

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ПРОЦЕСУ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ
В МЕЖАХ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

Виконав:
здобувач вищої освіти
2 курсу, групи 1
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми
Якість, стандартизація та
сертифікація
Ярослав БЕРЕЗНЯКОВ

Керівник:
доцент закладу вищої освіти
кафедри менеджменту, маркетингу
та забезпечення якості у фармації
канд. юрид. наук, доц.
Тетяна КОЛЯДА

Рецензент:
керівник відділу операційного
аудиту
ТОВ «Нова пошта»
Роман БІЛОБРОДСЬКИЙ

Харків – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Автором досліджено сутність та мету ВА та розроблено практичні рекомендації щодо регламентації процесу ВА для підтримки стратегії організації.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 74 найменувань, 6 додатків, 12 рисунків, 7 таблиць. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 58 сторінок.

Ключові слова: аудит, внутрішній аудит, СУЯ, підприємство критичної інфраструктури.

ABSTRACT

The author has researched the essence and purpose of VA and developed practical recommendations for regulating the VA process to support the organization's strategy.

Structure and Scope of the Qualification Paper: consists of an introduction, three chapters, general conclusions, and a list of reference of 74 sources, 6 appendices, 12 figures, 7 tables. The full volume of the master's thesis is 58 pages.

Keywords: audit, internal audit, quality management system, critical infrastructure enterprise.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.....	8
1.1. Сутність та мета внутрішнього аудиту у системі управління якістю.....	8
1.2. Методи і інструменти проведення внутрішнього аудиту	12
1.3. Нормативно-правове забезпечення внутрішнього аудиту в системі управління якістю	18
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.....	27
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»	27
2.2. Аналіз процедури проведення внутрішнього аудиту ТОВ «Нова Пошта»	38
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. ВПЛИВ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.....	43
3.1. Розробка рекомендацій для підвищення ефективності внутрішнього аудиту.....	44
3.2. Обґрунтування ролі внутрішнього аудиту у підтримці стратегії організації.....	50
Висновки до розділу 3.....	54
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	65

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

СУЯ – системи управління якістю

ВА – внутрішній аудит

ISO – International Organization for Standardization (Міжнародна організація зі стандартизації)

ДСТУ – Державний стандарт України

CAATs – (Computer-Assisted Audit Tools) – комп'ютеризовані прийоми аудиту

ЗД – запобіжна дія

КД – коригувальна дія

НТД – нормативно-технічні документи

СОП – стандартна операційна процедура

ІА – Інститут внутрішніх аудиторів

ІТ – інформаційні технології

СВА – служба внутрішнього аудиту

АСУАК – система управління аудитом

ВСТУП

Актуальність дослідження. Регламентація процедури проведення внутрішнього аудиту у межах системи управління якістю є надзвичайно важливою для забезпечення високих стандартів якості продукції та процесів на підприємствах. Система управління якістю (СУЯ) має на меті не лише забезпечити відповідність продукції встановленим вимогам, але й сприяти постійному вдосконаленню всіх бізнес-процесів. Для досягнення цього результату важливим інструментом є регулярні аудити, які дозволяють оцінити, наскільки ефективно функціонує СУЯ.

Важливість аудитів для забезпечення якості продукції та процесів полягає в тому, що аудити дають змогу своєчасно виявляти та усувати невідповідності, які можуть впливати на якість кінцевого продукту або на ефективність процесів. Внутрішній аудит (ВА) забезпечує постійний контроль над дотриманням вимог системи якості всередині організації, й у разі виявлення відхилень під час аудиту, підприємство має можливість вжити коригувальних заходів для поліпшення своєї діяльності, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність та довіру з боку клієнтів.

У сучасному бізнес-середовищі виклики в управлінні якістю постійно зростають через швидкі зміни у вимогах ринку, посилення глобальної конкуренції та стрімкий розвиток технологій. У зв'язку з цим, ВА якості стає ще більш актуальним, оскільки він дозволяє організаціям не лише підтримувати належний рівень якості, а й адаптуватися до нових умов і вимог. Правильно організовані аудити сприяють ідентифікації слабких місць у процесах, мінімізують ризики, а також забезпечують зворотний зв'язок для керівництва щодо можливих шляхів покращення.

Процедура ВА визначає послідовність дій, правила, методи і критерії, які використовуються для оцінки відповідності діяльності підприємства встановленим вимогам стандартів якості. Внутрішні аудити спрямовані на моніторинг та оцінку ефективності внутрішніх процесів підприємства та включають підготовку плану аудиту, збір і аналіз даних, проведення інтерв'ю

з працівниками, перевірку нормативно-технічної документації (НТД), підготовку звітів та рекомендацій для керівництва. Дослідження процедур проведення ВА дозволяє зрозуміти їх роль у забезпеченні постійного вдосконалення СУЯ, підвищення прозорості процесів і забезпечення відповідності вимогам стандартів.

Мета роботи. Мета полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо регламентації процесу внутрішнього аудиту в межах системи управління якістю, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи, забезпечення відповідності вимогам стандартів та підтримку безперервного вдосконалення організації.

Об'єкт та предмет дослідження. Як об'єкт було вибрано процес внутрішнього аудиту в межах управління якістю організації, а предметом дослідження виступає сукупність методичних підходів, інструментів та регламентації внутрішнього аудиту як складової системи управління якістю, спрямовані на підвищення його ефективності та відповідність вимогам міжнародних стандартів.

Основні завдання роботи. Для досягнення раніше встановленої мети нам необхідно здійснити дії направлені на:

- дослідження сутності та мети внутрішнього аудиту у системі управління якістю;
- дослідження методів та інструментів проведення внутрішнього аудиту;
- дослідження нормативно-правового забезпечення внутрішнього аудиту в системі управління якістю;
- здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- проведення аналізу процедури проведення внутрішнього аудиту ТОВ «Нова Пошта»;
- розробку рекомендацій для підвищення ефективності внутрішнього

аудиту;

– обґрунтування ролі внутрішнього аудиту у підтримці стратегії організації.

Методи дослідження, що використовувалися нами: абстрактно-логічний метод; аналізу та синтезу; економіко-статистичний; спостереження; опитування і порівняння; структурно-логічний; систематизації та узагальнення інформації.

Практичне значення отриманих результатів полягатиме у розробці практичних рекомендацій та пропозицій задля підвищення ефективності внутрішнього аудиту. Ці рекомендації можна буде адаптувати та використовувати для покращення аудиторських процесів у різних установах, незалежно від їх типу та специфіки діяльності. Таким чином, розглянуті пропозиції будуть універсальними та придатними для застосування в будь-яких організаціях для оптимізації внутрішнього аудиту.

Дослідження і публікації. Коляда Т. А., Березняков Я. А. Регламентація внутрішнього аудиту як інструмент забезпечення ефективності системи управління якістю : Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» 27 -28 листопада 2024 року у м. Суми.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, переліку посилань 74 найменувань, 6 додатків, містить 12 рисунків, 7 таблиць. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 78 сторінок, з яких перелік посилань займає 8 сторінок, додатки – 13 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1.1. Сутність та мета внутрішнього аудиту у системі управління якістю

У сучасних умовах швидкого технологічного розвитку, змін у законодавчій та регуляторній базах, а також зростаючих вимог споживачів та інвесторів, підприємства стикаються з дедалі складнішими викликами в управлінні. ВА виступає важливим елементом стратегічного планування та управління ризиками, сприяючи збереженню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку бізнесу [1].

Враховуючи ці аспекти, роль ВА в системі управління якістю підприємством залишається не лише актуальною, але й стратегічно значущою для адаптації компаній до сучасного динамічного бізнес-середовища [2].

СУЯ представляє собою сукупність процесів, методів, політик та ресурсів, що використовуються організацією для забезпечення постійного дотримання встановлених вимог до якості продукції та послуги. Ця система охоплює всі аспекти діяльності підприємства, починаючи від розробки продукції та управління виробничими процесами, до оцінки задоволеності споживачів і впровадження заходів для постійного вдосконалення [3]. Вона включає механізми моніторингу і контролю, а саме внутрішні аудити, які дозволяють оцінити відповідність діяльності підприємства встановленим стандартам і виявити можливості для поліпшення [4]. Завдяки правильній організації СУЯ підприємства можуть мінімізувати ризики, підвищувати ефективність процесів, а також досягати високого рівня якості продукції, що відповідає очікуванням клієнтів і вимогам сертифікаційних органів [5]. Тому дослідження регламентації процедур проведення ВА є ключовим аспектом для вдосконалення та підтримки ефективної СУЯ на підприємстві.

СУЯ базується на низці основоположних принципів, які спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства та підвищення

якості продукції або послуг [6]. У сучасній практиці впровадження цих принципів часто зустрічає труднощі, пов'язані з формальним підходом до планування, недостатньою мотивацією персоналу або неправильним визначенням цілей впровадження СУЯ. Удосконалення методів управління та систематичний аналіз процесів допомагають подолати ці виклики та підвищити ефективність підприємства (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Основні принципи СУЯ

Принцип СУЯ	Опис
Орієнтація на клієнта	Підприємство має забезпечувати задоволення потреб клієнтів і перевищення їхніх очікувань.
Лідерство	Успішна СУЯ залежить від залучення керівництва до формування єдиної мети та напрямку розвитку.
Залучення працівників	Усі працівники мають бути задіяні в системі, адже їхня компетентність і мотивація критично важливі.
Процесний підхід	Управління діяльністю як системою взаємопов'язаних процесів дозволяє досягати результативності.
Покращення	Постійне вдосконалення системи є ключем до довготривалого успіху.
Рішення, засновані на фактах	Використання аналітичного підходу для прийняття обґрунтованих рішень.
Взаємовигідні стосунки з постачальниками	Взаємовигідні стосунки з постачальниками. Співпраця з постачальниками на умовах взаємної вигоди сприяє стабільній якості матеріалів і компонентів, що впливає на якість кінцевої продукції

Сформовано автором [6]

Аудит у СУЯ – це систематичний, незалежний і документований процес отримання доказів аудиту та їхньої об'єктивної оцінки з метою визначення того, наскільки процеси або продукти відповідають встановленим вимогам. Одним з важливих аспектів підприємства є ВА, який проводиться силами самого підприємства. Здійснення ВА в СУЯ дозволяє не тільки оцінити ефективність процесів управління якістю та виявити потенційні ризики і

проблеми, які можуть негативно вплинути на якість продукції чи послуги, а також переконатися у відповідності вимогам діючих стандартів або клієнтських специфікацій й надати рекомендації щодо вдосконалення процесів.

ВА відіграє важливу роль у підтримці СУЯ на високому рівні, оскільки він дозволяє організації регулярно перевіряти свої процеси, виявляти недоліки та коригувати їх до того, як вони призведуть до серйозних проблем [7]. Завдання ВА спрямовані на постійне вдосконалення роботи підприємства, фінансової звітності та відповідності нормативним вимогам, оскільки дозволяють швидко реагувати на виявлені невідповідності та ефективно їх усувати. Узгоджена робота ВА дає можливість підприємству не лише зберігати стабільну якість продукції та процесів, але й забезпечувати постійне вдосконалення СУЯ, підвищуючи стабільність та конкурентоспроможність підприємства на ринку [8].

Внутрішній аудит – це незалежна і об'єктивна діяльність у межах організації, яка націлена на підвищення її ефективності, має свою мету, підходи та специфічні риси [9]. Його основна мета полягає у експертній оцінці реалізації внутрішньогосподарського контролю, а також розробка стратегій фінансового та виробничого розвитку підприємства, що здійснюється всіма його структурними підрозділами та наданні керівництву рекомендацій для покращення процесів управління ризиками, контролю та управління в організації (Рис. 1.1). Тобто, ВА притаманно виконання не лише контрольних функцій, а й функцій економічного діагностування, планування, здійснення управлінського консультування тощо [10].

ВА спрямований на оцінку внутрішнього контролю, аналізуючи надійність системи управління, щоб уникнути помилок і шахрайства. ВА включає перевірку відповідності діяльності організації нормативним вимогам і внутрішнім політикам, забезпечуючи відповідність законодавству, стандартам і внутрішнім правилам підприємства [11].



Рис. 1.1. Завдання служби внутрішнього аудиту у сфері господарської діяльності підприємства [10].

Важливою частиною цієї роботи є управління ризиками, де аудиторська група ідентифікує та оцінює ризики, з якими може зіткнутися організація, та розробляє стратегії для їх мінімізації. Крім того, аудитори приділяють увагу підвищенню продуктивності та раціональності діяльності компанії, аналізуючи процеси для вирішування питань оптимізації та зменшення витрат [12].

Серед особливостей ВА, перш за все, слід звернути увагу на те, що він зосереджується на внутрішніх процесах організації. Це може включати оцінку ефективності управління, перевірку відповідності внутрішнім політикам і стандартам, а також аналіз того, як ефективно використовуються ресурси. Такий фокус дозволяє організації краще контролювати власні процеси та забезпечити їх безперервний розвиток. По-друге, незалежність від зовнішніх сторін є ще однією ключовою характеристикою внутрішнього аудиту. Хоча внутрішні аудитори є працівниками компанії, вони повинні зберігати

професійну незалежність від керівництва та операційного персоналу. Це означає, що вони повинні бути об'єктивними і неупередженими у своїх висновках, незалежно від внутрішніх політичних чи управлінських впливів. Такий підхід дозволяє внутрішнім аудиторам виявляти проблеми або ризики, які могли бути проігноровані або приховані іншими підрозділами [13].

В Україні ВА все ще перебуває на стадії формування, що супроводжується низкою проблем, таких як недостатній рівень професійної підготовки аудиторів, слабка інтеграція цієї функції в систему корпоративного управління, обмежене розуміння його значення керівництвом підприємств та відсутність чітких нормативних вимог і стандартів. Це обмежує можливості ВА як інструменту для покращення дієвості управління та мінімізації ризиків [14].

Водночас у розвинених країнах з потужною економікою, ВА є невід'ємним інструментом корпоративного управління, який активно застосовується для забезпечення прозорості бізнес-процесів, підтримання довіри інвесторів і зниження ризиків. Ця функція не лише контролює відповідність внутрішніх процесів законодавчим і регуляторним вимогам, а й допомагає виявляти потенційні можливості для вдосконалення операційної діяльності. Такий контраст підкреслює важливість вивчення та адаптації світового досвіду в цій сфері. Тому дослідження функції ВА в системі управління підприємством є актуальним, що сприяє покращенню управлінської культури, підвищенню конкурентоспроможності підприємства і гармонізації української практики з міжнародними стандартами [15].

1.2. Методи і інструменти проведення внутрішнього аудиту

Методи та інструменти проведення ВА охоплюють різні підходи до аналізу та оцінки діяльності організації та обираються залежно від об'єкта перевірки, поставлених завдань та наявних ресурсів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи та інструменти, що застосовуються для організації ВА

Категорія	Метод/Інструмент	Опис
Збір інформації	Аналіз документів	Оцінка правильності оформлення та відповідності документації законодавчим нормам.
	Інвентаризація	Фізична перевірка наявності та стану активів.
	Опитування персоналу	Проведення інтерв'ю для збору інформації про процеси та ідентифікації ризиків.
Методи перевірки	Суцільний контроль	Повна перевірка всіх операцій або об'єктів у визначеній сфері.
	Вибірковий контроль	Аналіз окремих вибраних зразків операцій або документів.
	Фізична перевірка	Огляд реального стану активів чи обладнання.
Аналітичні підходи	Рахункова перевірка	Перевірка арифметичної точності даних шляхом перерахунку.
	Зіставлення	Порівняння даних із різних джерел для виявлення невідповідностей.
	Аналіз трендів	Оцінка змін ключових показників із часом.
Автоматизовані інструменти	Використання програмного забезпечення	Застосування СААТs (Computer-Assisted Audit Tools) для аналізу великих масивів даних і виявлення аномалій
Стандарти та процедури	Дотримання стандартів	Використання міжнародних (наприклад, ПА) і внутрішніх стандартів для забезпечення якості аудиту.

