її практичне застосування дозволяє своєчасно виявляти недоліки в організації управлінської діяльності, визначати чинники виникнення ризиків, оцінювати результативність управлінських рішень та обґрунтовувати напрями вдосконалення системи управління підприємства. Водночас систематичне проведення внутрішнього аудиту сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, раціональному використанню ресурсного потенціалу та забезпеченню досягнення стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Ризик-орієнтований підхід до внутрішнього аудиту системи управління підприємства

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, посиленням конкуренції, динамічними змінами ринкового середовища та виникненням нових загроз, здатних негативно впливати на результати господарської діяльності. За таких обставин забезпечення ефективності системи управління підприємства потребує не лише вдосконалення організаційних механізмів і контрольних процедур, а й формування комплексного підходу до ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків. Особливого значення набуває внутрішній аудит, орієнтований на дослідження найбільш ризикових напрямів діяльності, оцінювання результативності управління ризиками та розроблення рекомендацій щодо підвищення надійності управлінських процесів.

Традиційні підходи до організації внутрішнього аудиту переважно передбачали перевірку дотримання встановлених процедур, правильності здійснення господарських операцій, достовірності облікових даних та виявлення допущених порушень. Водночас ускладнення управлінських процесів і зростання кількості ризиків зумовили необхідність переорієнтації аудиторської діяльності на попередження потенційних негативних наслідків. Це сприяло розвитку ризик-орієнтованого підходу, відповідно до якого пріоритетність аудиторських завдань визначається рівнем загроз, що можуть перешкоджати досягненню стратегічних і поточних цілей підприємства.

Вітчизняна вчена Н. І. Дорош обґрунтовує необхідність розширення функціонального призначення внутрішнього аудиту шляхом забезпечення незалежного й об'єктивного оцінювання системи управління ризиками підприємства. Особлива увага приділяється процесному підходу до виявлення

ризиків, визначенню рівня їх суттєвості, формуванню реєстру ризиків та дослідженню взаємозв'язку між рівнем зрілості управління ризиками і методикою проведення внутрішнього аудиту [17].

У дослідженні Н. І. Дорош наголошується, що ризик-орієнтований внутрішній аудит повинен забезпечувати керівництво інформацією щодо здатності чинної системи управління ризиками своєчасно виявляти потенційні загрози та підтримувати їх на прийнятному рівні. При цьому відповідальність за управління ризиками покладається на керівництво підприємства, тоді як внутрішні аудитори здійснюють незалежне оцінювання дієвості відповідних механізмів. Такий підхід дозволяє розмежувати управлінські та аудиторські функції, забезпечуючи об'єктивність результатів перевірки [17].

Важливі аспекти практичної реалізації ризик-орієнтованого підходу висвітлено у статті Т. П. Мац, де автори досліджують відмінності між традиційним і ризик-орієнтованим аудитом, обґрунтовують необхідність оцінювання ризиків на рівні окремих структурних підрозділів та пропонують використання карт ризиків із урахуванням концепції зацікавлених сторін. Особливе значення надається визначенню центрів відповідальності, залученню керівників структурних підрозділів до оцінювання ризиків та використанню інформаційно-комунікаційних технологій у процесі аудиторської діяльності [25].

Узагальнення зазначених наукових підходів дозволяє визначити ризик-орієнтований внутрішній аудит системи управління підприємства як незалежну оцінювальну та консультаційну діяльність, що ґрунтується на систематичній ідентифікації та аналізі ризиків, визначенні пріоритетних напрямів аудиторських перевірок і формуванні рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів та контрольних механізмів.

Основною особливістю ризик-орієнтованого підходу є зміщення акценту від перевірки вже здійснених господарських операцій до оцінювання чинників, які можуть негативно вплинути на майбутні результати діяльності підприємства. Це передбачає дослідження не лише фактичних порушень, а й

потенційних загроз, недостатньої результативності контрольних процедур, недоліків організаційної структури та неефективного розподілу управлінських повноважень.

Порівняння традиційного та ризик-орієнтованого підходів дозволяє визначити їх основні методичні й організаційні відмінності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика традиційного та ризик-орієнтованого підходів до внутрішнього аудиту системи управління підприємства

Критерій порівняння	**Традиційний підхід**	**Ризик-орієнтований підхід**
Основна спрямованість	Виявлення порушень, недоліків і відхилень	Оцінювання ризиків та результативності механізмів управління ними
Планування аудиту	На основі визначеної періодичності та аудиторського циклу	На основі оцінювання ризиків управлінських процесів
Вибір об'єктів перевірки	Відповідно до затвердженого графіка перевірок	За рівнем суттєвості та пріоритетності ризиків
Об'єкти дослідження	Господарські операції, документи, облікові дані	Управлінські процеси, центри відповідальності, ризики та контрольні механізми
Характер аудиторських процедур	Переважно перевірочний і ретроспективний	Превентивний, аналітичний та оцінювальний
Інформаційне забезпечення	Документація, звітність, регістри обліку	Реєстри ризиків, карти ризиків, управлінська звітність, результати моніторингу
Взаємодія з керівництвом	Інформування про встановлені порушення	Незалежне оцінювання ризиків та консультаційна підтримка управління
Результат аудиту	Висновки щодо виявлених недоліків	Оцінка достатності управління ризиками та рекомендації щодо вдосконалення контролю

