

УДК 657.63

Л. О. Мармунь,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0880-524X>

О. В. Перчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-64844-7011>

Р. С. Вовченко,

к. е. н., викладач кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління,

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8713-2988>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.21

УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

L. Marmul,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics,

Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

O. Perchuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting,

Taxation and Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

R. Vovchenko,

PhD in Economics, Lecturer of the Department of Accounting, Taxation

and Business Management, Hryhorii Skovoroda University of Pereiasla

IMPROVING THE PLANNING OF INTERNAL AUDITS OF SMALL ENTERPRISES

У статті досліджено теоретичні та методичні засади удосконалення процесу планування внутрішнього аудиту на вітчизняних малих підприємствах в умовах динамічного зовнішнього середовища та зростання вимог до системи внутрішнього контролю. Проаналізовано особливості організації внутрішнього аудиту за умов обмежених фінансових, кадрових і технологічних ресурсів, притаманних малим суб'єктам господарювання. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності внутрішнього аудиту та окреслено основні проблеми практичного застосування міжнародних і національних стандартів аудиту у малому бізнесі. Значну увагу приділено дослідженню впливу організаційних, фінансових та цифрових чинників на формування аудиторських процедур і вибір об'єктів перевірки. Запропоновано адаптивну ризик-орієнтовану модель планування внутрішнього аудиту, спрямовану на ідентифікацію ключових ризиків діяльності малих підприємств та підвищення ефективності управлінських рішень. Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме удосконаленню системи внутрішнього контролю та оптимізації роботи внутрішніх аудиторів.

The article examines the theoretical and methodological foundations for improving the planning process of internal audit at domestic small enterprises under conditions of economic uncertainty, intensified competition, and increasing requirements for internal control systems. Particular attention is paid to the specific features of internal audit organization in small business entities, which operate under limited financial, human, and technological resources and are characterized by simplified management and organizational structures. The study systematizes scientific approaches to defining the essence, functions, and objectives of internal audit and identifies key problems related to the practical implementation of international and national auditing standards in the activities of small enterprises.

The influence of organizational, financial, and digital factors on the formation of audit procedures, determination of audit scope, scheduling of audit activities, and prioritization of audit objects is analyzed. It is substantiated that traditional approaches to audit planning do not fully meet the needs of small enterprises and require adaptation to their operational specifics, scale of activity, and individual risk profile. Based on a risk-oriented approach, an adaptive model for internal audit planning is proposed, which enables the identification and assessment of the most significant operational, financial, and compliance risks inherent in small enterprises and ensures the rational allocation of limited audit resources.

The proposed model contributes to improving the effectiveness and flexibility of internal audit, enhancing the quality of control procedures, minimizing potential losses, and supporting informed managerial decision-making. The practical implementation of the developed recommendations will facilitate the strengthening of internal control systems, increase transparency and reliability of business processes, and improve the overall financial stability and sustainable development of small enterprises across various sectors of the economy.

Ключові слова: внутрішній аудит, внутрішній контроль, малі підприємства, міжнародні стандарти аудиту, ризик-орієнтований підхід, планування аудиту, аудиторські процедури, система управління.

Key words: internal audit, internal control, small enterprises, international auditing standards, risk-oriented approach, audit planning, audit procedures, management system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Облікова система малих підприємств як важливого сектору виробничо-господарської діяльності, підлягає фінансовому та іншим видам контролю на державному громадському рівні. Тому теоретичне й практичне значення має розробка методологічних та практичних питань їх здійснення. Насамперед, вони стосуються певних форм, напрямів, механізмів та процедур. Теоретичні розробки повинні бути реалізовані у практиці використання. Саме практичний досвід дозволяє підтвердити їх ефективність. До важливих форм внутрішнього контролю належить аудит. Він набув значного поширення в Україні після реформування бухгалтерського обліку у відповідності до міжнародних стандартів, тобто з початку 2000-х років. Однак як частина фінансового контролю він потребує значного удосконалення та розвитку на рівні малих підприємств. Особливо це стосується питань його планування та процедур здійснення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідно зазначити, що питання розвитку аудиту пов'язані з іменами таких відомих науковців, як М.Т. Білуха, А.М. Білоусов, В.Г. Гетьман, С.Ф. Голов, М.Я. Дем'яненко, Н.І. Дорош, В.П. Завгородній, М.В. Крапивко, А.Н. Кузьминський, В.С. Рудницький, Б.Ф. Усач та інші вчені. У їх працях вагома увага була приділена і приділяється обґрунтуванню методики здійснення аудиту; виявленню найбільш поширених помилок і порушень, ризиків і зловживань; розробці аудиторських процедур; напи-