Регулярність проведення ВА забезпечується систематичним підходом до планування аудиторських заходів. Зазвичай внутрішні аудитори розробляють річний аудиторський план, який враховує потреби організації, її пріоритети та ризики, що постають перед нею. Цей план дозволяє забезпечити постійний контроль за основними процесами та своєчасне виявлення недоліків

або можливостей для поліпшення. Регулярність аудиту також допомагає компанії підтримувати високий рівень операційної ефективності та готовності до змін [16].

Підготовчий етап ВА передбачає розробку плану перевірки відповідно до встановлених завдань, розподіл функцій між членами аудиторської групи та створення робочої документації. Для забезпечення узгодженості дій між замовником, аудиторською командою та об'єктом перевірки керівник групи має підготувати цей план на початковому етапі роботи [17].

Такий підхід сприяє організації процесу аудиту, мінімізує ризик відхилень від графіка та підвищує результативність виконання завдань. План аудиту варто складати з урахуванням обсягу та складності перевірки, а також рівня підготовки аудиторів, що дозволяє оптимізувати витрати часу і забезпечити раціональне використання ресурсів. Згідно з рекомендаціями ДСТУ ISO 19011:2003, структура плану включає як обов'язкові, так і додаткові елементи, що забезпечують повноту та системність документації [18]. Цей підхід допомагає у координації всіх етапів аудиторської діяльності та створює умови для досягнення узгоджених результатів. План аудиту повинен бути розглянутий і затверджений замовником, а потім переданий об'єкту аудиту до початку виконання процедур на місцях (табл. 1.3).

Наступним кроком регламентаційно-методичної роботи ВА є визначення та розподіл робочих завдань для аудиторської групи. Керівник аудиторської групи, у співпраці з її членами, здійснює розподіл відповідальності за перевірку конкретних елементів процесів та підпроцесів. При цьому враховується необхідність забезпечення незалежності й компетентності аудиторів, а також оптимальне використання ресурсів [19].

Заключним і вкрай важливим кроком регламентаційно-методичної фази є підготовка робочої документації, яка потрібна для фіксації отриманої інформації в процесі аудиту. Ця документація формується членами аудиторської групи на основі аналізу відповідної інформації за їхніми завданнями.

Таблиця 1.3.

Реквізити плану внутрішнього аудиту на підприємстві

Обов'язкові реквізити плану аудиту	Додаткові реквізити плану аудиту
Цілі аудиту	Тематичний зміст звіту про аудит
Критерії аудиту та будь-які документи, на які є посилання	Робоча мова аудиту та мова звіту про аудит, якщо це інша мова, ніж та, якою користується аудитор і (або) об'єкт аудиту
Сфера аудиту, включаючи ідентифікацію організаційних і функціональних підрозділів і процесів, аудит яких треба проводити	Визначення відповідальної особи від об'єкта аудиту за проведення аудиту
Дата та місце проведення аудиту	Домовленість щодо пересування
Призначений час і тривалість аудиторської діяльності на місцях, включаючи наради з керівництвом об'єкта аудиту і наради групи з аудиту	Питання, пов'язані із конфіденційністю
Ролі та відповідальність членів групи з аудиту та будь-яких супроводжувальних осіб	Будь-які подальші дії після аудиту
Надання відповідних ресурсів для критичних елементів аудиту	

Відповідно до рекомендацій ДСТУ ISO 19011:2003, робочі документи можуть включати: контрольні списки питань та плани збору інформації при здійсненні аудиту; форми для запису доказів, даних аудиту та протоколів нарад. Ці документи забезпечують структурованість і прозорість процесу аудиту.

Крім робочих документів, рекомендованих стандартами, у процесі ВА можуть використовуватися опитувальні листи. Вони надсилаються разом із повідомленням про майбутній аудит для попереднього ознайомлення учасників процесу (підрозділу) та їхнього заповнення. Такий підхід має низку

переваг, а саме скорочення часу проведення аудиту на місцях, де заздалегідь отримана інформація дозволяє аудиторам ефективніше підготуватися до перевірки. Також активна участь власника процесу при якому підрозділ, що є об'єктом аудиту, стає безпосереднім учасником аудиторської перевірки, що підвищує зацікавленість і відповідальність та психологічна підготовка, де завчасне ознайомлення з форматом і питаннями аудиту допомагає зменшити напругу серед співробітників і забезпечити відкритий діалог з аудиторською групою. Опитувальні листи сприяють не лише підвищенню ефективності, а й налагодженню взаємодії між аудиторами та об'єктом перевірки.

Під час проведення аудиту робочі документи можуть бути скориговані з урахуванням нової інформації, зібраної в ході перевірки. Такий підхід відповідає принципу динамічності, надаючи аудиторській групі свободу адаптувати процес до виявлених обставин. Робочі документи зберігаються щонайменше до завершення аудиту та формування його звіту [20].

На початковій стадії аудиту на місцях керівник аудиторської групи організовує попередню нараду з керівництвом об'єкта перевірки та власниками процесів, які підлягають аудиту. Основною метою такої зустрічі є ознайомлення персоналу з планом аудиту, методами перевірки та створення позитивного ставлення до аудиторської діяльності.

На малих підприємствах, за рішенням керівника аудиторської групи, попередню нараду можуть замінити повідомленням про аудит. У такому випадку власник процесу отримує роз'яснення характеру аудиту та погоджує умови його проведення безпосередньо з аудиторською групою. Це дозволяє оптимізувати підготовчий етап без втрати якості аудиторської перевірки [21].

Інформування вищого керівництва є важливим аспектом роботи внутрішніх аудиторів. Після проведення аудиту результати, висновки та рекомендації передаються керівництву компанії або до спеціального аудиторського комітету. Це дозволяє правлінню або вищим менеджерам отримувати чітке уявлення про стан справ у компанії, зокрема про можливі ризики, порушення або області для вдосконалення. Оперативна передача

інформації дозволяє керівництву своєчасно приймати необхідні рішення та вживати відповідних заходів для покращення ситуації [22].

Встановлено, що важливим в аспекті методів проведення ВА є організація його здійснення й зазвичай включає наступні ключові етапи (Додаток А). Перший і один із найважливіших етапів – це планування аудиту, де аудитори визначають мету перевірки, охоплення, обирають підходи та методики. Для ВА це передбачає проведення оцінки внутрішніх контролів та операційних ризиків компанії. Під час планування аудиту визначають обсяги даних, які будуть досліджуватись, і готують графік роботи. На цьому етапі збору та перевірки даних аудитори збирають необхідні документи та інформацію щодо внутрішніх процесів підприємства (Додаток Б).

Слід відмітити, що внутрішні аудитори звертають увагу на операційні процеси та ризики компанії, щоб оцінити ефективність управлінських практик. Після збору інформації аудитори проводять її аналіз. Це може включати тестування систем внутрішнього контролю, оцінку ефективності та відповідності операційних процесів внутрішнім стандартам (внутрішній аудит).

Наступний етап, це підготовка аудиторського звіту, де після завершення аналізу аудитори готують звіт, у якому висвітлюють результати перевірки, виявлені проблеми та пропоновані рекомендації (Додаток В). Внутрішні аудиторські звіти залишаються в компанії і використовуються керівництвом для покращення процесів. Після подання аудиторського звіту аудитори можуть проводити подальші дії, щоб переконатися, що компанія усунула виявлені недоліки або впровадила запропоновані поліпшення. Описані вище етапи є стандартними для ВА й фокусуються на ефективності операцій і здійснення заходів контролю компанії [23].

В залежності від типу та складності аудиту, необхідно проводити офіційний обмін інформацією між учасниками аудиторської групи та об'єктом аудиту. Для виконання цього членам аудиторської групи слід проводити наради для обміну інформацією, оцінки ходу аудиту та коригування робочих

завдань у разі потреби. Керівництво аудиторської групи повинно регулярно інформувати власника процесу, який є об'єктом аудиту, про регламент аудиту та будь-які виявлені проблеми [24].

1.3 Нормативно-правове забезпечення внутрішнього аудиту в системі управління якістю

Проблематика нормативно-правового регулювання ВА активно досліджувались провідними вітчизняними науковцями, такими як В. С. Рудницький, К. О. Назарова, Н. І. Дорош, О. А. Петрик, О. В. Сметанко, Ю. Б. Слободяник та інші. Науковці сходяться на думці, що чинне законодавче регулювання ВА в Україні є недостатнім. Це створює проблеми не лише на рівні загальнонаціонального правового поля, але й у впровадженні систем ВА на рівні окремих підприємств.

Витоки незалежного аудиту та посилення ролі внутрішнього контролю в Україні тісно пов'язані з реформуванням державного фінансового контролю після здобуття незалежності. Важливим етапом цього процесу стало прийняття у 1993 році Закону України "Про аудиторську діяльність" (Закон втратив чинність на підставі Закону N 2258-VIII (2258-19) від 21.12.2017), що заклало основу для розвитку незалежного аудиту. Водночас ВА залишався поза увагою законодавчого регулювання і лише в останні роки почав активно впроваджуватись у практику [33].

Для подальшого розвитку ВА в Україні необхідна систематизація недоліків чинного нормативного забезпечення, таких як:

- відсутність єдиної стандартизації;
- низька інтеграція внутрішнього аудиту в корпоративне управління;
- слабка регуляція кваліфікаційних вимог до аудиторів.

Вирішення цих питань можливе через імплементацію міжнародного досвіду, зокрема стандартів Міжнародного інституту внутрішніх аудиторів. Це дозволить адаптувати українське законодавство до сучасних вимог,

підвищити ефективність внутрішнього аудиту та його значення у системах управління підприємствами [25].

Встановлено чотири рівні нормативно-правового регулювання ВА в Україні, які забезпечують комплексне охоплення його впровадження та функціонування, з яких три на макрорівні (міжнародний, національний, секторальний) і один на мікрорівні (корпоративний), які регламентують порядок впровадження ВА на підприємстві, визначають його цілі, розподіл відповідальності та повноважень підрозділів, професійні вимоги до аудиторів, напрями координації співпраці ВА з зовнішніми сторонами та механізми вирішення конфліктів у процесі аудиту (рис. 1.2).

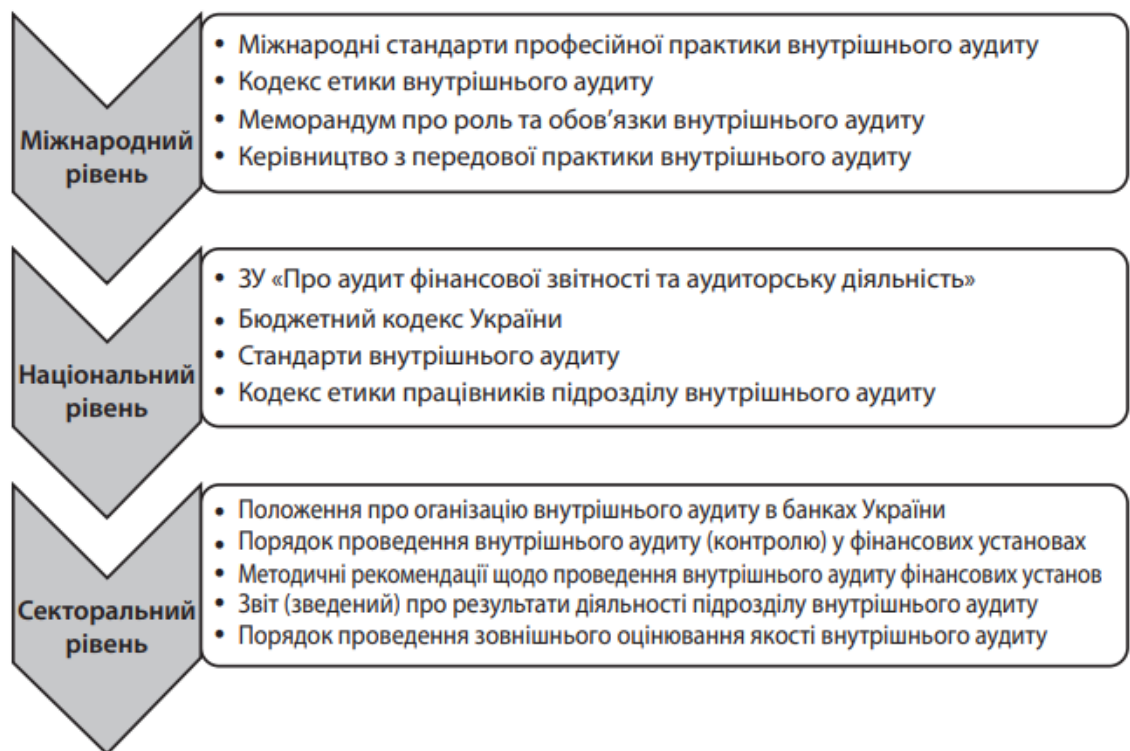


Рис. 1.2. Нормативно-правове регулювання внутрішнього аудиту на макрорівні в Україні.

Джерело: 25

Крім того, для формування результативної служби ВА на підприємстві першочергового значення набуває розроблена належним чином система внутрішніх регламентів аудиторської діяльності, яка відповідає мікрорівню в наведеній структурі нормативно-правового забезпечення ВА (рис. 1.3).

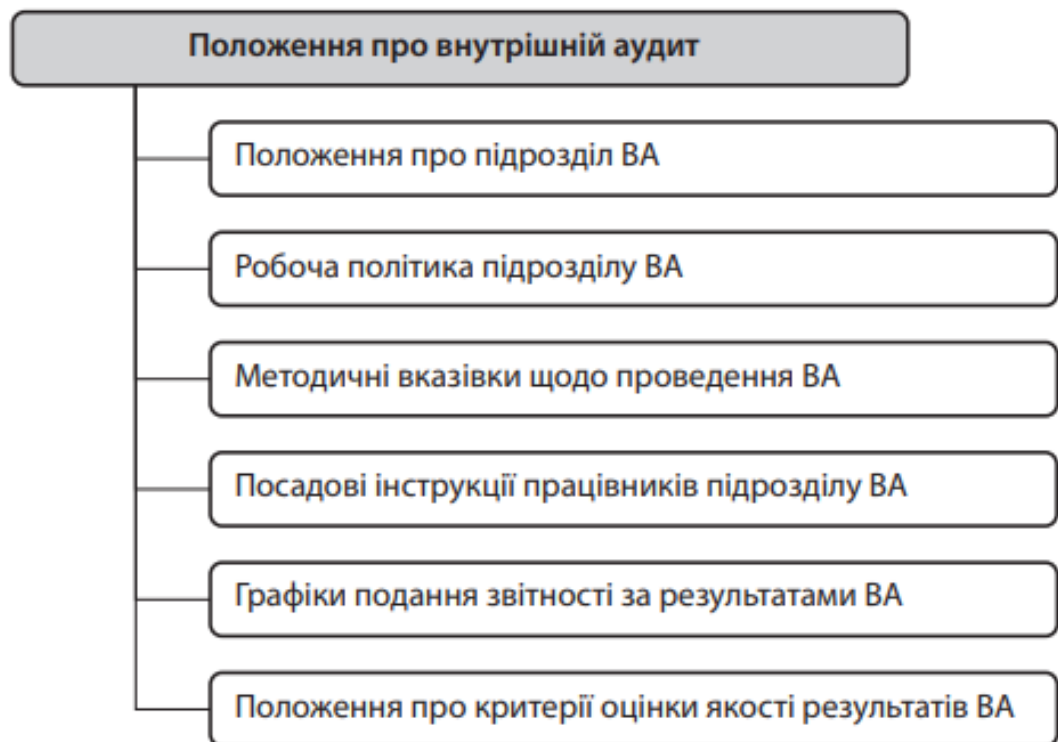


Рис. 1.3. Нормативно-правовий регламент внутрішнього аудиту на мікрорівні в Україні

Основою міжнародного рівня нормативно-правового регулювання ВА є Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, IPPF) [26].