Наведені відмінності свідчать про розширення функціональних можливостей внутрішнього аудиту в умовах застосування ризик-орієнтованого підходу. Його використання дозволяє визначати пріоритетні об'єкти аудиторського дослідження відповідно до рівня потенційних загроз, раціонально розподіляти аудиторські ресурси та підвищувати

результативність перевірок. Водночас особливого значення набуває тісна взаємодія внутрішнього аудиту з системою управління ризиками підприємства, що забезпечує формування об'єктивної інформаційної основи для оцінювання управлінських процесів.

Одним із ключових елементів ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту є ідентифікація ризиків, які виникають у процесі здійснення управлінської діяльності. Відповідно до процесного підходу, запропонованого Н. І. Дорош, визначення ризиків доцільно здійснювати в розрізі окремих господарських процесів, оскільки кожен із них характеризується специфічними цілями, ресурсним забезпеченням, управлінськими процедурами та потенційними загрозами. Такий підхід забезпечує можливість установлення взаємозв'язків між ризиками, їх причинами та наслідками для діяльності підприємства [17].

У межах внутрішнього аудиту системи управління підприємства доцільно виокремлювати стратегічні, організаційні, фінансові, операційні, кадрові та інформаційні ризики. Стратегічні ризики пов'язані з необґрунтованістю стратегічних цілей, помилками прогнозування та недостатньою адаптивністю підприємства до змін зовнішнього середовища. Організаційні ризики виникають унаслідок недосконалості управлінської структури, дублювання функцій, нечіткого розподілу повноважень і відповідальності. Фінансові ризики характеризують можливість виникнення втрат унаслідок неефективного використання фінансових ресурсів, недостатньої ліквідності та недоліків фінансового планування.

Операційні ризики охоплюють загрози порушення господарських процесів, недотримання встановлених регламентів, технологічних збоїв та нераціонального використання ресурсів. Кадрові ризики пов'язані з недостатнім рівнем кваліфікації персоналу, високою плинністю кадрів, неналежним розподілом обов'язків і недостатньою результативністю мотиваційних механізмів. Інформаційні ризики виникають унаслідок недостовірності управлінської інформації, порушення інформаційних потоків,

несанкціонованого доступу до даних і недоліків функціонування автоматизованих систем управління.

Ураховуючи специфіку досліджуваної проблематики, для внутрішнього аудиту системи управління підприємства доцільно сформувати класифікацію управлінських ризиків із визначенням можливих наслідків їх реалізації.

Таблиця 3.2

Основні види ризиків системи управління підприємства та напрями їх внутрішнього аудиту

Група ризиків	**Можливі прояви**	**Основні напрями аудиторського оцінювання**
Стратегічні	Недосягнення стратегічних цілей, помилки прогнозування, неефективні інвестиційні рішення	Обґрунтованість стратегічних планів, оцінювання альтернатив, ефективність стратегічного контролю
Організаційні	Дублювання функцій, нечіткий розподіл повноважень, неефективні комунікації	Раціональність організаційної структури, регламентація повноважень, координація підрозділів
Фінансові	Втрата ліквідності, перевищення бюджетів, нераціональні витрати	Фінансове планування, бюджетний контроль, управління грошовими потоками
Операційні	Порушення технологічних процесів, простої, невиконання планових завдань	Дотримання регламентів, ефективність бізнес-процесів, результативність операційного контролю
Кадрові	Недостатня кваліфікація персоналу, плинність кадрів, низька продуктивність	Кадрова політика, розподіл відповідальності, система мотивації та професійного розвитку
Інформаційні	Викривлення даних, порушення доступу, збої інформаційних систем	Надійність інформаційного забезпечення, захист даних, контроль доступу
Комплаєнс-ризики	Порушення законодавства, внутрішніх положень, конфлікти інтересів	Дотримання нормативних вимог, антикорупційні процедури, внутрішні регламенти

Запропонована класифікація дозволяє систематизувати ризики відповідно до основних функціональних складових системи управління та сформувати інформаційну основу для подальшого аудиторського оцінювання.

При цьому необхідно враховувати, що окремі ризики можуть одночасно впливати на декілька управлінських процесів, а їх наслідки можуть мати як фінансовий, так і нефінансовий характер. Саме тому важливим завданням внутрішнього аудиту є дослідження взаємозв'язків між ризиками та визначення їх сукупного впливу на результати діяльності підприємства.