сання аудиторського висновку. Однак на рівні малих підприємств потребують поглиблених досліджень проблеми планування аудиту. Це пояснюється тим, що їх власники обмежені в коштах для організації аудиту, не завжди переконані в необхідності його системного здійснення, мають брак відповідної освіти.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення змісту й місця аудиту в системі внутрішнього контролю малих підприємств, виявлення його суттєвих особливостей та здійснення планування з виділенням основних етапів і очікуваних результатів та критеріїв ефективності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Діяльність внутрішнього аудиту в Україні ґрунтується на комплексній нормативно-правовій базі, значна частина якої була сформована на основі міжнародних стандартів, адаптованих для державного сектору [4, 9, 12].

Незважаючи на те, що поняття "внутрішній контроль" увійшло до наукового обігу ще на початку XVIII століття, досі серед науковців немає єдиного погляду на його ідентифікацію, адже запропоновані визначення мають суттєві відмінності. Втім, узагальнюючі різні наукові підходи, можна підтримати розуміння цієї категорії, як "сукупності методів, прийомів і процедур, що використовуються на підприємстві для вчасної перевірки законності його фінансово-господарської діяльності, збереження активів та виявлення відхилень від норм і помилок в обліку з метою прийняття ефективних

Таблиця 1. Внутрішній контроль та внутрішній аудит: загальні положення, спільні та відмінні ознаки

Ознака	Внутрішній аудит	Внутрішній контроль
Мета	Збереження та збільшення вартості підприємства шляхом надання ризикоорієнтованих і об'єктивних аудиторських послуг, консультацій і висновків	Виявлення недоліків у діяльності підприємства та пошук резервів для підвищення ефективності
Завдання	Перевірка повноти, достовірності та своєчасності складання різних видів звітності, виконання працівниками покладених на них контрольних функцій (оцінка системи внутрішнього контролю - СВК), перевірка дотримання принципів і процедур обліку, якості економічної інформації, сформованої управлінським персоналом	Контроль за здійсненням господарської діяльності підприємства з погляду законності, доцільності, достовірності, виявлення та усунення допущених у процесі діяльності недоліків, нагляд за збереженням та раціональним використанням ресурсів підприємства
Об'єкт	Стан ведення бухгалтерського обліку, фінансова звітність, стан активів та пасивів підприємства, забезпеченість підприємства власними оборотними коштами, платоспроможність та фінансова стійкість	Рух і збереженість наявного на підприємстві майна, перевірка джерел його надходження, правильності відображення операцій в обліку, збереженості і наявності всіх підтверджуючих первинних документів
Суб'єкт	Служба внутрішнього аудиту або відділ внутрішнього аудиту у складі іншого структурного підрозділу, фахівець тощо	Служба внутрішнього контролю, структурні підрозділи, ревізійна та інвентаризаційна комісія, бухгалтерія, бухгалтер тощо
Ступінь відкритості інформації	Конфіденційна інформація, може частково оприлюднюватися за рішенням керівництва (власника)	
Відповідальність	Працівники несуть відповідальність у межах своїх контрактів і посадових інструкцій перед керівництвом суб'єкта господарювання та його власниками	
Періодичність	Здійснюється систематично, періодично	
Користувачі інформації	Власники, менеджери, фахівці, зовнішні користувачі	
Документування	Обов'язкове оформлення робочих документів і звітів	
Винагорода	Заробітна плата, гонорар	

управлінських рішень". На законодавчому рівні термін "внутрішній контроль" закріплений у Міжнародних стандартах контролю якості, аудиту.

Згідно термінів МСА, внутрішній контроль (internal control) це процес, розроблений, запроваджений і підтримуваний тими, кого наділено найвищими повноваженнями, управлінським персоналом, а також іншими працівниками, для забезпечення достатньої впевненості щодо досягнення цілей суб'єкта господарювання стосовно достовірності фінансового звітування, ефективності та результативності діяльності, а також дотримання застосовних законів і нормативних актів.