Вперше вони були опубліковані у 1978 році Інститутом внутрішнього аудиту та їх метою було забезпечення єдності професійної практики внутрішніх аудиторів у різних галузях бізнесу, на всіх рівнях управління та в організаціях будь-якого типу [23, с. 63].

Структура стандартів ВА дозволяє забезпечити високий рівень професіоналізму внутрішніх аудиторів, узгодженість їхньої роботи з міжнародними стандартами та підвищення якості ВА та складається зі Стандартів якісних характеристик (Attribute Standards), які визначають вимоги до компетенцій, етики та організаційних аспектів осіб і підрозділів, що надають послуги ВА та Стандартів діяльності (Performance Standards), які описують сутність і методологію проведення аудиторських перевірок та

встановлюють критерії оцінки якості виконання послуг ВА. Стандарти практичного застосування (Implementation Standards) роз'яснюють детальні вимоги до виконання конкретних завдань, що включають аудиторські та консультаційні послуги [26].

Під час проведення ВА документація та звітність відіграють ключову роль, забезпечуючи прозорість та підтверджуючи відповідність стандартам [28]. Процес можна розділити на кілька етапів, кожен із яких вимагає ретельної підготовки та відповідного оформлення.

На етапі підготовки до аудиту важливо зібрати всі необхідні документи та записи, які перевірятимуться. У ході здійснення внутрішнього аудиту можуть бути подані такі документи: документи щодо системи управління якістю, якщо йдеться про сертифікаційний аудит (наприклад, ISO 9001), можуть включати процедури, інструкції, стандарти, регламенти та записи, що підтверджують виконання вимог стандарту, також можуть бути представлені протоколи невідповідностей (Додаток Г), коригувальні дії, дані щодо навчання персоналу та результати аналізу; контракти та угоди з третіми особами, якщо аудит стосується комерційних підприємств; протоколи внутрішніх перевірок та результати попередніх аудитів, щоб показати, які дії були вжиті для усунення виявлених невідповідностей [29].

Документи, що підлягають перевірці при виконанні ВА на відповідність нормативним вимогам та нормам, що діють в організації [30] супроводжуються наступним:

- складаються робочі записи аудиторів, які фіксують проведені перевірки та виявлені факти;
- документи про взаємодію із співробітниками, якщо такі заходи вживаються для оцінки практичної реалізації процесів;
- звіти за результатами висновку, в яких відображено виявлені невідповідності, потенційні ризики та зони для покращення;
- супровідна документація, така як перевірочні листи або контрольні документи, щоб переконатися, що всі важливі аспекти перевірки перевірені;

- протоколи нарад та обговорень з керівниками та відповідальними співробітниками для уточнення деталей та отримання роз'яснення;
- документи щодо виконання коригувальних та запобіжних дій, якщо в ході аудиту виявляються невідповідності, що вимагають негайного вирішення.

Вищезначені матеріали використовуються для формування остаточного звіту, який включатиме рекомендації щодо дотримання процесів та усунення виявлених проблем [31].

Порядок звітування та оцінка якості роботи підрозділів ВА в Україні регулюється положеннями Наказу МФУ «Про затвердження форми звітності № 1-ДВА (піврічна)», що встановлює вимоги до звітів підрозділів ВА, порядок їх складання та подання та Порядку здійснення Міністерством фінансів України оцінки функціонування системи ВА, який описує механізми контролю за якістю роботи підрозділів ВА, критерії оцінювання та процедуру подальшого вдосконалення їх діяльності [32].

Означені документи забезпечують стандартизований підхід до аналізу дієвості аудиторських підрозділів та сприяють підвищенню якості ВА на державному рівні.

Міжнародний стандарт ISO 9001 регламентує вимоги до СУЯ та охоплює всі аспекти діяльності підприємства, від планування процесів і управління ресурсами до контролю за виробництвом та оцінки задоволеності клієнтів. Основна його мета, забезпечити підприємство методологією для постійного вдосконалення якості продукції та послуг, а також гарантувати, що його процеси відповідають вимогам замовників та законодавчих норм [34].

Стандарт ISO 19011 надає настанови щодо аудиту систем управління, включаючи управління якістю. Він описує підходи до проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів, встановлює вимоги до компетентності аудиторів і дає рекомендації щодо планування, проведення та документування аудиторських перевірок [35].

Вимоги до аудитора та аудиторської команди регулюються міжнародним стандартом ISO 19011:2018 "Настанови щодо аудиту систем

управління" та охоплюють кілька ключових аспектів. Перш за все, аудитор повинен володіти необхідними знаннями та навичками для проведення аудиту. Це включає розуміння стандартів систем управління, процедур аудиту, а також знання специфіки галузі, де проводиться аудит. Важливим є вміння збирати докази, аналізувати інформацію та мислити критично. Аудитори повинні володіти необхідними знаннями та навичками для проведення аудиту. Компетентність включає розуміння стандартів систем управління, аудиторських процесів, а також знання специфіки галузі, у якій проводиться аудит [36].

Основні компетенції включають знання відповідних стандартів, таких як ISO 9001, ISO 14001 тощо; розуміння аудиторських принципів і процедур; знання методів збору доказів і аналізу інформації; здатність до критичного мислення, аналітичних навичок та об'єктивності.

Особисті якості аудитора мають не менше значення. Він повинен бути неупередженим, справедливим, уважним до деталей і здатним ефективно спілкуватися з іншими. Це особливо важливо, оскільки аудиторська робота передбачає тісну взаємодію з персоналом організації та включає інтерв'ю, обговорення та презентацію результатів. Аудитор повинен мати відповідну професійну підготовку, зокрема спеціальну освіту або сертифікацію в галузі управління якістю, екології, безпеки тощо. Крім того, міжнародні стандарти вимагають, щоб аудитори проходили навчання за програмами, визнаними професійними організаціями. Важливими аспектами є:

- проходження сертифікації як аудитора (наприклад, сертифікація від IRCA, ISO, або інших професійних організацій);
- безперервна професійна освіта та підвищення кваліфікації [36].

Аудиторська команда часто складається з кількох аудиторів, тому вміння ефективно працювати в команді є важливою умовою. Часто аудиторська команда складається з кількох осіб, тому керівник аудиторської команди повинен вміти організовувати роботу команди, розподіляти обов'язки та забезпечувати ефективну комунікацію між усіма членами. Етичні

принципи, такі як чесність, об'єктивність та конфіденційність, повинні дотримуватися під час роботи. Аудитори повинні уникати конфлікту інтересів та працювати неупереджено. Крім того, аудитори повинні мати належний рівень фізичного і психічного здоров'я, що дозволяє їм працювати у напружених умовах, іноді – з обмеженими ресурсами або в стресових ситуаціях [37].

На рисунку 1.4. наведено основні етапи ВА, що складаються по-перше з планування аудиту, де обирається аудиторська група (аудиторські перевірки мають бути компетентними та неупередженими у цьому процесі). Обговорюються його мета та критерії (наприклад, відповідність стандарту ISO 9001 або внутрішнім політикам). Виконується підготовка аудиторських програм, що охоплюють усі ключові процеси організації.



Рис.1.4. Етапи внутрішнього аудиту.

Джерело: сайт Нова Пошта

По-друге – саме регламент проведення аудиту та потім здійснюється аналіз результатів внутрішнього аудиту, де створюється деталізація, в якій документуються всі відхилення, уточнення, ризики та можливості для покращення. Аналіз результатів внутрішнього аудиту та оцінка його ефективності є ключовими етапами, які допомагають організувати підтримку оптимальних показників, виявляти проблеми та відстежувати процеси. Важливо, щоб це було чітко та точно відповідало всім аспектам аудиту [38].

Окрім ISO 9001 та ISO 19011, існує ряд інших стандартів, які регулюють управління якістю в окремих галузях (наприклад, ISO 13485 для медичних виробів [39], ISO/TS 16949 для автомобільної промисловості тощо) [40].

Додаткові елементи цих процесів включають такі важливі аспекти, як метааудит, спрямований на оцінку ефективності внутрішніх процесів, управління ризиками та контроль відповідності з метою покращити підприємницькі процеси; підпорядкованість, залежить від менеджменту компанії, що дозволяє йому адаптуватися до потреб бізнесу; частота проведення здійснюється згідно плану на поточний рік та залежить від потреб бізнесу; внутрішній аудит використовує різноманітні методи, включаючи аналіз ризиків, оцінку контролю та процесів; щодо вартості, то внутрішній аудит може бути менш затратним у довгостроковій перспективі, адже дозволяє контролювати витрати та оптимізувати процеси; результати внутрішнього аудиту, як правило, використовуються для покращення внутрішніх процесів і рекомендованих змін [41].

Висновки до розділу 1

Проведення аналізу літературних джерел у першому розділі дозволив глибше зрозуміти роль аудиту як невід'ємної частини системи управління якістю, його вплив на вдосконалення бізнес-процесів і підтримання стабільної якості продукції та послуг. Зібрано інформацію про загальні визначення поняття якості, а також підтверджено важливість запровадження СУЯ на підприємствах різних галузей для підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності, а також для розширення ринкових можливостей для товарів та послуг.

Вивчено теоретичні основи внутрішнього аудиту в СУЯ та проаналізовано переваги й можливі труднощі, пов'язані з імплементацією. Визначено сутність та мета ВА, методи і інструменти його здійснення. Зазначено на важливості підготовки аудиторів відповідно до вимог стандарту, щоб забезпечити отримання адекватних, кваліфікованих і релевантних даних,

які можуть бути використані керівництвом для подальшого покращення роботи компанії та запобігання чи усунення можливих недоліків.

Розглянуто інформацію щодо системи внутрішніх регламентів та стандартів та інші джерела, включаючи інтернет-ресурси, що стосуються суті аудиту, його значення, а також вимог до аудиторів. Проведено поетапний аналіз комплексного підходу до методики та інструментів процедури ВА, у результаті якого виділено ключові моменти кожного етапу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Підприємство ТОВ «Нова Пошта» виникла у 2001 році та стала однією з найбільших та найпопулярніших служб доставки в Україні, надаючи широкий спектр послуг з доставки вантажів та посилок як в межах країни, так і за її межами [42]. Значна мережа відділень та терміналів дозволяє «Новій Пошті» оперативно та зручно обробляти та доставляти вантажі.

ТОВ «Нова Пошта» пропонує різні види послуг у галузі логістики та доставки, включаючи кур'єрську доставку для швидкого та комфортного прийому посилок. Експрес-доставка є одним з основних видів діяльності «Нової Пошти», надаючи швидку та надійну доставку для клієнтів, що потребують цього. Мережа відділень забезпечує зручну роботу клієнтів у відправленні та отриманні поштових відправлень, листів та інших документів [42].

Група «Нова пошта» пропонує асортимент логістичних та поштових послуг як для корпоративних, так і для приватних клієнтів, представляючи такі підприємства як «Нова пошта»; «НП Логістик», що спеціалізується на фулфілменті, охоплюючи зберігання товарів на складах, комплектацію та відправку замовлень отримувачам; ТОВ «Нова Пей» («Пост Фінанс»), це фінансовий сервіс, який надає клієнтам можливість здійснювати грошові перекази та операції з електронними грошима і «НП Глобал», яка активно розширює свій присутність на міжнародний ринок, щоб надавати послуги експрес-доставки не лише в Україні, а й за кордоном. Навіть під час воєнного стану в Україну «НП» продовжує свій розвиток та відкрила своє представництво у Польщі (Варшава). Група «Нова пошта» дотримується усіх вимог українського законодавства у своїй діяльності (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Структурні підрозділи Групи «Нова Пошта»

Джерело: взято з офіційного сайту Нової Пошти [42]

Мережа підприємства налічує понад 2671 відділення по всій території України, а кількість відправлень перевищила 146 мільйонів у 2023 році. За статистичними даними в Україні налічується вже понад 6400 відділень «НП» відкритих за програмою «Партнерство», яка забезпечує відкриття в приміщенні контрагента відділення «НП» з подальшим власним забезпеченням та роботою цього відділення.

Крім доставки, ТОВ «Нова Пошта» також пропонує логістичні послуги, такі як складське зберігання, обробка замовлень, і оптимізація ланцюга постачання. Підприємство активно впроваджує нові технології та інноваційні рішення для покращення якості обслуговування та ефективності доставки. У цілому, Нова Пошта є лідером ринку експрес-транспортної логістики, яка пропонує різноманітні послуги у сфері логістики та доставки для своїх клієнтів.

Підприємство активно розвивається, впроваджує нові технології для покращення якості обслуговування та ефективності доставки та здійснюють контроль за екологічними аспектами своєї діяльності, впроваджуючи рішення для зменшення впливу на навколишнє середовище [43].

Управлінська структура компанії ТОВ «Нова Пошта» відрізняється високою складністю та розгалуженістю, оскільки компанія здійснює масштабну діяльність і має широку мережу філій та відділень по всій території України. Загальна структура управління складається з (рис. 2.2):

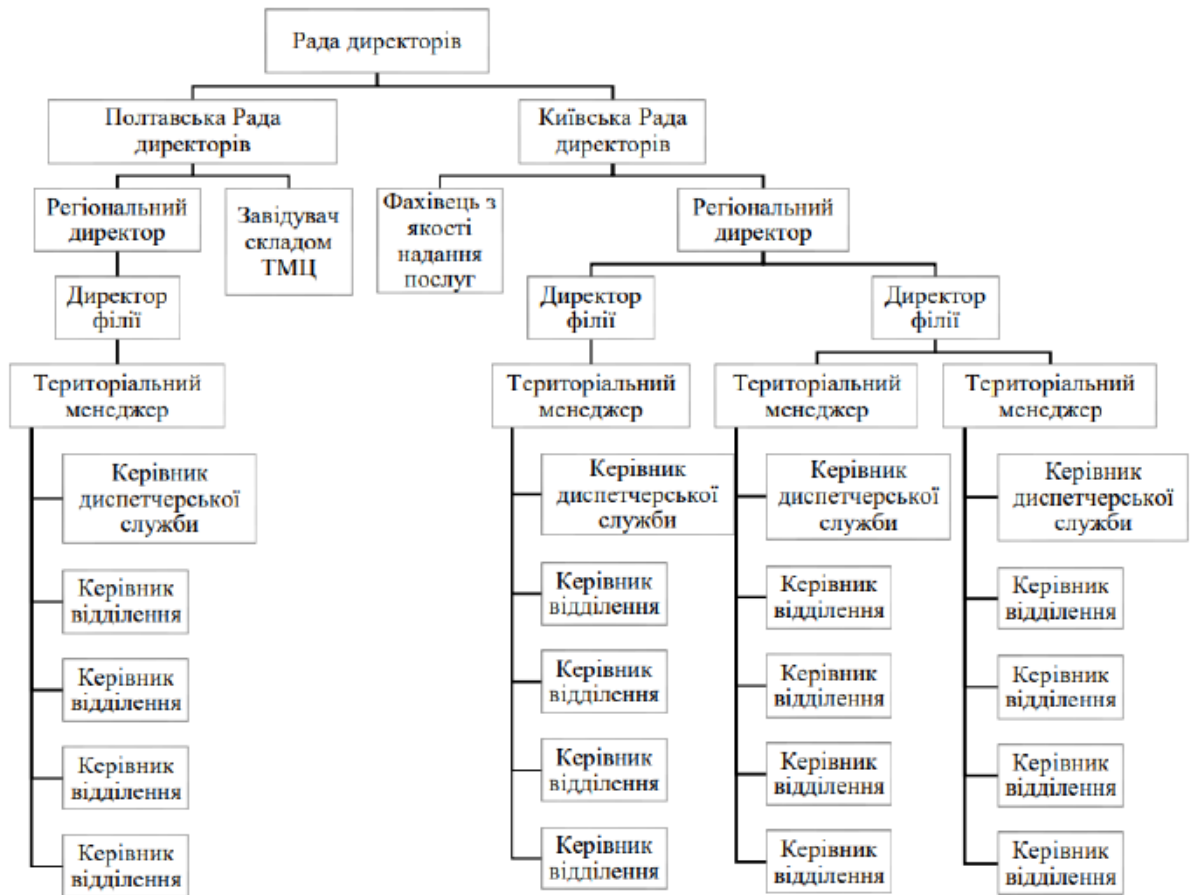


Рис. 2.2 Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» [42]