Важливим етапом реалізації ризик-орієнтованого підходу є оцінювання суттєвості виявлених ризиків, що дозволяє визначати їх пріоритетність для внутрішнього аудиту

Для кількісного оцінювання управлінських ризиків доцільно застосовувати бальну модель, яка передбачає визначення інтегральної оцінки окремого ризику за формулою:

$$R_i = P_i \times I_i$$

де R_i – рівень і-го ризику;

P_i – оцінка ймовірності виникнення ризикової події;

I_i – оцінка тяжкості наслідків реалізації ризику.

Використання п'ятибальної шкали дозволяє оцінювати ймовірність виникнення ризику від мінімальної до максимальної, а можливі наслідки – від незначних до критичних. У такому випадку загальна оцінка ризику може набувати значень від 1 до 25 балів. При цьому для визначення прийнятності ризику недостатньо лише розрахувати числове значення показника, оскільки необхідно також ураховувати характер можливих наслідків, особливості діяльності підприємства та встановлений керівництвом допустимий рівень ризику.

З позиції внутрішнього аудиту системи управління підприємства особливо важливим є оцінювання залишкового ризику, оскільки він характеризує загрози, які продовжують існувати навіть за умови функціонування встановлених контрольних процедур. Водночас під час планування аудиторської діяльності необхідно враховувати також притаманні ризики, що дозволяє визначати найбільш критичні сфери управління незалежно від попередніх оцінок результативності контролю.

Одним із практичних інструментів систематизації ризиків є формування реєстру ризиків підприємства. Важливість використання реєстру зумовлена можливістю встановлення взаємозв'язків між ризиками та управлінськими процесами, що створює інформаційну основу для формування ризик-орієнтованого плану внутрішнього аудиту.

Реєстр ризиків доцільно доповнювати інформацією про відповідальних осіб, чинні заходи контролю, рівень залишкового ризику та строки перегляду відповідних оцінок. При цьому відповідальність за формування й актуалізацію інформації про ризики повинна залишатися за керівництвом і власниками ризиків, тоді як внутрішні аудитори мають здійснювати незалежне оцінювання повноти, достовірності та обґрунтованості такої інформації.

Водночас для визначення рівня суттєвості ризиків доцільно використовувати матрицю «ймовірність – наслідки», а карту «вплив – зацікавленість» застосовувати як додатковий інструмент аналізу відповідальності та взаємодії учасників управлінських процесів. Поєднання зазначених інструментів дозволяє сформувати більш повне уявлення про характер управлінських ризиків і визначити пріоритетні напрями внутрішнього аудиту.

За результатами порівняння фактичного рівня ризику з установленими межами його прийнятності керівництво підприємства може визначати доцільність застосування різних стратегій реагування, зокрема уникнення ризику, зменшення його ймовірності або наслідків, передавання частини ризику чи свідомого прийняття. Внутрішній аудит у цьому процесі повинен оцінювати обґрунтованість обраних заходів, їхню відповідність установленим критеріям та результативність реалізації, не перебираючи на себе відповідальності за управління ризиками.

Не менш важливою характеристикою системи управління ризиками є рівень її організаційної зрілості. Методика внутрішнього аудиту повинна адаптуватися до фактичного стану системи управління ризиками.



Рис. 3.1. Рівні зрілості управління ризиками та особливості здійснення внутрішнього аудиту

Наведена характеристика свідчить про безпосередню залежність змісту та методики внутрішнього аудиту від рівня розвитку системи управління ризиками підприємства. За низького рівня її зрілості основна увага внутрішніх аудиторів повинна зосереджуватися на виявленні організаційних недоліків, оцінюванні повноти ідентифікації ризиків та формуванні рекомендацій щодо розвитку відповідних процедур. Натомість за умов високої зрілості ризик-менеджменту внутрішній аудит може зосереджуватися на незалежному оцінюванні результативності вже сформованих механізмів управління ризиками та їхнього впливу на досягнення стратегічних цілей підприємства.

При цьому незалежно від рівня зрілості системи управління ризиками внутрішні аудитори повинні дотримуватися принципів незалежності та об'єктивності. Надання консультацій щодо вдосконалення ризик-менеджменту не повинно супроводжуватися прийняттям внутрішніми

аудиторами безпосередньої управлінської відповідальності за розроблення, затвердження або реалізацію заходів реагування на ризики.

Важливим аспектом реалізації ризик-орієнтованого підходу є забезпечення постійного моніторингу ризиків і результатів аудиторської діяльності. Зміни зовнішнього середовища, організаційної структури, технологічних процесів та стратегічних пріоритетів підприємства можуть зумовлювати виникнення нових загроз або зміну рівня вже ідентифікованих ризиків. У зв'язку з цим ризик-орієнтований план внутрішнього аудиту потребує періодичного перегляду та коригування відповідно до актуальних умов функціонування підприємства.