Внутрішній контроль, як поняття, розглядається у Міжнародних стандартах професійної практики внутрішнього аудиту (International Standards for Professional Practice of Internal

Auditing (Standards)), за якими "внутрішній контроль — це будь-який захід, вжитий керівництвом, радою або іншою стороною з метою управління ризиками та збільшення ймовірності досягнення поставлених цілей та задач. Керівництво планує, організовує і керує реалізацією необхідних заходів для забезпечення достатньої впевненості в тому, що цілі та задачі будуть досягнуті".

Зіставлення сутності понять "внутрішній контроль" та "внутрішній аудит" у світлі міжнародних нормативів дозволяє узагальнити сучасні нормативні вимоги та погляди до визначення їх змісту. Внутрішній аудит суб'єктів підприємництва являє собою складову внутрішнього контролю, яка по відношенню до нього розуміється як частина до цілого. Якщо припустити, що предметом внутрішнього аудиту є перевірка облікової підсистеми у загальній сис-

темі управління суб'єкта господарювання, то предметом внутрішнього контролю є усі процеси, пов'язані з діяльністю малого підприємства. При цьому межі такого контролю простягаються від прийняття управлінського рішення до визначення його результативності.

Узагальнення основних положень внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту через розкриття спільних та відмінних рис наведено у табл. 1.

Національні стандарти внутрішнього аудиту (НСВА) є адаптацією Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту (ІПА), розроблених Інститутом внутрішніх аудиторів. Методологічні вказівки Мінфіну описують положення НСВА, включаючи Стандарти якісних характеристик та Стандарти діяльності, які містять критерії оцінки функції внутрішнього аудиту. Хоча ця база забезпечує високий рівень якості та єдині професійні вимоги, її першочергова орієнтація на великі структури, зокрема державний сектор, створює методологічні труднощі при застосуванні до малих підприємств. Незважаючи на якісну основу, стандарти, розроблені для масштабних організацій, можуть створювати надмірний регуляторний та операційний тягар для малих підприємств. Застосування всіх бюрократичних вимог, характерних для державного аудиту, може бути непропорційним до розміру та складності операцій невеликих суб'єктів господарювання. Таким чином, для забезпечення ефективності планування внутрішнього аудиту в умовах діяльності малих підприємств аудитор повинен здійснювати критичний відбір та застосовувати лише ті положення стандартів, які безпосередньо призводять до формування доданої вартості для підприємства. Планування повинно бути спрощеним, щоб уникнути виконання формальних процедур, які не відповідають реальному профілю ризиків малих підприємств.

Правова гнучкість також впливає на планування. Закон України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" [10] встановлює суворі обмеження, зокрема щодо надання послуг внутрішнього аудиту підприємствам, що становлять суспільний інтерес, яким надаються послуги з обов'язкового аудиту фінансової звітності [8]. Оскільки більшість малих підприємств не належать до суб'єктів суспільного інтересу, ці обмеження не застосовуються, що відкриває простір для стратегічного планування, включаючи розгляд аутсорсингу або ко-сорсингу функції внутрішнього аудиту, як економічно доцільної альтернативи.

Малі підприємства мають специфічні якісні характеристики, які суттєво впливають на методологію внутрішнього аудиту. Згідно з Міжнародними стандартами аудиту (МСА), мале підприємство зазвичай характеризується тим, що володіння та управління зосереджено у невеликій кількості осіб, часто в руках однієї особи, відомої як "власник-керівник". Додатково для малих підприємств характерними можуть бути такі ознаки:

- переважання простих або нескладних операцій;
- спрощена система ведення обліку та оподаткування;
- обмежена кількість заходів внутрішнього контролю;
- нечисленний персонал з широким колом обов'язків.

Ці характеристики формують унікальний профіль ризику. Щоденна участь власника-керівника в управлінні може забезпечувати ефективний неформальний нагляд. Водночас, ця концентрація повноважень створює високий ризик обходу контролю однією особою, незалежно від наявності формальних процедур. Отже, планування внутрішнього аудиту в системі управління малих підприємств не може покладатися на традиційну оцінку надійності контролів.