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» має складну розгалужену будову. Згідно з цією структурою, кожен підрозділ діє незалежно, але при цьому тісно взаємодіє з іншими елементами організаційної системи. Ефективність роботи кожного підрозділу апарату управління оцінюється показниками, що відображають досягнення його цілей і виконання завдань. У кожній підсистемі створюється «ієрархія» етапів і правил діяльності, яка охоплює всю організацію, починаючи з найвищого рівня і до найнижчого. Загальні уявлення про організаційну структуру компанії, розподіл функцій і зон відповідальності між різними підрозділами та рівнями управління позначено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Рівень/Підрозділ	Опис	Відповідальність
Вище керівництво (топ-менеджмент)	Генеральний директор (CEO), віце-президенти та інші вищі керівники	Стратегічне керівництво та прийняття стратегічних рішень
Функціональні підрозділи	Включають логістику, маркетинг, фінанси, операції, ІТ та ін. відділи, кожен з яких має свої функції та завдання.	Відповідальність за конкретний функціонал та виконання відповідних завдань
Регіональна та територіальна структура	Керівники регіонів або областей	Управління діяльністю в певних регіональних або територіальних зонах
Операційні підрозділи	Підрозділи, що займаються обробкою вантажів, транс- портуванням, складським зберіганням тощо	Відповідальність за конкретні аспекти операційної діяльності компанії
Клієнтський сервіс та підтримка	Підрозділи для обслуговуван- ня клієнтів, відділи клієнтської підтримки та взаємодії зі споживачами	Забезпечення якісне обслуговування клієнтів та підтримка зворотного зв'язку зі споживачами
Керівництво по проектам	Тимчасові команди або групи, створені для реалізації нових проектів та ініціатив	Впровадження нових проектів, контроль над їх реалізацією
Базові структурні підрозділи	Відділи, які формують департаменти, що об'єднують кілька функцій	Координація діяльності та об'єднання функціональних завдань у межах одного департаменту

З початку повномасштабної війни ТОВ «Нова Пошта» не тільки не зупинила своєї діяльності а й надала можливість українцям не загубити одне одного, піклуватися й підтримувати близьких попри відстані. Крім проекту «Гуманітарна Нова Пошта», в рамках якого десятки тон гуманітарної

допомоги від волонтерів та благодійників власним коштом було організовано доставку захисникам і тим співвітчизникам, що потрапили у біду, компанія не зупинила інноваційний розвиток і впроваджувала цифровізацію та автоматизацію на всіх рівнях, а саме – зручні поштові і фінансові сервіси, швидка доставка, найкращій крекінг. Слід зауважити, що у жовтні 2022 року компанія вийшла на ринок Польщі. У 2023 році компанія продовжила експансію та відкрила представництва ще в 9 країнах Європи під брендом “Nova Post” [42].

Одним з ключових завдань ВА є оцінка фінансового стану підприємства та визначення його сильних і слабких сторін. Різні користувачі інформації мають специфічні вимоги до фінансових показників, які дозволяють зробити висновки про фінансовий стан підприємства.

Для кожної групи зацікавлених осіб важлива інформація, що відповідає їх потребам. Топ-менеджери зосереджуються на аналізі ліквідності, оптимальному співвідношенні власного і залученого капіталу, швидкості обігу капіталу та факторах, що впливають на її зміни, а також на фінансуванні окремих бізнес-процесів. Власники прагнуть зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства та наскільки перспективною є його стратегія розвитку. Результати оцінки фінансового стану служать основою для планування, контролю і прогнозування, допомагаючи підприємству адаптуватися до змін і вдосконалювати свою діяльність [44].

Метою оцінки фінансового стану внутрішнім аудитором є забезпечення раціонального управління фінансовими потоками та ефективного використання власного і залученого капіталу. Це створює умови для стабільного функціонування компанії, досягнення оптимального рівня прибутковості та мінімізації ризиків банкрутства. Для досягнення цієї мети ВА виконує низку взаємопов'язаних завдань: аналізує фінансовий стан компанії на момент проведення аудиту, визначає тенденції та закономірності її розвитку, виявляє «вузькі» місця, які негативно впливають на фінансову

стабільність і підвищують ризики, а також знаходить резерви для покращення фінансового стану компанії [45].

ТОВ «Нова Пошта» не збавляючи темпу розвитку, продовжує стрімко набирати обертів і за кордоном, проте не завершає свій розвиток на вітчизняному ринку експрес доставки.

З огляду на це, модель аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства може бути представлена наступним чином (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства [48]

Рівень точності оцінки фінансового стану залежить від конкретної ситуації та цілей аудиту. Для забезпечення надійності аналізу необхідно враховувати достовірність отриманої інформації, а також оцінювати рівень невизначеності й ризику, які можуть впливати на результати [46, с.45].

Обов'язковою умовою є розробка алгоритму дій, спрямованих на визначення конкретних цілей ВА, таких як детальний аналіз ліквідності з метою прогнозування майбутніх грошових потоків. Оцінка фінансового стану внутрішнім аудитором має виконуватися в чітко визначеній послідовності (рис.2.4). Для виконання завдань ВА під час оцінки фінансового стану передбачає дотримання важливих умов. По-перше, оскільки значна частина інформації для аналізу формується на основі даних облікової системи, необхідно враховувати її обмеження та володіти знаннями про правила ведення обліку, що впливають на формування інформації. По-друге, аудитору слід добре володіти методами фінансового аналізу, оскільки якісні оцінки є не менш важливими за кількісні. Якісні показники, такі як загальна ситуація та ключові проблеми, які потребують вирішення, визначають вибір аналітичних методів і спосіб інтерпретації результатів [47, с.92-122].

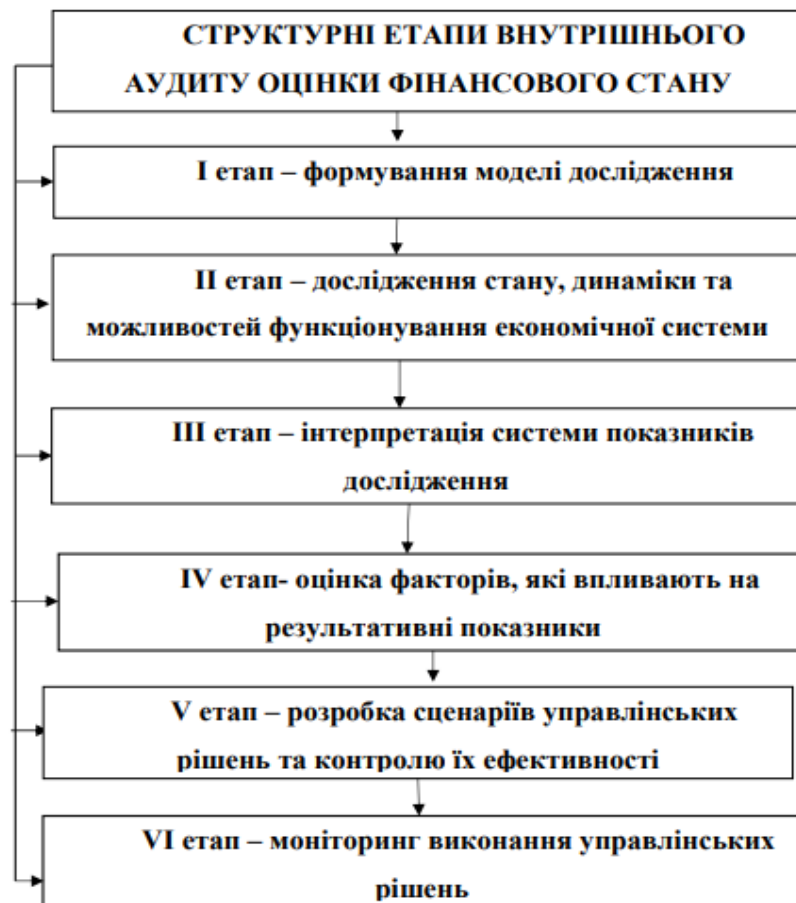


Рис.2.4. Алгоритм внутрішнього аудиту оцінки фінансового стану підприємства

Основне завдання, яке вирішують внутрішні аудитори, це надання кваліфікованої допомоги персоналу підприємства найбільш плідно та якісно виконувати свої функціональні обов'язки. На рис. 2.5 показана взаємодія між собою органів управління до компетенції яких віднесено здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства.

Поточний стан компанії ТОВ «Нова пошта» можна оцінити шляхом аналізу ключових показників її діяльності. На основі фінансової звітності та звіту про управління компанії за 2021–2023 роки, дані якого наведено в таблиці 2.2, дає можливість зазначити, що компанія продовжує активно розвиватися та розширювати свою діяльність, незважаючи на складні умови війни в Україні. У 2021/2022 й 2022/2023 роках збільшення собівартості продукції збільшилось спочатку на 1,19%, а потім на 1,45%. Валовий прибуток збільшився в 2022 році на 11,19%, проте враховуючи обставини в яких

опинилась країна, стає зрозумілим, що збільшення є вже гарним показником. В 2023 році валовий прибуток збільшився на 1,45%. Чистий фінансовий прибуток, в 2022 році зазнав мінусу у порівнянні з 2021 роком, але вже в 2023 році збільшився на 1 831,2 млн. грн (1,86%).

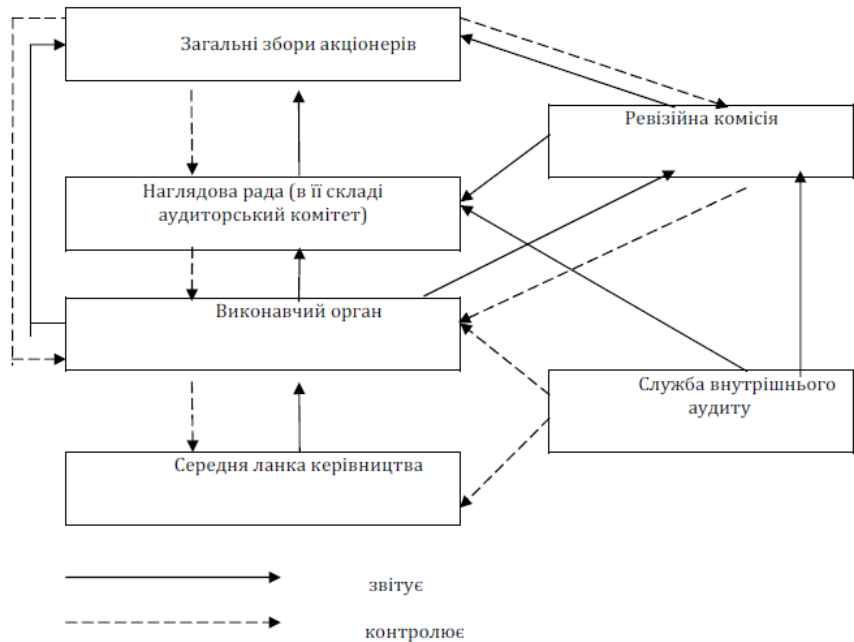


Рис. 2.5. Взаємодія служби ВА з органами корпоративного управління.

На період з 2022 року спостерігається стабільне зростання чистого прибутку, що є позитивним сигналом для партнерів та інвесторів. Збільшення середньорічної вартості основних засобів, активів та власного капіталу свідчить про модернізацію інфраструктури та розвиток компанії [49].

Таблиця 2.2

Основні показники економічно-господарської діяльності

ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки

Показники	Відхилення, %				
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	20843502	23687034	36468879	1,14	1,54
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	16441004	19715662	28625037	1,19	1,45
Чистий прибуток, тис. грн	2600320	2135960	3967156	-0,82	1,86

Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	6171683	8026715	6840742	1,3	0,85
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	13498127	19515221	23101706	1,44	1,18
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	4491224	8468177	8749259	1,88	1,03
Чисельність працівників, осіб	28144	33795	42000	1,2	1,24
Рентабельність активів підприємства, %	0,10	0,11	0,17	1,1	1,57
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	0,31	0,25	0,45	0,81	1,80

Джерело: складено на основі даних [49, 50, 51]

Попри коливання показників рентабельності активів і власного капіталу, загальна тенденція залишається позитивною, що вказує на ефективне управління ресурсами [50]. Зростання чисельності персоналу підтверджує підвищення попиту на робочу силу для забезпечення збільшення кількості відправлень, а також відкриття нових відділень, поштоматів та сортувальних центрів, що свідчить про динамічний розвиток компанії та її здатність адаптуватися до викликів [51], що належним чином опрацьовано та наведено у табл. 2.2.

Також слід зазначити, що показники підприємства не зважаючи на загальний стан в країні, не тільки не обвалилися, а збільшилися порівняно з 2022 роком, а саме навіть пункти: середньорічна вартість основних засобів, середньорічна вартість активів, власний капітал. Так, у порівнянні з 2022 роком працювало 33795 осіб, а у 2023 році працює 42000 осіб, це на 8205 осіб більше ніж у попередньому, що також є індикатором розвитку Нової Пошти попри її досягнень, та у зв'язку з розширенням компанії з'являються нові вакантні позиції, що спрямовано на покращення стану економіки України та зменшення безробіття. Фінансовий стан підприємства можна

охарактеризувати як задовільний, проте негативна економічна динаміка в країні впливає на стан підприємства.

Консолідовані фінансові результати роботи за 2023 рік, що наведено у табл. 2.3, показує діяльність у сфері експрес доставки документів, посилок та великогабаритних вантажів, здійснення переказу коштів у національній валюті без відкриття рахунків від фізичної особи на користь суб'єкта господарювання, міжнародні доставки та інше.

Таблиця 2.3

Консолідовані фінансові результати ТОВ «Нова Пошта»
за 2021 – 2023 рік (тис. грн.)

Показник	2021	2022	2023
Оборотні активи	5 192 636	3 448 838	4 332 452
Необоротні активи	8 305 491	12 306 082	18 769 254
Власний капітал	4 491 224	6 516 072	9 508 308
Поточні зобов'язання	5 109 603	5 458 580	8 256 398
Чистий прибуток	2 600 320	2 135 960	3 967 156
Виручка від реалізованої продукції	20 843 502	23 687 034	36 468 879
Собівартість реалізованої продукції	16 441 004	19 276 532	28 625 037
Валовий дохід	4 402 498	4 410 502	7 843 842
Адміністративні витрати	1 923 703	1 673 172	2 985 829
Витрати на збут	561 844	439 130	997 806

Джерело: на основі звітності ТОВ «Нова Пошта»

Стосовно динаміки оборотних активів підприємства за звітній період зросли на 883,6 млн грн, що посилює її потенціал для прибутковості. Власний капітал збільшився на 2 992,2 млн грн, що підвищує фінансову стійкість. Виручка зросла на 12 781,8 млн грн (+35,5%), що свідчить про успішну ринкову стратегію у 2022 році, але вже у 2023 році спостерігається збільшення на 1 831,2 млн грн (+1,86%), відображаючи успішність фінансової стратегії (рис. 2.6).