Таким чином, ризик-орієнтований підхід до внутрішнього аудиту системи управління підприємства є важливим напрямом удосконалення аудиторської діяльності, який забезпечує перехід від переважно ретроспективного виявлення порушень до комплексного оцінювання потенційних загроз, ефективності управління ризиками та результативності контрольних механізмів. Його застосування передбачає систематичну ідентифікацію й оцінювання ризиків, формування відповідного інформаційного забезпечення, використання карт і реєстрів ризиків, визначення пріоритетних напрямів аудиту та постійний моніторинг реалізації аудиторських рекомендацій. Комплексне використання зазначених інструментів створює передумови для підвищення якості управлінських рішень, раціонального використання ресурсів, зміцнення внутрішнього контролю та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

3.2. Функціональні особливості внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту у системі управління підприємством

Особливістю внутрішнього аудиту є його спрямованість на комплексне оцінювання не лише окремих господарських операцій, а й функціонування системи управління підприємства загалом. Об'єктами аудиторського дослідження можуть виступати управлінські процеси, організаційна структура, інформаційні системи, процедури внутрішнього контролю, механізми управління ризиками та результати реалізації стратегічних і поточних управлінських рішень. Водночас внутрішній аудит забезпечує формування рекомендацій щодо вдосконалення діяльності підприємства, підвищення результативності його бізнес-процесів і раціонального використання ресурсів.

Нормативно-правове регулювання внутрішнього аудиту в Україні характеризується поступовим закріпленням його статусу як самостійної та незалежної форми оцінювальної діяльності в системі управління. Зокрема, положення статті 26 «Бюджетного кодексу України» [11], постанови «Кабінету Міністрів України від 28.09.2011 № 1001» [16] та постанови «Правління Національного банку України від 10.05.2016 № 311» [40] визначають організаційні засади здійснення внутрішнього аудиту, його функціональне призначення та вимоги до незалежності аудиторської діяльності. Важливе значення мають також «Глобальні стандарти внутрішнього аудиту» [1], відповідно до яких внутрішній аудит розглядається як незалежна й об'єктивна професійна діяльність, спрямована на оцінювання та вдосконалення корпоративного управління, управління ризиками й внутрішнього контролю. Таким чином, нормативні та професійні положення підтверджують необхідність функціонального розмежування внутрішнього аудиту й внутрішнього контролю, визначаючи за внутрішнім аудитом роль незалежного інструменту оцінювання ефективності системи управління підприємства.

У таблиці 3.3 подана порівняльна характеристика організаційних і функціональних особливостей внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту підприємства.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика організаційних і функціональних особливостей внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту підприємства

Критерій порівняння	**Внутрішній контроль**	**Внутрішній аудит**
Мета здійснення	Забезпечення належного функціонування господарських процесів, збереження активів, дотримання встановлених вимог і раціонального використання ресурсів підприємства	Надання незалежної та об'єктивної оцінки ефективності управлінських процесів, достовірності інформації, результативності внутрішнього контролю та управління ризиками
Основні завдання	Систематичне спостереження за господарськими операціями, попередження порушень, виявлення відхилень, перевірка правильності облікових даних і забезпечення виконання управлінських рішень	Комплексне дослідження діяльності структурних підрозділів, оцінювання надійності контрольних процедур, виявлення управлінських ризиків, формування висновків і рекомендацій щодо вдосконалення діяльності
Організаційно-правове забезпечення	Регламентується внутрішніми положеннями, посадовими інструкціями, наказами керівництва та іншими документами, що визначають порядок здійснення контрольних функцій	Здійснюється відповідно до положення про внутрішній аудит, внутрішніх регламентів і професійних стандартів, які визначають повноваження, відповідальність та організаційну незалежність аудиторів
Місце в системі управління	Є складовою повсякденних управлінських і господарських процесів, забезпечуючи дотримання встановлених правил та процедур	Виконує функцію незалежного оцінювання корпоративного управління, системи управління ризиками та внутрішнього контролю
Взаємодія з іншими підрозділами	Реалізується через поточну взаємодію керівників, відповідальних посадових осіб та працівників під час виконання контрольних процедур	Передбачає інформаційну взаємодію з усіма структурними підрозділами та функціональну підзвітність органу управління, уповноваженому здійснювати нагляд