Обмежена кількість формальних заходів внутрішнього контролю означає, що типовий етап аудиторського циклу, який передбачає оцінку внутрішнього контролю (етап 3), є малоінформативним або вимагає надмірних витрат часу. У зв'язку з цим планування внутрішнього аудиту має бути зміщене у бік аналізу ефективності операцій (етап 4) та сфокусоване на формуванні доданої вартості. Переорієнтація на аудит ефективності є критично важливою, оскільки вона безпосередньо корелює з цілями власника-керівника, підвищуючи актуальність функції внутрішнього аудиту.

Найбільш значущим викликом для планування внутрішнього аудиту на малих підприємствах є обмеженість ресурсів. Недостатня кількість фінансів або кваліфікованого персоналу обмежує можливості не лише для постійного вдосконалення системи внутрішнього контролю, але й для формування повноцінного підрозділу внутрішнього аудиту. Дефіцит ресурсів знижує загальну ефективність системи контролю, що вимагає компенсаційних механізмів.

У контексті малих підприємств, особливо в галузях з низькою маржинальністю, економічна доцільність утримання постійного відділу внутрішнього аудиту ставиться під сумнів. Дос-

Таблиця 2. Адаптація класичних етапів внутрішнього аудиту на малих підприємствах в рамках адаптивної ризик-орієнтованої моделі планування (АРМОП)

Класичний етап внутрішнього аудиту	Виклики для малих підприємств	Адапована стратегія (АРМОП)	Результат планування
1. Планування аудиту	Необхідність узгодження рішень та дій з обмеженими ресурсами	Встановлення пріоритетів на основі АРМОП (високий ризик + висока додана вартість)	Річний план завдань, що створюють додану вартість)
3. Оцінка внутрішнього контролю	Обмежена кількість заходів внутрішнього контролю	Мінімальна оцінка, фокус на контролах, які можуть бути обійдені Власником-Керівником.	Звіт про ризики контролю (високий)
4. Аналіз ефективності операцій	Ключова вимога Власника-Керівника	Збереження як основного напрямку, використання сучасних аналітичних інструментів	Рекомендації щодо підвищення ефективності
7. Оцінка результатів впровадження	Забезпечення доданої цінності	Постійний моніторинг впровадження рекомендацій (перехід до КРЕ)	Оцінка якісних показників

лідження показують, що витрати на зовнішній аудит можуть бути меншими, ніж на утримання штатного підрозділу внутрішнього аудиту, що робить залучення незалежних аудиторських фірм більш доцільним. З огляду на те, що внутрішній аудит розглядається як центр витрат, планування повинно виступати як інструмент стратегічного управління витратами. Метою планування має стати мінімізація непродуктивних витрат на аудит, забезпечуючи, щоб час аудитора був максимально сфокусований на завданнях з найвищою економічною віддачею. Наприклад, цільова продуктивність аудитора може становити в середньому 70% робочого часу, і план повинен гарантувати досягнення цього показника [11]. Таким чином, на етапі стратегічного планування необхідно провести ретельний аналіз "вартості-вигоди" (cost-benefit analysis) для визначення найбільш оптимальної моделі функціонування внутрішнього аудиту (внутрішній відділ, аутсорсинг чи ко-сорсинг).

Ефективне планування внутрішнього аудиту має починатися з розробки стратегії, яка узгоджується з глобальними стандартами ІІА. Стратегія допомагає керівнику служби внутрішнього аудиту (СВА) забезпечити відповідність діяльності загальним цілям підприємства. Розробка такої стратегії є гнучким, поетапним процесом [1], який включає:

- встановлення бачення функції внутрішнього аудиту;
- виконання стратегічного сканування та аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- визначення цілей та ініціатив;
- моніторинг прогресу;
- ефективна комунікація із заінтересованими сторонами.

Основна цінність, яку повинен забезпечувати внутрішній аудит, полягає у формуванні доданої вартості через покращення можливостей для підприємства. Ця місія повинна бути центральною при формуванні стратегічного плану, особливо для малих підприємств, де кожен витрачений ресурс має бути виправданий.