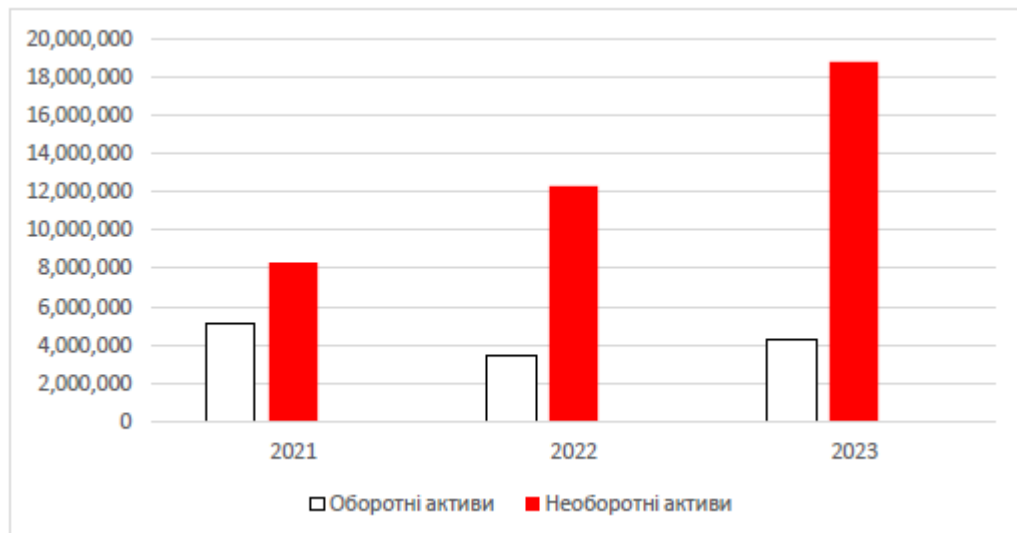


Рис. 2.6. Оборотні та необоротні активи ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023р.

За результатами проведеного соціологічного дослідження [52] встановлено частку споживачів у загальному обсязі пропонованих послуг ТОВ «Нова Пошта» (рис. 2.7).

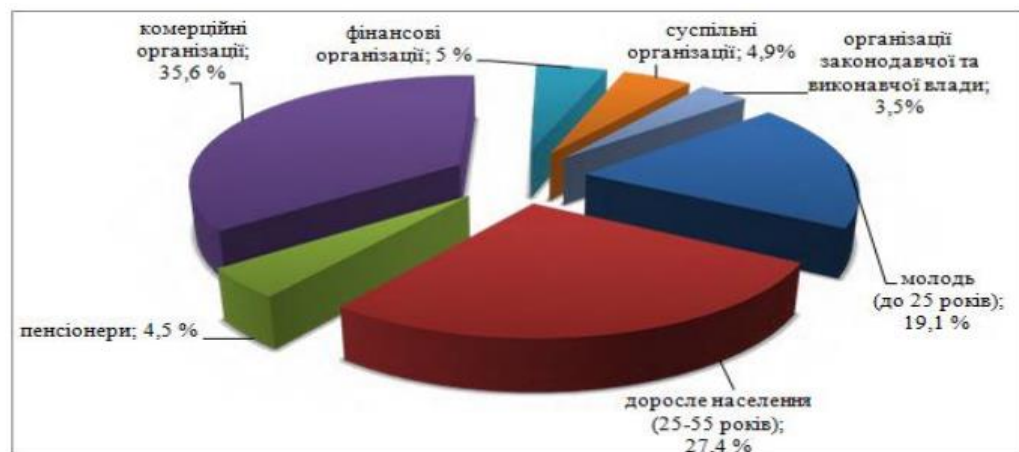


Рис. 2.7. Структура основних споживачів поштових послуг в Україні [52]

Аналізуючи сегменти основних споживачів поштових послуг можна виділити такі: фізичні особи (населення); юридичні особи (комерційні організації, промислові об'єкти: заводи, фабрики, майстерні; фінансові організації: банки, біржі, страхові компанії; суспільні організації: товариство - профспілки, партійні організації тощо; організації законодавчої та виконавчої влади; преса; телекомунікаційні організації; органи суду та прокуратури).

Виходячи з наведеного відсоткового співвідношення виходить, що молодь становить майже 20%, а пенсіонери найменш користується послугами пошти. Проте основним сектором, що користується поштовими послугами є доросле населення. Впровадження новітніх послуг дає змогу поштовому оператору збільшувати кількість дорослої аудиторії. Значну частку займають юридичні особи, що обумовлене тим, що підприємства ведуть динамічну ділову переписку та постійно здійснюють грошові перекази. Однак не зважаючи на стабільне співвідношення цього сектора, в останній час спостерігається скорочення обсягів надання послуг підприємствам. Тому, ТОВ «Нова Пошта» необхідно здійснювати постійний моніторинг положення справ та приймати своєчасні заходи, щоб запобігти втрачання клієнтів у цьому сегменті.

Таким чином, постійне впровадження новітніх високотехнологічних послуг сприяє збільшенню кількості споживачів, призводить до зростання прибутку підприємства, що в свою чергу укріплює статус організації.

2.2. Аналіз процедури проведення внутрішнього аудиту ТОВ «Нова Пошта»

Внутрішній аудит є важливою складовою системи управління підприємством, що спрямована на підвищення ефективності його діяльності, забезпечення відповідності нормативним вимогам та вдосконалення бізнес-процесів. Аналіз процедури проведення ВА дозволяє визначити сильні сторони, недоліки та шляхи оптимізації цього процесу. Аналіз європейського досвіду здійснення ВА на різних підприємствах демонструє наявність уніфікованого підходу до основних етапів аудиту. Слід виділити такі, що зосереджені на чіткому визначенні мети та постановці завдання; підготовки плану аудиту, вибір методів, прийомів та регламенту, визначення цілей, обсягу, критеріїв оцінки, як основа для аналізу та оцінювання; виконання основних робочих процесів безпосередньо на місці; опрацювання скомпанованого матеріалу в офісі аудиторів; документування у формі звіту

висновків і рекомендацій та моніторинг реалізації пропозицій, наданих у звіті [53, с.119].

В Україні модель ВА також охоплює основні етапи, але з деякими особливостями. Зокрема, до цього відноситься організація аудиту: розподіл ресурсів, формулювання цілей та очікуваних результатів, складання програми аудиту; збір доказів із використанням методів, прийомів і процедур, які забезпечують обґрунтованість висновків; складання аудиторського звіту, висновків і рекомендацій та моніторинг виконання рекомендацій, наданих за підсумками аудиту. Такий підхід дозволяє забезпечити дієвість ВА як інструменту управління в діяльності підприємства [53, с.122].

Наукові дослідження [54, с.232] свідчать про те, що процедура проведення ВА складається з етапів планування та підготовки регламенту проведення аудиту, аналіз факторів ризику та складання звіту про результати.

Авторами наукової праці [55, с.235] зазначається, що крім попередньо зазначеного процесу здійснення ВА, слід виокремлювати ще й моніторинг за виконанням аудиторських рекомендацій та усуненням недоліків.

З огляду на вищезначені методичні підходи можна виділити, що найбільш важливою та в той же час складною в межах адміністративної процедури аудиту в підрозділах ТОВ «Нова Пошта» є стадія планування діяльності з ВА, оскільки вона вимагає постановки й обґрунтування завдання, попереднє планування (за потреби), зустріч учасників ВА, створення робочої програми. Наступним етапом процедури ВА є безпосередня перевірка об'єкта внутрішнього аудиту, яка включає такі стадії: збір аудиторських доказів, аналіз даних та їх оцінка; заключна зустріч між аудиторською групою та керівництвом об'єкта аудиту. Подальшою в межах процедури ВА є стадія підготовки аудиторського звіту, його підписання та оприлюднення. Процес підготовки аудиторського висновку включає наступне: підготовка аудиторських висновків/знахідок; підготовка аудиторських рекомендацій; перевірка проекту аудиторського висновку керівником підрозділу внутрішнього аудиту; заключна зустріч із представниками об'єкта аудиту;

підготовка остаточного аудиторського звіту; представлення результатів аудиту керівництву; підготовка плану заходів впровадження аудиторських рекомендацій. Завершальним у процедурі ВА є стадія відстеження результатів впровадження аудиторських рекомендацій [56].

Аналіз операційних показників порівняно з аналогічними показниками конкурентів допомагає виявити сильні та слабкі сторони операційної діяльності та розробити стратегії для покращення. Саме SWOT-аналіз є важливим кроком у формуванні стратегії розвитку підприємства, оскільки дозволяє виважено оцінити внутрішні ресурси та зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, що у свою чергу дозволяє визначати актуальні напрямки для удосконалення та проактивно реагувати на зовнішні виклики.

SWOT-аналіз є потужним методологічним інструментом, що дозволяє підприємству систематично оцінювати свої внутрішні і зовнішні фактори з метою виявлення шляхів для підвищення загальної ефективності своєї діяльності. Цей процес включає всебічне вивчення чотирьох ключових елементів – сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що дозволяє підприємству краще усвідомлювати свою позицію на ринку та робити стратегічно обґрунтовані рішення [57].

Сильні сторони підприємства відображають його внутрішні позитивні аспекти, які надають йому конкуренту перевагу та сприяють досягнення успіху. До цього відноситься – висока якість продукції, ефективна виробнича система, сильний бренд та наявність досвідченого та компетентного персоналу (табл. 2.4).

Слабкі сторони – це внутрішні недоліки підприємства, які можуть стримувати його розвиток й обмежувати успіх. До цього можна віднести високі виробничі витрати, низьку продуктивність, обмежений фінансовий потенціал та недостатню активність у маркетингу.

Таблиця 2.4.

Матриця SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Нова Пошта»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	- Ефективне функціонування відділу маркетингу. - Укладення нових договорів. - Лідер та фактично монополіст ринку експрес доставки. - Стабільне існування на ринку перевезень. - Вихід на міжнародний ринок. - Відкриття нових відділів. - Наявність довгострокових договорів з замовниками. - Розширення сфери послуг підприємства.	- Стабільне існування на ринку перевезень. - Зменшення кількості замовлень. - Поява нових конкурентів на ринку. - Ефективне функціонування відділу маркетингу. - Зміна уподобань замовників.
Слабкі сторони	- Здійснення перевезень лише по території України. - Вихід на міжнародний ринок перевезень. - Відсутність власних приміщень для обслуговування ТЗ. - Придбання або оренда приміщень для обслуговування ТЗ. - Маркетинговий відділ займається тільки рекламою. - Розширення сфер діяльності маркетингового відділу.	- Незначний термін існування на ринку перевезень. - Втрата потенційних замовників. - Здійснення перевезень лише по території України. - Втрата потенційних замовників. - Поява нових сильніших за конкурентоспроможності фірм. - Зміна уподобань замовників.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Виходячи з вищенаведеного, основні загрози це вплив держави на ринок експрес доставки, низький рівень менеджменту і появу нових конкурентів, які можуть значно вплинути на конкурентну позицію підприємства. З огляду на це, необхідно забезпечити належний підхід до ліквідації або упередження таких загроз.

Серед зовнішніх факторів слід відмітити можливості, які підприємство може використовувати для підвищення своїх конкурентних позицій. Серед них можна зупинитись на розширенні ринків, росту попиту та впровадженні

новітніх технологій. Загрози також відносяться до зовнішніх факторів, які можуть створювати ризики для підприємства та ускладнювати його діяльність. Це можуть бути зміни в законодавстві, зростання конкуренції та негативні економічні тенденції [58].

Висновки до розділу 2

Розглянуто компанію ТОВ «Нова Пошта», її історію, місію, ключові напрями діяльності, особливості організаційної структури управління та корпоративну культуру. ТОВ «Нова Пошта» є одним з провідних учасників українського ринку логістики, що надає широкий спектр послуг із доставки посилок і вантажів. Організаційна структура управління компанією є розгалуженою та водночас гнучкою, що забезпечує її здатність швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах і внутрішніх процесах.

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» можна зробити висновок, що це стабільна, динамічно розвиваюча компанія з перспективами подальшого зростання. Для збереження конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності компанії важливо приділяти увагу динаміці витрат і забезпечувати їх оптимізацію на всіх етапах операційної роботи.

Ефективне управління операційною діяльністю підприємства базується на раціональному використанні виробничих ресурсів та оптимізації технологічних процесів. Операційний менеджмент взаємодіє з іншими бізнес-напрямами, такими як маркетинг, фінанси та логістика, щоб сприяти досягненню стратегічних цілей компанії. Основним завданням операційного менеджменту є розробка дієвих методів і підходів, спрямованих на створення якісної продукції та послуг, які відповідають очікуванням споживачів.

Аналіз процедури проведення ВА дає змогу виявити зони для вдосконалення, підвищити якість перевірок та зміцнити контроль за дотриманням внутрішніх стандартів. Це сприяє стабільному розвитку підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

РОЗДІЛ 3

ВПЛИВ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

3.1. Розробка рекомендацій для підвищення ефективності внутрішнього аудиту

Поняття регламентація – це процес встановлення певних правил діяльності. У сфері ВА вона поділяється на глобальну (міжнародну), вітчизняну та внутрішню. Міжнародна регламентація ВА, як професійної діяльності, бере свій початок зі створення у 1941 році Інституту внутрішніх аудиторів (ІІА). Ця організація об'єднала зусилля внутрішніх аудиторів для захисту їхніх інтересів, розвитку професійних компетенцій та підвищення ефективності діяльності. Нині інститут виконує функції координації та регулювання роботи внутрішніх аудиторів, організовує освітні заходи та розробляє стандарти професійної практики [59].

Здійснення ефективного управління з оцінкою ризиків та перспектив розвитку для організації є дуже важливим завданням. У сучасних умовах вплив зовнішнього середовища на фінансово-господарську діяльність підприємства є потужним, причому ВА стає особливо актуальним, оскільки допомагає в адаптації до нових обставин. Зовнішні виклики ускладнюють управлінські завдання і вимагають від керівництва підприємства своєчасних оптимальних рішень і від ВА крім традиційних гарантій з фінансових операцій тепер очікують і оперативну інформацію щодо нових ризиків, що з'являються. ВА стає діяльністю, яка для досягнення цілей підприємства надає його керівництву консультації та незалежні гарантії. Дійсно, ці гарантії надає аудитор, які полягають у незалежності мислення аудитора та формування ним неупередженої думки [60, с. 207].

Оскільки головним завданням ВА є аналіз ситуації ризиків та застереження від банкрутства, використання новітніх технологічних підходів для збільшення прибутку й ефективності підприємства з використанням

заходів, що сприяють його фінансовій діяльності, доцільно на кожному підприємстві запровадити систему ВА з тим, щоб за цю роботу відповідала уповноважена особа або відділ. Фінансування такої аудиторської служби має здійснюватися за рахунок виявлених внутрішнім аудитом резервів підвищення ефективності роботи підприємства, зниження собівартості й збільшення прибутків [61].

Відомо що на ВА розповсюджені функції перевірки та оцінки ефективності механізмів системи внутрішнього контролю підприємства, складовою частиною якої він є. Сукупність політики і процедур системи ВА, прийнятих керівництвом підприємства з метою забезпечення організованого й ефективного ведення господарської діяльності, що включає суворе дотримання вимог і політики керівництва, збереження активів, попередження та виявлення шахрайства і обману, точність і повноту облікових записів, а також своєчасну підготовку надійної фінансової інформації. Встановлено, що структура ВА складається з контрольного середовища, що містить особливі характеристики, які визначають службові взаємини, сприятливі для контролю на підприємстві, фінансового обліку та процедури аудиту, що включає спеціальні перевірки, які виконуються працівниками підприємства [8].

Офіційні процедури ВА, як правило, фіксуються при складанні посадових інструкцій та закріплюються внутрішніми наказами. Як результат, внутрішній аудитор у більшості випадків має затверджений стандарт (протокол) процедур своєї діяльності або інструкцію, дотримання яких є обов'язковим. В ході виконання своїх функцій і реалізації наданих повноважень, внутрішні аудитори можуть здійснювати різні типи аудиту, до яких належать операційний аудит (визначення ефективності діяльності підприємства або окремого підрозділу), фінансовий аудит, системний аудит, що передбачає перегляд та оцінку комп'ютерних та механічних систем, які забезпечують діяльність підприємства та аудит управління (організація і контроль управління).