Суб'єкти здійснення	Керівники підприємства, керівники структурних підрозділів, відповідальні працівники та спеціалізовані контрольні служби	Працівники підрозділу внутрішнього аудиту або незалежні фахівці, залучені до виконання відповідних аудиторських завдань
Об'єкти дослідження	Господарські операції, матеріальні та фінансові ресурси, облікові процедури, діяльність працівників і структурних підрозділів	Система корпоративного управління, управлінські процеси, механізми внутрішнього контролю, управління ризиками, інформаційні системи та результати діяльності підприємства
Методи та інструменти	Документальна перевірка, інвентаризація, спостереження, звіряння, контрольні розрахунки, аналітичні процедури	Аналіз ризиків, тестування контрольних процедур, документальна перевірка, опитування, аналітичні процедури, експертне оцінювання та аудиторська діагностика
Незалежність та відповідальність	Контрольні функції виконуються в межах посадових обов'язків і встановленої управлінської підпорядкованості	Передбачає організаційну незалежність і професійну об'єктивність, а також відповідальність за якість і обґрунтованість аудиторських висновків
Документування результатів	Оформлення актів перевірок, довідок, службових записок, інвентаризаційних описів, контрольних відомостей та інших внутрішніх документів	Складання програм аудиторських завдань, робочих документів, аудиторських звітів, висновків, рекомендацій та документів щодо моніторингу їх виконання
Періодичність здійснення	Проводиться на постійній основі та інтегрується в поточні господарські процеси	Здійснюється відповідно до ризик-орієнтованого плану аудиту, а також за потреби в межах окремих аудиторських завдань
Спрямованість результатів	Попередження та усунення відхилень, забезпечення дотримання внутрішніх регламентів і належного виконання господарських операцій	Виявлення системних недоліків, оцінювання результативності управління, розроблення рекомендацій щодо зниження ризиків та підвищення ефективності діяльності

Внутрішній контроль є невід'ємною складовою поточної господарської діяльності та забезпечує дотримання встановлених процедур, збереження ресурсів і своєчасне виявлення відхилень. Натомість внутрішній аудит

виконує функцію незалежного оцінювання надійності й результативності управлінських механізмів, системи внутрішнього контролю та управління ризиками.

Важливою особливістю внутрішнього аудиту є його орієнтація не лише на встановлення недоліків, а й на визначення причин їх виникнення та формування рекомендацій щодо вдосконалення діяльності підприємства. Водночас результати внутрішнього аудиту створюють інформаційно-аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів і підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Таким чином, внутрішній аудит та внутрішній контроль доцільно розглядати як взаємодоповнювальні, але функціонально відмінні складові системи управління підприємства, узгоджена взаємодія яких сприяє підвищенню результативності управлінських процесів, своєчасному реагуванню на ризики та забезпеченню досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ефективне функціонування системи управління підприємством неможливе без належної організації внутрішнього контролю та аудиту, які забезпечують оцінювання господарських процесів, своєчасне виявлення недоліків і формування інформаційної основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ускладнення організаційних структур, розширення масштабів господарської діяльності, зростання інформаційних потоків і підвищення рівня економічної невизначеності зумовлюють необхідність удосконалення контрольних механізмів та забезпечення незалежного оцінювання їх результативності. За таких обставин особливого значення набуває визначення місця внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в системі управління підприємства, розмежування їхніх функцій, повноважень і відповідальності.

Теоретичні й організаційно-методичні аспекти зазначеної проблематики ґрунтовно досліджено Т. О. Каменською та О. Ю. Редьком контроль як

невід'ємну функцію управління, що забезпечує спостереження за діяльністю підприємства, встановлення відхилень від визначених цілей і нормативів, дослідження причин їх виникнення та розроблення необхідних коригувальних заходів. Важливим положенням їхнього дослідження є обґрунтування контролю як механізму зворотного зв'язку між фактичними результатами господарської діяльності та управлінськими рішеннями.

У сучасному розумінні внутрішній контроль доцільно розглядати як сукупність організаційних заходів, процедур, правил і механізмів, інтегрованих у діяльність підприємства та спрямованих на забезпечення досягнення встановлених цілей. Його призначення полягає в попередженні порушень, забезпеченні достовірності управлінської інформації, збереженні активів, раціональному використанні ресурсів та дотриманні нормативно-правових вимог. Водночас ефективність внутрішнього контролю залежить від узгодженості контрольних процедур з іншими функціями управління, чіткості розподілу повноважень і відповідальності та своєчасності реагування на виявлені відхилення.

Важливою особливістю внутрішнього контролю є його безперервний характер, оскільки контрольні процедури здійснюються на різних етапах господарської діяльності та охоплюють процеси планування, організації, виконання й оцінювання управлінських рішень. У цьому контексті внутрішній контроль не обмежується перевіркою правильності оформлення документів або відповідності господарських операцій установленим правилам. Його функціональне призначення значно ширше та охоплює дослідження результативності використання ресурсного потенціалу, своєчасності виконання управлінських завдань і здатності підприємства протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам.