Для малих підприємств, де бізнес-пріоритети та організаційні цілі можуть швидко змінюватися, фіксований річний план є недостатнім. Удосконалення планування полягає у впровадженні механізму адаптивності. Стратегічний план повинен переглядатися та коригуватися у відповідь на зміни зовнішнього середовища та внутрішні потреби. Це вимагає впровадження процесів постійного моніторингу діяльності з внутрішнього аудиту, які функціонують як механізм квазі-квартального або навіть щомісячного перегляду аудиторських цілей та завдань. Така гнучкість є критичною запорукою життє-

здатності функції внутрішнього аудиту в динамічних умовах малого бізнесу.

Планування внутрішнього аудиту є першим і найважливішим етапом у загальному аудиторському циклі. Класичний цикл може включати до десяти етапів:

1. Планування аудиту;
2. Збір та аналіз даних;
3. Оцінка внутрішнього контролю;
4. Аналіз ефективності операцій;
5. Оцінка дотримання нормативних вимог;
6. Розробка рекомендацій;
7. Оцінка результатів впровадження;
8. Формування системи безперервного вдосконалення;
9. Участь керівництва;
10. Використання сучасних технологій [1].

Для малих підприємств, з їх обмеженими ресурсами та спрощеною структурою, необхідна критична адаптація цього циклу. Оскільки кількість заходів внутрішнього контролю є обмеженою, етап 3 (Оцінка внутрішнього контролю) та 5 (Оцінка дотримання нормативних вимог) мають бути інтегровані в процес планування та збору даних (1 та 2) і спрощені. Слід мінімізувати час, витрачений на оцінку формальних контролів, фокусуючись лише на ключових ризиках, пов'язаних, наприклад, із прямим втручанням власника-керівника.

Натомість, етап 4 (Аналіз ефективності операцій) та етап 10 (Використання сучасних технологій) повинні бути посилені. Автоматизація та впровадження сучасних аналітичних інструментів є ключовим компенсаційним механізмом для вирішення проблеми дефіциту кваліфікованого персоналу. Планування має передбачати використання таких технологій для моніторингу та прогнозування ризиків. Етап 7 (Оцінка результатів впровадження) має бути безперервним, оскільки він безпосередньо вимірює, чи забезпечує внутрішній аудит додану цінність, і є містком до системи КРЕ.

Удосконалене планування для малих підприємств вимагає стратегічної концентрації на тих елементах циклу, які приносять найбільшу віддачу.

Ризик-орієнтований підхід (ROP) є міжнародною вимогою та ключовим елементом оптимізації аудиту. Він стверджує тісний зв'язок між оцінкою ризику та вибором аудиторських процедур. Для малих підприємств ROP набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє мінімізувати витрати ресурсів, спрямовуючи обмежений аудиторський час виключно на критичні області.

Мета адаптивної ризик-орієнтованої моделі планування (АРМОП) полягає у забезпеченні

максимального покриття ключових ризиків підприємства за умови мінімальних часових та фінансових витрат. У той час як міжнародні практики використовують ризики для оптимізації процедур збирання доказів, АРМОП адаптує цю концепцію, інтегруючи оцінку ризику безпосередньо у процес стратегічного вибору завдань.

Враховуючи, що малим підприємствам притаманна спрощена система ведення обліку та нескладні операції, методологія оцінки ризиків у АРМОП повинна бути суттєво спрощена порівняно з моделями, що використовуються у великих корпораціях чи державному секторі. Необхідно відмовитися від складних кількісних моделей на користь якісного, сфокусованого аналізу.

Ключові фактори ризику, на які має бути націлена АРМОП, включають:

- ризики, пов'язані з концентрацією управління (ризик обходу контролю власником-керівником);
- ризики ліквідності та фінансової стійкості (через невеликі прибутки);
- операційні ризики, що виникають через недостатню інтеграцію між підрозділами або відсутність автоматизації процесів.