В ході здійснення ВА виокремлюють такі ефекти, як економічні: припинення незаконного, нецільового, неефективного та нерационального витрачання ресурсів компанії, причому, щоб з часом кількість таких порушень, виявлених службою внутрішнього аудиту, мінімізувалась; організаційні: оптимізація структури підприємства, зумовлена здійсненням заходів за результатами ВА; соціальні: підвищення довіри зовнішніх контрагентів (державних органів, постачальників, покупців, контролюючих органів, інвесторів, суспільства) та внутрішніх контрагентів (власників, працівників) до компанії через забезпечення прозорості її діяльності та якості менеджменту.

Враховуючи вищенаведене, можна визначити сумарну ефективність функціонування служби внутрішнього аудиту (ΣEBA):

$$\Sigma EBA = E_e + O_e + S_e, \text{ де}$$

E_e – економічний ефект;

O_e – організаційний ефект;

S_e – соціальний ефект.

Створення організаційної структури передбачає заснування служб ВА в компаніях та їхню інтеграцію в управлінську систему підприємства. Організаційно-технологічна підтримка включає розробку чітких схем і процедур проведення ВА, а також впровадження сучасних інформаційних технологій у цей процес.

Удосконалення методології включає розробку нових підходів для ефективного виконання ВА та покращення стандартів і рекомендацій для аудиторської діяльності. Важливим напрямом є підготовка кадрів, що охоплює професійне навчання внутрішніх аудиторів і сертифікацію фахівців відповідно до міжнародних стандартів. Саме концепція розробки Стандарту Операційних Процедур (СОП) для ВА являє собою структурований підхід, який забезпечує єдність та високу якість здійснення аудиторських перевірок. СОП деталізують систематичні повторювані робочі процеси, що проводяться або відстежуються у організації. Вони підтримують контроль та гарантію якості процесів та

забезпечують відповідність стандартам державного регулювання та зазвичай є специфічними для певної організації або об'єкту [62]. Розробка шаблону СОП для ВА складається з наступних пунктів (Додаток Е).

Професійна діяльність внутрішніх аудиторів регулюється внутрішніми стандартами, які мають бути розроблені відповідно до міжнародних вимог та призначені для забезпечення єдиного розуміння результатів ВА, які повинні описувати регламентацію ВА як процес, а саме, визначати основні вимоги до його підготовки, ведення та створення підсумкових документів (звітів), системи навчання та підвищення рівня компетентності внутрішніх аудиторів. Міжнародні стандарти ВА по суті є набором критеріїв, якими повинні керуватися внутрішні аудитори з метою створення концептуальної основи надання послуг ВА, спрямованого на вдосконалення процесів управління діяльністю компанії. За допомогою певних кількісних та якісних критеріїв можна оцінити діяльність служби внутрішнього аудиту. Оскільки під критерієм розуміють ознаку, на підставі якої проводять визначення досягнення цієї мети, необхідно, щоб означена кількість критеріїв була достатня. Ефективність функціонування ВА слід розглядати з різних аспектів, тому залежно від того, хто оцінює ВА (керівництво компанії чи зовнішні аудитори), встановлюється методологія та регламент оцінювання.

На думку Проскуріної Н.М., доцільним є структуроване формування внутрішнього нормативно-правового ресурсу з виокремленням окремих блоків, які охоплюють необхідні документи. Ця структура має охоплювати напрями, пов'язані з управлінням внутрішнім аудитом та виконанням аудиторських завдань. Такий підхід дозволяє ефективно організувати управління документами, забезпечує врахування всіх ключових аспектів діяльності внутрішнього аудиту та сприяє оперативному реагуванню на зміни (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Структура діяльності внутрішнього аудиту

Для визначення ефективності роботи служби внутрішнього аудиту (СВА) рекомендується утворити певну систему показників. На практиці достатньо важко оцінити ефективність ВА у зв'язку з тим, що ефективність роботи залежить не тільки від самих внутрішніх аудиторів, але, значною мірою, від дій замовників аудиторської перевірки, які суб'єктивно оцінюють отримані результати, а результат не завжди можна виміряти кількісно [63].

Для аналізу ефективності аудиту використовуються певні показники, що мають визначати динаміку виконання річного плану та витрати СВА у розрізі окремих аудиторських завдань. Тому, до показників ефективності діяльності ВА можна віднести відсоток завершених аудитів у порівнянні з планом на певний період, кількість аудиторських перевірок, проведених одним аудитором, кількість аудитів, проведених без перевищення затвердженого бюджету, відсоток виконаних рекомендацій за результатами проведених аудитів, кількість випадків, коли рекомендації аудиторів були повторно надані, економію витрат або скорочення витрат завдяки впровадженню рекомендацій та наявність випадків оскарження результатів аудиторських перевірок.

Одним з найважливіших показників якісного та ефективного здійснення ВА є документування. Для аудитора робочі документи, які включають план

перевірки, хід аудиту, аналіз системи внутрішнього контролю та обліку, висновки за перевіреними розділами та підтверджуючі документи, є такими ж первинними, як і самі аудиторські висновки. Відсутність цих документів ускладнює підготовку достовірного звіту. Робочі документи повинні підтверджувати, що перевірка була проведена належним чином: глибоко, якісно і відповідно до плану. Вони мають містити інформацію про використані методи аудиту, обсяг перевірених документів і підтверджувати правильність аудиторських висновків. Крім того, ці документи повинні пояснювати, чи правильно відображають книги, журнали і записи проведені операції відповідно до нормативних актів. Також важливо, щоб документи підтверджували, що аудит був належно спланований, реалізація плану контролювалася протягом всього процесу, а за потреби проводилися додаткові дослідження.

Ефективність ВА значною мірою забезпечується дотриманням етичних норм і професійних стандартів. Їх виконання є основою високої якості аудиторської діяльності. Впровадження стандартів і кодексу етики ВА в комерційній організації сприяє об'єктивній оцінці роботи внутрішніх аудиторів як з боку керівництва компанії, так і зовнішніх аудиторів. Внутрішнім аудиторам часто доводиться обговорювати свої рекомендації та висновки з управлінськими органами, що нерідко супроводжується розбіжностями та складними дискусіями. Здатність переконати у правильності своєї позиції залежить від професійних знань та особистих якостей аудитора. У будь-якій ситуації він повинен зберігати незалежність, об'єктивність у судженнях і керуватися Кодексом етики внутрішнього аудитора або внутрішньофірмовим кодексом поведінки, а також стандартами ВА, розробленими на рівні підприємства [64].

Виходячи з цього, можна зазначити ключові напрями вдосконалення внутрішнього аудиту в Україні, а саме розвиток професії «внутрішній аудитор», що передбачає створення цієї професії як визнаного фаху та розвиток інституту внутрішніх аудиторів для забезпечення професійної

підтримки. Важливим аспектом є формування зацікавленості у розвитку цієї професії, зокрема підвищення уваги до ВА на державному рівні та стимулювання підприємств різних галузей до впровадження ВА як ефективного інструменту управління. Не менш значущим є нормативно-правове регулювання, що передбачає розробку та вдосконалення законодавчої бази, яка регулює ВА, а також гармонізацію нормативних актів із міжнародними стандартами.

Сучасні інформаційні технології та цифровізація сприяють ефективності проведенню ВА, що дозволяє автоматизувати процеси, покращити доступ до даних, проводити більш інтелектуальний та швидкий аналіз, а також мінімізувати трудомісткість рутинних операцій. Наприклад, керовані системи управління аудитом (АСУАК) інтегрують планування, аналіз даних та контроль на єдиній платформі, що забезпечує моніторинг та звітність. Використання сучасних інформаційних технологій ВА та контролю є необхідним кроком для сучасних компаній. Використання цифрових інструментів, таких як програмне забезпечення для аудиту, системи управління ризиками, *Big Data* та машинне навчання, а також *blockchain* технології, допомагає компаніям досягти більш високого рівня ефективності та підвищення якості роботи [65].

Використання штучного інтелекту (ШІ) в аудиті також стає все більш поширеним. Ці технології дозволяють автоматизувати завдання, що повторюються, такі як перевірка документів або заповнення звітів, що звільняє час для більш кардинальної аналітичної роботи. ШІ може аналізувати дані та виявляти відхилення у будь-який момент, що підвищує точність та оперативність аудиту. Основними перевагами цифровізації ВА є зниження витрат, підвищення оперативності та якості процесів, а також покращення внутрішнього контролю. Однак успішна реалізація потребує фінансових навичок роботи з ІТ та навичок використання аналітичних інструментів, що може стати викликом для деяких організацій [66].

3.2. Обґрунтування ролі внутрішнього аудиту у підтримці стратегії організації

Внутрішній аудит будучи інструментом, що допомагає компанії ефективніше управляти своїми процесами та ризиками відіграє важливу роль у контролі, вдосконаленні та забезпеченні стабільного розвитку організації, спрямований на покращення внутрішніх процесів та управління ризиками, та сприяє загальному підвищенню ефективності та прозорості роботи організації.

Роль ВА в підтримці стратегії організації полягає у забезпеченні ефективного функціонування управлінської системи, моніторингу ризиків і забезпеченні відповідності діяльності стратегічним цілям підприємства. Одним з основних аспектів цієї ролі є оцінка ризиків і відповідності стратегії та починається з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, щоб ідентифікувати ризики, які можуть перешкоджати реалізації стратегічних цілей, таких як фінансові втрати, кіберзагрози, зміни регуляторного середовища або перебої в постачанні. Визначені ризики класифікуються за рівнем їхнього впливу і ймовірності. При цьому, аудитори оцінюють відповідність поточних бізнес-процесів, ресурсів і систем управління стратегічним завданням організації. Якщо компанія прагне до цифрової трансформації, аудит аналізує готовність інфраструктури, персоналу і процесів до впровадження нових технологій. Одночасно здійснюється моніторинг реалізації стратегії через аналіз ключових показників ефективності, таких як ринкова частка чи рівень витрат, для виявлення відхилень і потенційних проблем.

Важливим етапом є розробка рекомендацій, спрямованих на мінімізацію ризиків і вдосконалення бізнес-процесів, а саме пропозиції щодо оптимізації ланцюгів постачання, підвищення фінансової стабільності або впровадження нових систем контролю. Якщо виявлені ризики чи зовнішні зміни значно впливають на стратегію, аудитори допомагають їй адаптувати, наприклад, коригуючи фінансові плани або податкову політику. У сучасних умовах

аудитор часто залучається до впровадження ризико-орієнтовного підходу, що сприяє ефективнішому управлінню ресурсами та досягненню фінансових і нефінансових показників підприємства [67].

Консультативна функція ВА включає комплексну підтримку управління підприємства через надання рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності бізнес діяльності та адаптацію стратегій. ВА займається аналізом внутрішніх операцій, виявляючи слабкі місця в алгоритмі дій підприємства, що може впливати на продуктивність чи призводити до фінансових втрат. Це стосується неефективного управління запасами або надмірних витрат на операції. Тому, аудитори формують практичні рекомендації, такі як автоматизація певних операцій чи оптимізація логістичних процесів а також пропонують впровадження кращих практик, спираючись на міжнародні стандарти та успішний досвід інших компаній, наприклад, використання *lean management* для підвищення якості продукції та зниження витрат. Крім того, ВА допомагає адаптувати стратегії до змін у зовнішньому середовищі, сприяючи оперативній реакції керівництва на зміни в законодавстві, ринкових умовах чи споживчих уподобаннях. Аудитори можуть рекомендувати оновлення внутрішніх процедур для відповідності новим регуляторним вимогам. Консультації аудиторів включають оцінку, аналіз та звіт з приводу продуктивності та надійності процесів. Адресовані вони безпосередньо адміністрації організації [68].

Важливим аспектом є підтримка впровадження запропонованих змін, що дозволяє уникати помилок і забезпечує досягнення запланованих результатів. Завдяки такій комплексній діяльності ВА створює умови для сталого розвитку компанії, зміцнення її конкурентоспроможності та ефективного досягнення стратегічних цілей, що значно підвищує цінність ВА для підприємства, оскільки дозволяє не лише ідентифікувати ризики та слабкі місця, а й надавати дієві рішення для їх усунення.

Внутрішній аудит забезпечує впевненість у достовірності інформації, яка є основою для стратегічних рішень, шляхом ретельного аналізу та

перевірки фінансових, операційних і управлінських даних. Завдяки аудиту знижуються ризики помилок і шахрайства, адже аудитори виявляють потенційні маніпуляції з даними чи невідповідності внутрішнім політикам. Крім того, вони вдосконалюють системи внутрішнього контролю, впроваджуючи ефективні заходи, такі як автоматизовані перевірки. Це все сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, дозволяє керівництву оперативно реагувати на розбіжності між плановими та фактичними даними, а також створює механізми постійного контролю за інформаційними потоками. Аудитори надають організації точні, своєчасні дані, що дозволяє ефективно планувати майбутні дії, уникаючи значних фінансових втрат і репутаційних ризиків. В результаті керівництво має змогу зосередитися на досягненні реалістичних стратегічних цілей, спираючись на достовірну та об'єктивну інформацію [69].

В умовах сьогодення поняття «внутрішній аудит» набуло великого поширення у бізнесі. Багато великих підприємств і компаній вважають за краще створювати власні служби та відділи ВА, навчаючи своїх співробітників. До того ж і на ринку праці постійно зростає попит на фахівців, які мають відповідні знання та мають міжнародний диплом. Для підвищення ефективності корпоративного управління в Україні потрібні подальші дослідження та впровадження найкращих практик ВА, які вже стали стандартом у розвинених країнах. Внутрішні аудитори є працівниками компанії або залученими спеціалістами, підзвітними раді директорів або комітету з аудиту. Їхня діяльність постійна і регулярна, спрямована на підвищення операційної ефективності та управління в компанії, особливо якщо внутрішня аудиторська служба відповідає вимогам незалежності й професійності [70, с. 106].

Оскільки на часі спостерігається орієнтація на розподіл функцій управління та володіння бізнесом, власники впроваджують одну загальну стратегію розвитку організації та управляють основними напрямками, а для вирішення дрібних та повсякденних завдань, як правило, наймають топ-

менеджерів. У такому разі на підприємстві використовується інструмент контролю за станом справ, саме ВА, який дозволяє керівникам отримати повну та об'єктивну оцінку діяльності всієї організації [71].

В умовах нестабільної економічної ситуації в Україні та швидких змін на ринку ВА дійсно набуває особливої важливості для бізнесу та перебуває на етапі активного розвитку. Проте багато компаній ще не інтегрували ВА повною мірою у свої системи управління. Це зумовлено низкою чинників, зокрема недостатньою обізнаністю про його значення, дефіцитом кваліфікованих фахівців та обмеженими фінансовими ресурсами для впровадження аудиторських процесів. Незважаючи на ці виклики, перспективи розвитку внутрішнього аудиту в Україні залишаються позитивними, оскільки зростає кількість компаній, які визнають його важливість для забезпечення довгострокового успіху та стабільності бізнесу [72].

Необхідно зазначити, що ключовими елементами успішного функціонування ВА на підприємстві є методологічне та організаційне забезпечення. Кожен із цих аспектів виконує специфічні функції та сприяє ефективності аудиторського контролю. Організаційна складова ВА включає структуру та управління аудиторською службою, що забезпечує реалізацію її завдань, а методологічне забезпечення являє собою сукупність методів, підходів і процедур для проведення аудиту та включає в себе набір спеціальних процедур (тестування операцій, аналітичні методи тощо) та інструментів для збору і аналізу інформації. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє автоматизувати рутинні процеси та підвищити точність аналізу. Отже, розумне поєднання обох складових дозволяє аудиторам зосередитися на ключових ризиках, підвищує якість управлінських рішень і сприяє сталому розвитку бізнесу [73].