Висновки

Провівши дослідження внутрішнього аудиту системи управління підприємства сформовано такі висновки:

1. Система управління підприємством являє собою складну, цілісну та динамічну сукупність взаємопов’язаних організаційних структур, управлінських процесів, методів, технологій та інформаційних потоків, спрямованих на забезпечення ефективної господарської діяльності. Обґрунтовано, що результативність системи управління залежить від узгодженості її основних складових, раціональності використання ресурсів, якості управлінських рішень та здатності адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Визначено, що застосування системного підходу створює теоретико-методологічну основу для здійснення внутрішнього аудиту, спрямованого на комплексне оцінювання управлінських процесів, виявлення організаційних недоліків і ризиків, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління
2. Розвиток системи управління підприємством характеризується поступовим переходом від традиційних адміністративних методів до сучасних інтегрованих, адаптивних, ризик-орієнтованих та цифровізованих моделей управління. Узагальнено основні етапи трансформації управлінських концепцій, визначено зростання ролі людського капіталу, стратегічного планування, інформаційних технологій та інноваційних інструментів прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано, що сучасний етап розвитку систем управління пов’язаний із цифровою трансформацією бізнес-процесів, використанням штучного інтелекту та підвищенням вимог до інформаційної безпеки й управління ризиками. Встановлено, що зазначені зміни зумовлюють розширення функціонального призначення внутрішнього аудиту, який набуває особливого значення як інструмент незалежного оцінювання ефективності

управлінських процесів, надійності цифрових технологій та результативності системи внутрішнього контролю підприємства.

3. Внутрішній аудит є важливою складовою системи управління підприємства, що забезпечує незалежне оцінювання управлінських процесів, ефективності внутрішнього контролю та результативності управління ризиками. Його функціональне призначення охоплює аналіз організаційної структури, перевірку обґрунтованості управлінських рішень, оцінювання використання ресурсів, виявлення недоліків і формування рекомендацій щодо вдосконалення діяльності підприємства. Особливе значення внутрішнього аудиту полягає в забезпеченні керівництва достовірною інформацією про стан управлінської системи та можливості підвищення її ефективності. Обґрунтовано, що результативність внутрішнього аудиту залежить від забезпечення його організаційної незалежності, чіткого розмежування повноважень, застосування ризик-орієнтованого підходу та використання сучасних цифрових технологій. Поєднання зазначених складових створює передумови для підвищення якості аудиторського оцінювання, своєчасного попередження ризиків та вдосконалення системи управління підприємства.
4. Організація внутрішнього аудиту системи управління підприємства є комплексним процесом, що охоплює формування організаційної структури аудиторської діяльності, визначення повноважень і відповідальності аудиторів, планування перевірок, оцінювання ризиків та узагальнення отриманих результатів. У процесі дослідження систематизовано основні етапи організації та проведення внутрішнього аудиту, визначено їх зміст і очікувані результати. Обґрунтовано, що забезпечення незалежності аудиторів, належного методичного забезпечення, застосування ризик-орієнтованого планування та моніторингу виконання рекомендацій сприяє підвищенню

результативності внутрішнього аудиту й ефективності системи управління підприємства.

5. Методика внутрішнього аудиту системи управління підприємства передбачає комплексне застосування системного, процесного, функціонального та ризик-орієнтованого підходів, використання документальних, фактичних і аналітичних процедур для оцінювання ефективності управлінської діяльності. У процесі дослідження систематизовано основні напрями та процедури внутрішнього аудиту управлінських процесів, визначено критерії їх оцінювання та запропоновано систему кількісних показників, що характеризують результативність управління, раціональність використання ресурсів і дієвість внутрішнього контролю. Обґрунтовано, що комплексне використання зазначених методичних інструментів сприяє своєчасному виявленню управлінських ризиків, підвищенню обґрунтованості аудиторських висновків та формуванню практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємства.
6. Ризик-орієнтований підхід до внутрішнього аудиту системи управління підприємства передбачає спрямування аудиторської діяльності на виявлення, оцінювання та моніторинг ризиків, здатних негативно впливати на ефективність управлінських процесів і досягнення стратегічних цілей. У процесі дослідження визначено основні відмінності традиційного та ризик-орієнтованого підходів, систематизовано види управлінських ризиків, охарактеризовано інструменти їх оцінювання та рівні зрілості системи управління ризиками. Обґрунтовано доцільність використання реєстрів і карт ризиків, бальної методики їх оцінювання та ризик-орієнтованого планування аудиторських перевірок, що сприяє раціональному використанню аудиторських ресурсів, своєчасному виявленню потенційних загроз і підвищенню результативності внутрішнього аудиту системи управління підприємства.

7. Внутрішній контроль і внутрішній аудит є взаємопов’язаними, проте функціонально відмінними складовими системи управління підприємства. Внутрішній контроль забезпечує постійне спостереження за господарськими процесами, дотримання встановлених процедур і своєчасне виявлення відхилень, тоді як внутрішній аудит спрямований на незалежне оцінювання результативності управлінських механізмів, системи контролю та управління ризиками. У процесі дослідження здійснено порівняльну характеристику їхніх організаційних і функціональних особливостей, визначено відмінності в меті, завданнях, методах, повноваженнях та результатах діяльності. Обґрунтовано, що чітке розмежування функцій внутрішнього контролю й аудиту та забезпечення їх узгодженої взаємодії сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів, своєчасному попередженню ризиків і вдосконаленню системи управління підприємства.