Важливою відмінністю АРМОП є включення критерію "реальності впровадження" безпосередньо в оцінку ризику та пріоритезацію завдань. Планування повинно не лише ідентифікувати та ранжувати ризики, але й оцінювати вартість та вигоду від їхнього усунення. Аудиторські рекомендації мають бути конструктивними, практичними та реальними до впровадження, визначаючи очікувані результати. Якщо усунення певного ризику, незважаючи на його високий рівень, вимагає ресурсів, яких мале підприємство об'єктивно не має, пріоритет такого завдання в плані повинен бути переглянутий. Таким чином, АРМОП забезпечує, що план сфокусований на ризиках, управління якими є економічно доцільним та реалістичним для малих підприємств. На основі цієї спрощеної оцінки аудиторські процедури обираються для оптимізації збирання необхідних доказів.

Річний план аудиту, сформований за допомогою АРМОП, повинен бути гнучким, але структурованим навколо ключових, пріоритетних завдань, визначених ризик-орієнтованим підходом. Пріоритезація завдань є ключовим елементом планування. Найвищий пріоритет мають завдання, пов'язані з операційною ефективністю та стратегічним розвитком, оскільки саме вони приносять найбільшу додану цінність власнику-керівнику. Наприклад, пріоритет

Таблиця 3. Адаптовані ключові показники ефективності (КРЕ) для планування внутрішнього аудиту малих підприємств

Напрямок оцінки	Ключовий показник ефективності (КРЕ)	Вимірювання ефективності планування
Стратегічна доцільність	Відсоток покриття аудитом критичних ризиків, ідентифікованих у спрощеній ROP-моделі.	Оцінка узгодження плану з місією та пріоретизації ризиків
Операційна ефективність	Продуктивність аудитора: Фактичне використання часу на завдання (цільове > 70%).	Оцінка ефективного використання обмежених ресурсів та автоматизації
Якість рекомендацій	Відсоток впроваджених конструктивних, реальних та своєчасних рекомендацій, що мають вимірний економічний ефект	Оцінка доданої цінності та практичності аудиту
Сприйняття клієнтом (довіра)	Результати опитування керівництва щодо якісного рівня відносин та сприяння стратегічному розвитку	Вимірювання підтримки та довіри з боку зацікавлених сторін

може бути наданий аудит процесів, які можуть бути автоматизовані, згідно з необхідністю підвищення інтеграції між підрозділами.

Для забезпечення адаптивності, план повинен містити стратегічний резерв часу (наприклад, 20—30%) для позапланових завдань, які можуть виникнути внаслідок непередбачених змін пріоритетів або результатів постійного стратегічного сканування. Таке гнучке перепланування дозволяє системі внутрішнього аудиту ефективно реагувати на динамічні умови діяльності суб'єктів малого бізнесу.

Удосконалення планування внутрішнього аудиту в малих підприємствах неможливе без інтеграції сучасних технологій. Використання автоматизації процесів (етап 10 аудиторського циклу) є необхідним для компенсації нестачі кваліфікованого персоналу та фінансових ресурсів. Технології дозволяють підвищити інтеграцію між підрозділами та знизити ризики, пов'язані з людським фактором.

Планування повинно передбачати впровадження сучасних аналітичних інструментів, які допомагають у моніторингу та прогнозуванні можливих ризиків. Це забезпечує підвищення загальної ефективності та скорочує час, необхідний для збору та аналізу даних (етап 2). Завдяки автоматизації аудитор може сфокусувати свій час на виконанні високоцінних завдань, досягаючи цільового показника продуктивності.

Планування не завершується затвердженням річного плану. Невід'ємною частиною забезпечення життєздатності внутрішнього аудиту є постійний моніторинг та періодична оцінка якості діяльності. Система забезпечення та підвищення якості (QAIP) є обов'язковим компонентом функції внутрішнього аудиту.

Для малих підприємств, де утримання великих відділів QAIP є недоцільним, система повинна бути максимально спрощеною та орієнтованою на внутрішню оцінку. Основним інструментом оцінки ефективності та стратегічного сприяння є опитування об'єктів аудиту (клієнтів), яке може проводитися як після кожного аудиторського завдання, так і щорічно. Ці опитування допомагають керівництву оцінити якісний рівень відносин та ступінь сприяння внутрішнього аудиту стратегічному розвитку підприємства.