Слід зазначити, що якісна процедури ВА визначається обсягом, вартістю та економічною ефективністю проведених перевірок. Важливо досягти

оптимального співвідношення між коштами, зекономленими завдяки роботи аудиторів, і витратами на утримання аудиторської служби [74].

Висновки до розділу 3

Ефективність ВА визначається його здатністю досягати поставлених цілей, які полягають у підвищенні ефективності діяльності підприємства, зниженні непродуктивних витрат і запобіганні випадкам шахрайства. Висновки та рекомендації, отримані в результаті аудиту, мають бути практичними та конструктивними, спрямованими на покращення тих аспектів діяльності, які були піддані аналізу, а результати аудиту повинні стати основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення внутрішніх процесів і посилення контролю в організації.

Важливим елементом аудиторської перевірки є наявність рекомендацій щодо вирішення наявних проблем, а економічна ефективність досягається за рахунок попередження порушень, своєчасного внесення змін у податкові розрахунки та оптимальної фінансово-облікової політики.

Отже, ВА це інструмент, який допомагає керівникам підприємств оцінити ефективність і надійність внутрішніх процесів, виявити ризики, підвищити прозорість і довіру до компанії, а також оптимізувати операційну діяльність.

Проаналізовано відповідність бізнес-процесів, ресурсів та систем управління стратегічним пріоритетам, де ВА гарантує ефективність діяльності та своєчасну корекцію відхилень та виступає не лише інструментом контролю, але й активним учасником стратегічного управління, сприяючи підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Теоретичне обґрунтування результатів досліджень, викладених у магістерській роботі, яка зосереджується на регламентації проведення внутрішнього аудиту в контексті стратегічного управління підприємством, стає особливо актуальним у сучасних умовах, що пов'язано зі зростаючою складністю бізнес-процесів, необхідністю адаптації до мінливого зовнішнього середовища та забезпечення ефективності управлінських рішень.

1. Досліджено сутність та мети внутрішнього аудиту у системі управління якістю, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільності підприємства. Рекомендується впроваджувати сучасні системи управління якістю, адаптуючи їх до змін ринку і потреб клієнтів для зміцнення позицій на ринку.
2. Вивчено методи та інструменти проведення внутрішнього аудиту, зокрема етапи й процедури, що забезпечують ефективність його функцій, такі як планування, аналітичні процедури, ідентифікація ризиків і оцінка доказів. Такий підхід систематизує процес аудиту, забезпечуючи відповідність стратегічним цілям організації та міжнародним стандартам.
3. Проведено ґрунтовний аналіз чинних нормативно-правових документів та міжнародних стандартів, які забезпечують внутрішній аудит в системі управління якістю, що дозволяє ідентифікувати вимоги до процедур аудиту, рівень компетенції аудиторів та стандарти документування, створюючи умови для розробки регламенту, що забезпечує узгодженість з національними та міжнародними вимогами.
4. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА», охоплюючи платоспроможність, структуру активів, ефективність використання ресурсів та основні економічні показники. Оцінено трудові ресурси, продуктивність праці та витрати на персонал, що дає змогу визначити ефективність компанії та окреслити напрями для вдосконалення.

5. Проведено детальний аналіз процедури проведення внутрішнього аудиту ТОВ «Нова Пошта», охоплюючи етапи планування, збору доказів, формулювання висновків і рекомендацій, а також взаємодію з іншими підрозділами компанії. Оцінено ефективність застосовуваних методів, відповідність нормативно-правовим вимогам та міжнародним стандартам, що дозволяє виявити можливості для вдосконалення аудиторських процесів і підвищення їх ефективності.
6. Сформовано рекомендації для підвищення ефективності внутрішнього аудиту, які є гнучкими для адаптації в різних організаціях незалежно від сфери діяльності та масштабів. Основна перевага цих пропозицій полягає в їх універсальності, що дозволяє оптимізувати процеси внутрішнього аудиту, вдосконалювати бізнес-процеси та підсилювати роль внутрішнього аудиту в стратегічному управлінні.
7. Обґрунтовано роль внутрішнього аудиту у підтримці стратегії організації та встановлено, що він є важливим елементом стратегічного управління.

Отже, дослідження доводить, що при належній регламентації внутрішній аудит не лише виконує функцію перевірки, а й сприяє ефективному розвитку та функціонуванню підприємства ТОВ «Нова Пошта».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безродна С. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спец. вищих навч. закладів. Чернівці : ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
2. Аксьонова Л., Коваль Г. Внутрішній аудит системи менеджменту якості. Кількісна оцінка процесів. *Технологічний аудит і резерви підприємства*. 2013. № 1(4). С. 3-6.
3. Гринчуцька С. Управління якістю виробництва та обслуговування : навч. посіб. Тернопіль : ТНТУ імені І. Пулюя, 2011. 76 с.
4. Бондар Ю., Легінькова Н. Значення внутрішнього аудиту в умовах глобалізаційних процесів економіки. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем* : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 25 лист. 2020 р. / ЦНТУ. Кропивницький, 2020. С. 57-58.
5. Стандартизація, метрологія, сертифікація та управління якістю : підручник / Л. Баль-Прилипко та ін. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 573 с.
6. Shmeleva A. N. Quality Management System as an Organizational Development Tool. *Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovacii*. 2014. Vol. 12. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41971> (Date of access: 18.11.2024).
7. Гавриличенко Є. Внутрішній аудит : конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання (для студентів денної і заочної форм навчання другого рівня (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 071 – Облік і оподаткування). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 164 с.
8. Данилюк І., Романів С. Особливості проведення зовнішнього та внутрішнього аудиту акціонерних товариств. *Економічний аналіз*. 2008. № 2(18). С. 333-337.
9. Верига Ю. А., Захарченко В. Ю., Карпенко Є. А. Проведення внутрішнього аудиту на підприємстві: процесний аспект. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20(1). С. 186-193.

10. Салямон-Міхеєва К. Д. Напрями вдосконалення аудиту фінансових результатів діяльності підприємства. *Державний фінансовий контроль, незалежний аудит та аналіз: проблеми та перспективи розвитку* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Ірпінь, 28 листоп. 2019 р. Ірпінь, 2019. С. 110-114.
11. Жук В. Роль внутрішнього аудиту в системі управління підприємством. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2022. № 148. С. 106-111.
12. Двуліт З. П., Мельник О. Г., Лазурко М. І. Дослідження глобального ринку аудиторських послуг у контексті сьогоденних викликів. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія : Проблеми економіки та управління. 2021. № 2(8). С. 22-33.
13. Слюсарчук М., Михайлик І. Сутність внутрішнього аудиту його організація і необхідність. 2019. URL: <http://surl.li/qftjr> (дата звернення: 07.12.2024).
14. Білоусов А., Внутрішній аудит: перспективи розвитку та методика організації на підприємствах України. *Бухгалтерський облік та аудит*. 2001. Вип. 2. С. 54-57.
15. Основи глобального розширення обізнаності / Інститут внутрішніх аудиторів України. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/531247f2.pdf> (дата звернення: 07.12.2024).
16. Панченко І. В., Панченко Н. В., Діденко Л. В. Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами : зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих вчених. 2022. С. 36-39. URL: <http://www.kaffin.hneu.edu.ua/> (дата звернення: 07.12.2024).
17. Пантелейчук Л. Організація аудиту. Київ, 2001. 112 с.
18. Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління : ДСТУ ISO 19011:2003, затв. Наказом Держспоживстандарту України від 28 листоп. 2003 р. № 215. Чинний від

- 2007.06.01. К. Держспоживстандарт, 2004. Режим доступу : <http://epicentre.co.ua/dstu/dstu/doc3947.html>
19. Сподарик В. Внутрішній аудит: проблеми, методика та організація. *Економічний аналіз*. 2010. № 6. С. 503-505.
 20. Рудницький В. С. Методологія і організація аудиту. Тернопіль : Економ. думка, 2000. 192 с.
 21. Йовенко І. Проведення внутрішнього аудиту на підприємстві: важливі аспекти. *Аудитор України*. 2015. № 4(233). С. 30-35.
 22. OECD Corporate Governance Factbook 2023. DOI: 10.1787/6d912314-en.
 23. Каменська Т. О. Внутрішній аудит: виникнення та розвиток. *Статистика України*. 2015. № 4. С. 60-68.
 24. Проскуріна Н. М. Внутрішній та зовнішній аудит : навч. посіб. / за ред. О. Ю. Редько. Запоріжжя, 2018. 188 с.
 25. Крутова А. С., Семенець А. О. Нормативно-правове забезпечення внутрішнього аудиту: вітчизняний досвід та світова практика. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2018. № 12. С. 309-316. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-309_316.pdf (дата звернення: 07.12.2024).
 26. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (Стандарти). 2017. URL: <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-ukrainian.pdf> (дата звернення: 07.12.2024).
 27. Павленко А. Ф., Сидоренко О. А., Тимченко О. В. Управління якістю. Київ : Кондор, 2018. 352 с.
 28. Бондар В. П. Робочі документи аудитора та контроль якості аудиту фінансової звітності, що складена на вимогу іноземного інвестора. *Статистика України*. 2018. № 1. С. 68-76.
 29. Томчук О. В., Фабіянська В. Ю. Застосування професійного судження аудитора в контексті розвитку Міжнародних стандартів аудиту. *Економіка*.

- Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2018. № 1(29). С. 68-81.
30. Фабіянська В. Ю. Аудиторська документація як інструмент забезпечення якості в аудиті. *Ефективна економіка.* 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/100.pdf (дата звернення: 07.12.2024).
 31. Bravo J., Salas M. Internal versus External Audit: A Comparative Study. *International Journal of Auditing.* 2018. № 22(1). P. 67-78.
 32. Про затвердження форми звітності № 1-ДВА (піврічна) : затв. Наказом Міністерства фінансів України від 27.03.2014 р. № 347. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0410-14> 14. Порядок здійснення Міністерством фінансів України оцінки функціонування системи внутрішнього аудиту : затв. Наказом Міністерства фінансів України від 03.05.2017 р. № 480. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0663-17>
 33. Про аудиторську діяльність : Закон України від 22.04.1993. № 3125-XII URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/168491___527073__ (дата звернення: 07.12.2024). (Втратив чинність)
 34. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Офіц. вид. На заміну ДСТУ ISO 9001:2015 ; чинний від 01.07.2016. Київ : Держспоживстандарт України, 2016. 30 с.
 35. ДСТУ ISO 19011:2019 Настанови щодо проведення аудитів систем управління (ISO 19011:2018, IDT). Офіц. вид. На заміну ДСТУ ISO 19011:2012 ; чинний від 01.01.2021. Київ : Держспоживстандарт України, 2019. 40 с.
 36. IRCA (International Register of Certificated Auditors). URL: https://ua.linkedin.com/company/international-register-of-certificated-auditors?trk=ppro_cprof (Date of access: 16.11.2024).
 37. ISO 17021-1:2015. Conformity assessment – Requirements for bodies providing audit and certification of management systems. Part 1 / International

- Organization for Standardization, 2015. 32 p. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/61651.html> (Date of access: 16.11.2024).
38. Cohen A., Sayag G. The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of Its Role in Risk Management and Corporate Governance. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*. 2010. № 3(4). P. 541-552
 39. ДСТУ EN ISO 13485:2018. Медичні вироби. Система управління якістю. Вимоги до регулювання (EN ISO 13485:2016, IDT; ISO 13485:2016, IDT). Офіц. вид. На заміну ДСТУ EN ISO 13485:2015; ДСТУ EN ISO 13485:2015/Поправка № 1:2015 ; чинний від 01.01.2019. Київ : Держспоживстандарт України, 2019. 95 с.
 40. ДСТУ EN 12798:2022 (EN 12798:2007, IDT). Системи управління якістю транспорту. Офіц. вид. Київ : Держспоживстандарт України, 2022.
 41. Sweeney B., O'Sullivan J. The Role of Internal Auditors in Assessing and Managing Risk: A Comparative Analysis. *Journal of Accounting & Finance*. 2020. № 20(6). P. 40-52.
 42. ТОВ «Нова пошта» : офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 10.05.2024).
 43. Сервіс перевірки контрагентів Your Control. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/companydetails/31316718/> (дата звернення: 10.05.2024).
 44. Шморгун Н. П., Головка І. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : ЦНЛ. 2006. 528 с.
 45. Кононенко О., Маханько О. Аналіз фінансової звітності. 4-те вид., перероб. і доп. Харків : Фактор, 2006. 208 с.
 46. Шиян Д. В., Строченко Н. І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : вид-во А.С.К., 2003. 230 с.
 47. Жолонський Є. Фінансово-економічний аналіз бізнесу промислових компаній. Харків : Фактор, 2007. 320 с.
 48. Гаркуша С. А. Економічна суть та класифікація методів і прийомів фінансового аналізу при проведенні аудиту. URL:

- <https://magazine.faaf.org.ua/ekonomichna-sut-ta-klasifikaciya-metodiv-i-priyomiv-finansovogo-analizu-pri-provedenni-audit.html> (дата звернення: 10.05.2024).
49. Бульба О. М., Шевченко А. І. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2022 рік. 14 с. URL: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Management%20report%20for%202022.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).
 50. Звіт щодо аудиту консолідованої фінансової звітності. 2022. 62 с. URL: <https://utem-group.com/wp-content/uploads/2023/05/Auditorskij-ZVIT-z-konsolidovanoyi-finansovoyi-zvitnosti-AT-PTM-za-2022-rik.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).
 51. Проміжна інформація емітента цінних паперів за 1 квартал 2023 року. 2023. 40 с. URL: <https://www.ifcem.if.ua/shareholders/promizhna-informacziya-emitenta-czinnyh-paperiv-za-1-kvartal-2023-roku/> (дата звернення: 10.05.2024).
 52. Соціальний звіт / Офіційний сайт «Нова пошта». URL: http://svb.ua/sites/default/files/social_report_0.pdf. (дата звернення: 10.05.2024).
 53. Внутрішній аудит : навч. посіб. / за ред. Ю. Б. Слободяник. Суми : ТОВ «ВПП «Фабрика друку», 2018. 248 с.
 54. Шевчук О. Д., Мукоїд І. Л. Особливості проведення державного аудиту в Україні. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія : Економічні науки*. 2012. № 4(70), Т. 2. С. 230-234.
 55. Дорош Н. І. Аудит: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 495 с.
 56. Організація та методика аудиту підприємницької діяльності : навч. посіб. / за ред. О. А. Петрик. Київ : КНЕУ, 2008. 472 с.
 57. Сердюк А. В., Велієва В. О. Суть фінансового аналізу і його значення в умовах ринкової економіки. *Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації*. 2023. С. 361–364. URL:

- https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/11339/1/Збірник_МНПК_СНАУ%2016.11.2023a.pdf#page=362 (дата звернення: 10.05.2024).
58. Струкова Д. Є., Крутських Т. В. Основні аспекти процесу внутрішнього аудиту на підприємстві. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/32075/1/478-480.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).
 59. Internal Audit Business Model and its Key Performance Indicators. URL: <https://theiia.org.ua/internal-audit-business-model-and-its-key-performance-indicators/> (Date of access: 16.02.2024).
 60. Рядська В. В. Інституціональна парадигма аудиту в Україні: сучасний стан та напрямки розвитку. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 138-143.
 61. Бобиль В. В., Топоркова О. А. Гнучке планування у внутрішньому аудиті як спосіб реагування на непередбачувані ризики. *Review of transport economics and management*. 2021. № 5(21). DOI: 10.15802/rtem2021/243649
 62. Template: Internal Audit Plan. URL: https://openregulatory.com/or_template/internal-audit-plan/ (Date of access: 16.02.2024).
 63. Проскуріна Н. М. Методологічні основи системного дослідження процедурного забезпечення аудиту. *Вісник Донецького Національного університету економіки і торгівлі ім. М. ТуганБарановського*. 2011. № 4. С. 347-353.
 64. Павлік Н., Литвин З. Аналіз ефективності використання виробничих ресурсів. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4> (дата звернення: 10.05.2024).
 65. Blokhina T. A. Using modern IT to measure the effectiveness of internal audit. *Modern technologies in management*. 2023. №. 2. P. 112-118.
 66. Кондратюк О. М., Руденко О. В., Чернобровкіна А. Є. Можливості та перспективи використання штучного інтелекту в аудиті. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.89

67. Гавриличенко Є. В. Внутрішній аудит. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 164 с.
68. Йовенко І. Проведення внутрішнього аудиту на підприємстві: важливі аспекти. *Аудитор України*. 2015. № 4(233). С. 30-35. URL: <https://www.pspauidit.com.ua/files/iovenko.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).
69. Кривобок В. О., Євсєєнко В. О. Організація та завдання внутрішнього аудиту в системі управління підприємством. URL: http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbisecnof_2013_10 (дата звернення: 10.05.2024).
70. Жук В. Роль внутрішнього аудиту в системі управління підприємством. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2022. № 148. С. 106- 111. URL: <http://www.vtei.com.ua/doc/11konf/zb15.pdf#page=106> (дата звернення: 10.05.2024).
71. Мулик Я. І. Аудиторська діяльність в Україні: сучасний стан, реформування та розвиток. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 37–47..
72. Двуліт З. П., Мельник О. Г., Лазурко М. І. Дослідження глобального ринку аудиторських послуг у контексті сьогоденних викликів. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія : Проблеми економіки та управління. 2021. № 2(8). С. 22-33.
73. Рудницький В. С. Методологія і організація аудиту. Тернопіль : Економ. думка, 2000. 192 с.
74. Огнева А. М. Аудит інформаційних систем і технологій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. С. 229–232.