Список використаних джерел

1. Global Internal Audit Standards / The Institute of Internal Auditors. Lake Mary, Florida : The Institute of Internal Auditors, 2024. URL: https://www.theiia.org/en/content/standards/complete-global-internal-audit-standards
2. McKinsey Global Survey on AI. The State of AI: Global Survey. 2025. McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai
3. Panasyuk V. Cloud Technologies and Blockchain in Auditing: A New Stage in the Development of Control Systems. Finanse i Prawo Finansowe. 2025. No. S1. P. 25–38.
4. Shevchenko I., Panasyuk V., Uzhva A., Lagodiienko N., Pysarchuk O., Krasnikov D. Harmonization and Standardization of Accounting as a Means of Ensuring Sustainable Development in the Conditions of Globalization. Review of Economics and Finance. 2024. Vol. 22. P. 77–85
5. Беренда Н. І., Дьякова Н. І. Організація внутрішнього аудиту на підприємствах України. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2015. Вип. 1(45). Т. 1. С. 242-245. Повний текст статті.
6. Бержанір І. А. Роль внутрішнього аудиту у системі управління підприємством. Modern Economics. 2023. № 37. С. 11-16.
7. Бержанір І. А. Роль внутрішнього аудиту у системі управління підприємством. Modern Economics. 2023. № 37. С. 11–16.
8. Боднар О. В. Інтеграція маркетингового аудиту в систему управління підприємством в умовах цифрової трансформації. Економічний простір. 2026. № 211. С. 305–312.
9. Будько О. В., Кіріченко О. І. Екологічний аудит у системі управління підприємством. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2023. № 2. С. 41–47.

10. Бурєннікова Н. В. Теорія та філософія результативності функціонування підприємств як систем: оновлений погляд на шляхи реалізації функцій та управління. Бізнес Інформ. 2021. № 6. С. 190–196.
11. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17
12. Воронко Р. М., Вовчик Н. Л., Гончарук В. С. Місце внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в системі управління підприємством. Підприємництво і торгівля. 2019. Вип. 24. С. 171–180.
13. Гелей Л. О., Банера Н. П., Пилипенко С. М. Роль внутрішнього аудиту в системі ефективного управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 174–179.
14. Гречаник О. Є., Григораш В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти : монографія. Харків : Основа, 2019. 143 с. Університетський репозитарій.
15. Грінченко Р., Літвінов О., Орленко О. Еволюція системи управління підприємством в епоху цифровізації та штучного інтелекту. Сталий розвиток економіки. 2026. № 2 (59). С. 125–130
16. Деякі питання здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту : постанова Кабінету Міністрів України від 28.09.2011 № 1001. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-п
17. Дорош Н. І. Оцінювання управління ризиками як функція внутрішнього ризик-орієнтованого аудиту. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2017. № 5 (194). С. 13–21
18. Завербний А. С., Пушак Г. І. Теоретико-прикладні засади аудиту персоналу як елемента системи управління ризиками підприємства. Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання. 2024. С. 38–51.

19. Каменська Т. О., Редько О. Ю. Внутрішній контроль і аудит в управлінні: практ. посіб. Наук. шк. аудиту, Нац. Центр Обліку та Аудиту. К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. 375 с.
20. Коренєв Е. Н. Еволюціонування умов діяльності підприємств як передумова вибору системи корпоративного управління: історична ретроспектива та сучасні тенденції. Бізнес Інформ. 2012. № 11. С. 186-190
21. Купріна Н. М., Ступницька Т. М., Баранник Х. О., Величко О. М. Оборотні активи в системі управління підприємства: сучасні аспекти обліку, аналізу та аудиту. Економіка харчової промисловості. 2021. Т. 13, вип. 2. С. 50–57.
22. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Еволюція розвитку інформаційних систем управління підприємством. Економічний форум. 2021. Т. 11, № 4
23. Ліхоносова Г. С., Бондаренко В. Г. Забезпечення результативності обліку та аудиту системи управління витратами підприємств аерокосмічної галузі. Часопис економічних реформ. 2020. № 3. С. 58–64.
24. Макаренко А. П., Меліков Є. В. Удосконалення автоматизації обліку та аудиту виробничих запасів в системі управління підприємством для підвищення ефективності господарської діяльності. Агросвіт. 2023. № 20. С. 37–43.
25. Матвієнко М. І. Еволюція діючих систем управління капіталізацією підприємств (на прикладі підприємств виноробної промисловості Криму). Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 1. С. 62–68. Наукова періодика НБУВ.
26. Мац Т. П. Використання облікової інформації для проведення аудиту в умовах використання управлінських інформаційних систем підприємства. Таврійський науковий вісник. 2015. Вип. 91. С. 265–269.