Ключові показники ефективності (КРЕ) є критичним інструментом для моніторингу реалізації аудиторського плану. КРЕ повинні відображати додану цінність, яку внутрішній аудит забезпечує як для внутрішніх, так і для зовнішніх зацікавлених сторін. При цьому важливо, щоб КРЕ були досяжними і не виходили за межі повноважень підрозділу внутрішнього аудиту [4]. Хоча деякі показники, використовувані в державному секторі, такі як цільова продуктивність на аудитора (наприклад, 70%), можуть бути адаптовані для вимірювання операційної ефективності в умовах обмежених ресурсів, загальна система КРЕ для малих підприємств повинна бути переорієнтована з фінансової дисципліни та дотримання норм (типових для великих структур) на стратегічні результати.

У контексті малих підприємств, успіх внутрішнього аудиту критично залежить від підтримки та довіри з боку Власника-Керівника. Якщо внутрішній аудит не має довіри, план, незалежно від його технічної якості, не буде ефективно реалізований. Тому регулярна оцінка довіри, отримана через опитування клієн-

тів, є не просто мірою задоволеності, а ключовим показником життєздатності функції внутрішнього аудиту, який повинен бути інтегрований у фінальну оцінку ефективності планування.

Ключові напрямки оцінки ефективності планування внутрішнього аудиту малих підприємств представлені в табл. 3.

Якість аудиторських рекомендацій є прямим відображенням ефективності планування. Планування має гарантувати, що процедури аудиту призведуть до формування звітів, які є достовірними, об'єктивними, чіткими, стислими та своєчасними. Для малих підприємств критичне значення має те, що надані аудиторські рекомендації містять конструктивні пропозиції щодо вдосконалення діяльності. Вони повинні бути практичними, реальними до впровадження та чітко визначати очікувані результати. Якщо рекомендації не відповідають вимогам практичності (наприклад, вимагають значних ресурсів, яких немає), вони не будуть впроваджені, і додана вартість функції внутрішнього аудиту буде зведена нанівець. Внутрішня оцінка повинна суворо перевіряти відповідність рекомендацій цим критеріям.

ВИСНОВКИ

Планування аудиту малих підприємств ґрунтується на стандартах міжнародних та національних норм аудиту. Зокрема, мова йде про МСА 300, який повністю присвячений плануванню. Згідно нього на малих підприємствах визначаються етапи аудиту та їх зміст; основні методи й процедури здійснення; допустимі ризики й помилки; суттєвість помилок. Для малих підприємств впровадження стандартних методологій внутрішнього аудиту, успадкованих від державного сектору чи великих корпорацій, є неефективним та економічно недоцільним. Специфічні характеристики МП, такі як концентрація управління, обмеженість внутрішнього контролю та дефіцит ресурсів, вимагають розробки адаптивної ризик-орієнтованої моделі планування (АРМОП). Її використання забезпечує стратегічне узгодження функції аудиту з місією підприємства, оптимізацію використання обмежених ресурсів через спрощений ризик-орієнтований підхід, та вимірювання реальної доданої вартості за допомогою адаптованих КРЕ. Принциповим елементом АРМОП є інтеграція критеріїв практичності та реальності впровадження безпосередньо у фазу пріоритезації ризиків, що гарантує те, що планування сфокусоване на вирішенні проблем, які власник-керівник спроможний і готовий усунути.

На основі розробленої моделі, для підвищення ефективності планування внутрішнього аудиту малих підприємств рекомендуються наступні практичні кроки. На етапі стратегічного планування необхідно провести обов'язкову оцінку економічної доцільності утримання штатного підрозділу внутрішнього аудиту проти аутсорсингу. Оскільки витрати на зовнішній аудит можуть бути меншими, ніж на утримання відділу, планування має визначити найбільш ресурсно-ефективну модель, що відповідає поточним потребам підприємства. Планування має передбачати інвестиції у прості, але ефективні аналітичні інструменти. Це дозволить компенсувати нестачу кваліфікованого персоналу та автоматизувати рутинні процедури збору та аналізу даних, вивільняючи час аудитора для високоцінних завдань, спрямованих на підвищення ефективності операцій. Оскільки успіх внутрішнього аудиту в системі управління малих підприємств залежить від підтримки керівництва, планування повинно включати регулярну та структуровану комунікацію з власником-керівником. Це необхідно для підтвердження стратегічних пріоритетів та побудови довіри, яка є критичним показником життєздатності функції внутрішнього аудиту. Планування не має закінчуватися видачею рекомендацій. Воно повинно інтегрувати механізм жорсткого моніторингу впровадження. Оцінка відсотка реалізованих конструктивних та практичних рекомендацій є прямим виміром доданої цінності, яку створює аудиторський план, і є основою для подальшого безперервного вдосконалення.

Література:

1. Global Practice Guide: Developing an Internal Audit Strategy. The Institute of Internal Auditors. URL: <https://www.theiia.org/en/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/developing-the-internal-audit-strategy/>
2. Дмитренко В.І. Роль зовнішнього та внутрішнього аудиту в забезпеченні економічної безпеки держави. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_56.
3. Ключові показники ефективності підрозділу внутрішнього аудиту як основа належного управління функцією (міжнародний досвід). URL: <https://surl.lu/jeibnt>
4. Кодекс етики працівників підрозділу внутрішнього аудиту, затверджений наказом Міністерства фінансів України від 29 вересня 2011 року № 1217, зареєстрований в Мініс-

терстві юстиції України 17 жовтня 2011 року за № 1195/19933. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1195-11#Text>

5. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг: видання 2016-2017 рр. URL: <https://www.iaasb.org/publications/2016-2017-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-and-related>

6. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту. Редакція 2017 року. URL: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPFStandards-2017—Ukrainian.pdf>

7. Оцінка якості внутрішнього аудиту в державних органах. Методичний посібник. 2020. URL: <https://surl.li/hdxeal>

8. Письменна М.С. Ризик-орієнтований підхід у методології державного аудиту. Інтеллект XXI. 2017. № 4. 37—41.

9. Порядок здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту, затв. Постановою КМУ від 28.09.2011 р. № 1001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-%D0%BF#Text>

10. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність. Закон України N 2258-VIII від 21.12.2017 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T172258?an=1911>

11. Рекомендації з розробки ключових показників діяльності підрозділу внутрішнього аудиту в державному секторі. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>

12. Стандарти внутрішнього аудиту, затверджені наказом Міністерства фінансів України від 04 жовтня 2011 року № 1247, зареєстровані в Міністерстві юстиції України 20 жовтня 2011 року за № 1219/19957. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11#Text>

References:

1. The Institute of Internal Auditors (2024), "Global Practice Guide: Developing an Internal Audit Strategy". available at: <https://www.theiia.org/en/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/developing-the-internal-audit-strategy/> (Accessed 10 November 2025).

2. Dmytrenko, V.I. (2018), "The role of external and internal audit in ensuring the economic security of the state", *Efektivna ekonomika*. [Online], vol. 10, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_56 (Accessed 15 November 2025).

3. Ministry of Finance of Ukraine (2020), "Key performance indicators of the internal audit department as the basis for proper management of the function (international experience)", available at: <https://surl.lu/jeibnt> (Accessed 12 November 2025).

4. Ministry of Finance of Ukraine (2011), The Order "Code of Ethics for Internal Audit Staff", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1195-11#Text> (Accessed 14 November 2025).

5. The International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) (2016), "International standards for quality control, auditing, review, other assurance and related services (2016-2017)", available at: <https://www.iaasb.org/publications/2016-2017-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-and-related> (Accessed 11 November 2025).

6. The International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) (2017), "International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing", available at: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPFStandards-2017—Ukrainian.pdf> (Accessed 11 November 2025).

7. Ministry of Finance of Ukraine (2020), "Methodological guide "Assessment of the quality of internal audit in public authorities", available at: <https://surl.li/hdxeal> (Accessed 14 November 2025).

8. Pysmenna, M.S. (2017), "Risk-based approach in public audit methodology", *Intelekt XXI*, vol. 4, pp. 37—41.

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Resolution "Procedure for conducting internal audits and establishing internal audit departments", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-%D0%BF#Text> (Accessed 15 November 2025).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On auditing financial statements and auditing activities", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T172258?an=1911> (Accessed 16 November 2025).

11. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "Recommendations for developing key performance indicators for internal audit units in the public sector", available at: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf> (Accessed 16 November 2025).

12. Ministry of Finance of Ukraine (2011), The Order "Internal audit standards", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11#Text> (Accessed 10 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 17.12.2025 р.