27. Назаренко Т. П. Служба внутрішнього аудиту: особливості організації. Економічний аналіз. 2016. Т. 23, № 2. С. 119-125. Сторінка наукової статті.
28. Носова Т. І. Еволюційна трансформація категорії «стратегія» підприємства в залежності від розвитку системи управління підприємством. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2014. Т. 19, вип. 3(2). С. 149–152. Текст публікації.
29. Панасюк В. М. Фінансові та економічні аспекти військового перероблення в контексті відновлення національної безпеки. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2026. № 1 (19). С. 284–293.
30. Панасюк В. М. Цифрова трансформація логістики як економічний імператив розвитку міжнародних ринків. Ефективна економіка. 2026. № 2. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.7.
31. Панасюк В. М. Штучний інтелект як інструмент підвищення ефективності аудиторських перевірок в Україні. Ефективна економіка. 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.4.
32. Панасюк В. М., Бродовська О. Г., Мужевич Н. В. Застосування цифрових рішень для автоматизації обліку екологічних витрат у громадах. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 6. С. 46–51
33. Панасюк В. М., Жуковська А. Агломерації як драйвери просторового розвитку в повоєнній Україні. Grail of Science. 2025. № 53. С. 252–260. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.06.2025.028.
34. Панасюк В. М., Кулик Р. Р. Інтеграція штучного інтелекту у систему аудиту України: національні особливості та європейський вектор. Економічний аналіз. 2025. Т. 35, № 3. С. 11–22. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.03.011.
35. Панасюк В. М., Мужевич Н. В. Особливості впливу цифровізації бухгалтерського обліку на бізнес-процеси підприємств. Галицький економічний вісник. 2024. Т. 89, № 4. С. 42–48.

36. Панасюк В. М., Проказюк Т. В. Трансформація обліку та оподаткування експортних операцій в умовах воєнного стану. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2026. № 1. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11807.
37. Панасюк В. М., Черешнюк О. М. Обліково-аналітичні індикатори раннього попередження фінансових загроз підприємства в умовах цифровізації економіки. Модерні фінанси: національна стійкість, безпека, інноваційне лідерство: матеріали III Міжнародного фінансового форуму (Тернопіль-Буковель, 13-17 травня 2026 р.)/ред. кол.: АІ Крисоватий, ЗМ Лободіна, ВП Горин, ВА Валігура, ВВ Сідляр, ОЄ Коваль. Тернопіль: ЗУНУ, 2026. 922 с., С. 414-418
38. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 29. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3.
39. Петрик О. А. Аудит: методологія і організація : монографія. К. : КНЕУ, 2003. 260 с.
40. Про затвердження Положення про організацію внутрішнього аудиту в банках України та банківських групах : постанова Правління Національного банку України від 10.05.2016 № 311 (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311500-16
41. Птіцина Л., Міхайлуца О., Манін А. Удосконалення інформаційних систем і технологій виробничого підприємства з метою підвищення ефективності практичної складової ведення фінансового та управлінського обліку і аудиту. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2024. Вип. 5. С. 431–440.
42. Сендзюк М. А., Науменко І. В., Держук О. В. Еволюційна стратегія як метод удосконалення збалансованої системи показників управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 1(65). С. 207–216.

43. Ситник Й. С. Еволюція управління персоналом та людського фактора в системі менеджменту підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. Вип. 2. С. 209–215.
44. Траченко Л. А. Внутрішній аудит як засіб поліпшення систем управління якістю підприємств сфери інжинірингових послуг. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 4. С. 181–192.
45. Федоров І. О., Гордіополов В. Ю. Інтеграція результатів інвестиційного аудиту в систему управління підприємством. Бізнес Інформ. 2024. № 12. С. 248–254.
46. Філіна С., Крутько О., Кужель О. Теоретичні та методичні аспекти процесного підходу до управління підприємством. Сталий розвиток економіки. 2024. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-57
47. Філозоп О. В. Організація процесу внутрішнього аудиту на підприємстві. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2009. Вип. 1(13). С. 369-374
48. Чебан Т. М. Оцінка ефективності системи управління доходами підприємства як перспективний напрямок розвитку аудиту. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 1. С. 145–148.
49. Череп А., Томарева-Патлахова В., Кабанова О. Формування ефективної системи управління підприємствами. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2021. 300(6(2), 280-286
50. Черешнюк О. М. Оцінка ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств. Економічний аналіз. 2014. Т. 15, № 3. С. 218-224
51. Чобіток В. І. Об'єктивні передумови еволюційної трансформації системи управління як підґрунтя холістичного розвитку підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2020. № 1(143). DOI: 10.30857/2413-0117.2020.1.10.

52. Шестерняк М.М. Автоматизація внутрішнього аудиту: методичні підходи та цифрові інструменти. Via Economica, № 13. 2026. С. 499-506
53. Шкуропат О. Г., Петруха С. В., Мельніков О. В. Перспективи державних підприємств в умовах модернізації системи управління державною власністю (на прикладі підприємств, віднесених до сфери управління Державної аудиторської служби України). Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування. 2021. Вип. 8. С. 144–155.
54. Шульга С. В. Внутрішній аудит як складова системи управління підприємством. Статистика України. 2022. № 3–4. С. 166–173.
55. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.