ДОДАТКИ

Етапи проведення внутрішнього аудиту

Організаційний етап	Початок формування групи аудиторів; Призначення керівника групи; Визначення мети та критеріїв (стандарт, методики, регламенти, системи управління, контракти) аудиту; Встановлення об'єкта аудиту і налагодження комунікації; Деталізація цілей аудиту; Визначення обсягу та межі аудиту: перелік процесів, підрозділи; Визначення строків проведення аудиту; Попередження об'єкту аудиту; Запит щодо доступу до відповідної документації; Визначення правил безпеки на місці аудиту; Погодження присутності спостерігачів чи супроводжуючих осіб.
Ознайомчий етап	Аналіз відповідної документації; Вивчення відповідності системи документації критеріям аудиту; Вивчення стану, структури і змін, які відбулись із попереднього аудиту; Приділення уваги виявленню невідповідностей між діючими і новоствореними документами; Занотувати наявність таких розбіжностей, щоб в подальшому звірити ще раз; Керівник групи повідомляє в такому випадку зацікавлених в аудиті осіб; Оцінюється критичність рівня невідповідності; Узгоджується доцільність продовження аудиту або призупинення до вирішення виявлених невідповідностей; При продовженні аудиту за результатами цього етапу аудитор визначає ключові аспекти аудиту.
Методичний етап	Готується план відповідно до виданих завдань; Визначаються і розподіляються завдання між учасниками аудиту; Готуються робочі документи; План аналізується і приймається керівником (замовником внутрішнього аудиту); План відправляється об'єкту аудиту до початку проведення аудиту.
Регламентативний етап	Визначення робочих завдань для групи аудиторів по конкретних ділянках проведення на об'єкті; Підготовка документації: перелік контрольних питань, план відбору інформації, бланки реєстрування інформації, протоколи нарад; Розсилання опитувальних листів до початку аудиту.

Додаток А продовження

Етап проведення аудиту	Проведення установчої (первинної) наради за участю керівництва об'єкта аудиту з метою ознайомлення із планом, методами аудиту та формування позитивного ставлення до нього; Збір і перевірка інформації: методом спостереження за діяльністю, опитування учасників, аналізування документів; Документування інформації; Внесення коректив в робочі документи з врахуванням отриманої нової інформації; За потреби частішого обміну інформацією між усіма учасниками аудиту проводяться проміжні наради, також тоді відбувається оцінка ходу аудиту, коригування за потреби робочих завдань; Керівник групи аудиту періодично повідомляє керівника об'єкта аудиту про хід аудиту; Підготовка даних; Підготовка висновків аудиту; Фіксація невідповідностей при їх наявності в акті невідповідностей у формі встановлених на підприємстві; Проведення заключної наради з присутністю всіх зацікавлених сторін, обговоренням розбіжностей даних, висновків аудиту і їх погодження; При непогодженні із висновками вноситься в протокол думки обох сторін процесу.
Формування звіту аудиту	Керівник групи аудиторів готує звіт, який повинен містити точний, стислий і чіткий опис проведеного аудиту, додає протоколи невідповідностей, САРА, протоколи попередньої та заключної наради впродовж визначеного терміну (до 10 днів); Звіт відправляється усім зацікавленим сторонам.
Завершальний етап	Створення папки документації проведеного аудиту для збереження і подальшої передачі в архів (термін зберігання як у справ тимчасового зберігання).

Audit Plan <Date>

1. General Information

Audit Program	<reference record here>
Year	
Audit Number	

Auditor Team	<name auditor participants here>
Audit Type	<e.g. internal (first-party) audit>
Audit Scope	Pursuant to audit plan, para. 4
Audit Date	
Audit Time	<e.g. 09.00 - 17.00>

2. Audit Participants

Name	Position / Role
Albert Dreary	CEO
Frodo Baggins	QMO
Samwise Gamgee	Assistant Director
(...)	(...)

3. Audit Criteria

No.	Audit Criterion
1	EN ISO 13485:2016 (ed3)
2	(EU) Medical Device Regulation 2017/745

4. Audit Activities

Day 1

Time	Topic / Operational Unit / QMS Process	Audit Criteria	Participants
08.00 - 08.15	Introduction	n/a	Dreary (CEO), Baggins (QMO)
08.15 - 09.15	QMS General Informa- tion, Documentation Requirements	EN ISO 13485:2016, para. 4.1 and 4.2	Dreary (CEO), Baggins (QMO)

Додаток Б продовження

Time	Topic / Operational Unit / QMS Process	Audit Criteria	Participants
09.15 - 10.00	Management Responsibility	EN ISO 13485:2016, para. 5.1 - 5.3, 5.5, 5.6	Dreary (CEO), Baggins (QMO)
10.00 - 10.45	Resource Management	EN ISO 13485:2016, para. 6.1 - 6.3	Dreary (CEO), Baggins (QMO)
10.45 - 11.00	Break		
11.00 - 11.45	Product Realization	EN ISO 13485:2016, para. 7.1	Baggins (QMO), Gamgee (As. Director)
11.45 - 12.00	Summary		

Day 2

Time	Topic / Operational Unit / QMS Process	Audit Criteria	Participants
(...)	(...)	(...)	(...)

5. Release

Auditor Name
Release Date
Auditor Signature

Template Copyright openregulatory.com. See template license.
Please don't remove this notice even if you've modified contents of this template.

Audit Report <Date>

1. General Information

Purpose of audit:	Internal audit
Auditors:	Enter names of your internal auditors

2. Internal Participants

Name
Team
Position/Role
Audit date
Start
End
Scope
Audit Criteria

3. Audit Activities

See IAU - Internal Audit Plan section 4 and copy the audit schedule here.

4. Methodology

During the audit, the auditor gathered, using appropriate sampling, information relating to the audit objectives, scope and criteria, including information relating to the interfaces between functions, activities and processes, and verified it. Only verifiable information constituted audit evidence. Audit evidence leading to audit findings was recorded.

Relevant documentation from the auditee was reviewed in order to:

- Determine the compliance of the system, based on the available documentation, with the audit criteria, and to
- Gather the information necessary to support audit activities.

In addition, information related to the audited process was gathered through interviews of the auditees by the auditors.

5. Classification of Non-Conformities

The classification of audit findings is established as follows:

- **Major Non-Conformity (MNC):** A deviation in the system, practices and processes that could result in significant effects that violate the law, patient safety or well-being, or could result in a public health risk or indicates a major deviation from current regulations.

- **Minor Non-Conformity (mNC):** A deviation in the system, practices and processes that is not expected to result in an adverse effect on the safety or well-being of patients.
- **Opportunities for Improvement (OFI):** A commentary indicating a process for improvement either by improving quality or reducing the occurrence of deviations.

6. Audit Protocol

Requirement	Audit Question	Audit Record & Evaluation / Finding
ISO 13485:2016, chapter 4.2.3	For each medical device type or medical device family, the organization shall establish and maintain one or more files either containing or referencing documents generated to demonstrate conformity to the requirement of this International Standard and compliance with applicable regulatory requirements. The content of the file(s) shall include, but is not limited to:	State here the audit record (e.g. the Quality Manual) and the audit finding.
Continue with the requirements that are listed in the audit plan and programme.		

Додаток В продовження

7. Audit Conclusions**7.1 Major Non-Conformities**

MNC			
No.	Requirement	Audit Proof	Finding
1	State the requirement here.	List the audited record.	Describe the MNC.

7.2 Minor Non-Conformities

mNC			
No.	Requirement	Audit Proof	Finding
1.	State the requirement here.	List the audited record.	Describe the MNC.

7.3 Opportunities for Improvement

OFI			
No.	Requirement	Audit Proof	Finding
1	State the requirement here.	List the audited record.	Describe the MNC.

8. Follow-up of Actions from the last Audit

Describe the follow-up of actions from the last Audit. Where there any gaps needed to be closed? Are there delays in the closing of non-conformities?

10. List of Documents and Information collected during the Audit

List the documents that have been audited here.

Template Copyright openregulatory.com. See template license.

Please don't remove this notice even if you've modified contents of this template.

Протокол виявлення невідповідностей

Підприємство ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Київ

Протокол виявлених невідповідностей

Дата: дд.мм.рррр

Аудитор: ПІБ

Об’єкт аудиту: Наявність відповідної документації а її відповідність
Вимогам

Позначка невідповідності: (код процесу і дата)

1. Загальна інформація:

Мета аудиту:

Обставини аудиту: Опис обставин аудиту та методології, включаючи вибіркові області для аудиту.

№	Ділянка/Відділення	Вимога/Стандарт	Знайдені невідповідності:	Рекомендації для усунення

3. Оцінка важливості та категоризація:

Важливість невідповідностей:

Категоризація невідповідностей: підкресліть необхідне (критичні, серйозні, помірні).

4. План дій:

Термін виконання:

Коригувальні заходи:

5. Заключні висновки:

Загальна оцінка:

Рекомендації:

Аудитор: ПІБ

Керівник підрозділу об’єкту аудиту: ПІБ

Дата: дд.мм.рррр



Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	2024	01	01
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВА ПОШТА"	31316718		
Територія: Київська	8036100000		
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	240		
Вид економічної діяльності: інша допоміжна діяльність у галузі транспорту	52.29		
Середня кількість працівників: 31 298			
Адреса, телефон: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9., (0532) 69-62-24			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати [Звіту про сукупний дохід] (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками).			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	v		
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801007

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	18	1000	202 964	245 252
первісна вартість		1001	381 162	465 528
накопичена амортизація		1002	(178 198)	(220 276)
Незавершені капітальні інвестиції	20	1005	2 835 272	3 528 058
Основні засоби	19	1010	8 026 715	12 120 922
первісна вартість		1011	11 604 057	17 068 310
знос		1012	(3 577 342)	(4 947 388)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції; які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	21	1035	35 602	4 630
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	22	1045	135 629	162 045
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-

Додаток Д продовження



Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	23	1090	789 466	1 009 063
Усього за розділом I		1095	12 025 648	17 069 970
II. Оборотні активи				
Запаси	24	1100	587 449	555 913
Виробничі запаси		1101	570 379	511 462
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	17 070	44 451
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестрахування		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25	1125	992 633	1 241 218
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	26	1130	174 561	210 321
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	27	1135	65 940	226 432
у тому числі з податку на прибуток		1136	2	95
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	37 894	62 605
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	26	1155	267 178	678 293
Поточні фінансові інвестиції	28	1160	403 263	106 089
Гроші та їх еквіваленти	29	1165	4 940 852	6 554 017
Готівка		1166	454 665	618 688
Рахунки в банках		1167	3 476 993	5 247 417
Витрати майбутніх періодів		1170	19 803	47 204
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	7 489 573	9 682 092
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	19 515 221	26 752 062

Додаток Д продовження



Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	30	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	31	1410	30 715	92 953
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	3 414	65 652
Резервний капітал		1415	17 752	17 752
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	7 750 397	10 145 105
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
Неконтрольована частка		1490	664 659	618 784
Усього за розділом I		1495	8 468 177	10 879 248
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	32	1510	1 454 745	1 912 643
Інші довгострокові зобов'язання	32	1515	1 645 450	2 424 238
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:		1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
Усього за розділом II		1595	3 100 195	4 336 881
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	32	1600	76 000	35 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	32	1610	2 301 491	3 424 290
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	33	1615	1 181 221	1 870 939
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	34	1620	765 741	886 293
у тому числі з податку на прибуток	34	1621	268 916	316 624

Додаток Д продовження



розрахунками зі страхування		1625	84 895	114 271
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	503 931	761 453
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	50 032	73 349
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	36	1640	19 656	883 928
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	35	1660	561 152	897 420
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	37	1690	2 402 730	2 588 990
Усього за розділом III		1695	7 946 849	11 535 933
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
Баланс		1900	19 515 221	26 752 062

Підписано і затверджено до випуску від імені ТОВ Нова Пошта 29 квітня 2024 року.


 Бутьба Олександр Миколайович
 Директор


 Шевченко Діана Іванівна
 Головний бухгалтер

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною консолідованої фінансової звітності.

Шаблон СОПа

Номер версії:	1.0
Дата затвердження:	ДДММРРРР
Відповідальний підрозділ:	відділ внутрішнього аудиту
Вступ	
1. Мета.	Мета цього СОПу – встановити стандарти та процедури для проведення ВА з метою підвищення ефективності, дієвості процесів та дотримання законодавства.
2. Область застосування.	Цей СОП застосовується до всіх аудиторських перевірок, що проводяться в організаціях під управлінням нашої компанії.
3. Визначення та терміни.	Внутрішній аудит сфокусований на незалежну та об'єктивну діяльність, мета якої – додати цінність та уникати внесення правок у поточну процедуру. Аудиторська перевірка передбачає систематичну перевірку фінансових звітів та операційних процесів для оцінки їх відповідності встановленим стандартам.
4. Відповідальності.	Керівник ВА здійснює загальний контроль за діяльністю аудиторської групи, визначає стратегії аудиту. Аудитори перевіряють виконання планів аудиту, документування результатів та складання звітів. Керівництво компанії має своєчасно реагувати на рекомендації внутрішніх аудиторів.
Процес внутрішнього аудиту.	
5. Планування аудиту.	При цьому визначаються основні цілі та завдання майбутнього аудиту (періодичність, область, ризики), розробляється річний план внутрішнього аудиту та затверджується керівництвом компанії.
6. Проведення аудиту.	Здійснюється збір даних, а саме запитують необхідну документацію та інші ресурси. Проводять тестування, інтерв'ювання співробітників, реалізують нагляд процесами. Оцінюють зібрані дані на відповідність встановленим нормам та стандартам.
7. Документування.	Включає ведення робочої документації, включаючи протоколи зустрічей, результати тестування та інші матеріали та дотримання вимог щодо зберігання та захисту документації.
8. Оформлення звітності.	Звіти мають бути надані протягом 15 робочих днів після завершення аудиту. Підсумковий звіт повинен містити: цілі перевірки, методику проведення, результати, виявлені невідповідності та рекомендації. Обговорення результатів попереднього звіту з керівництвом та внесення необхідних коригувань.
9. Моніторинг та відстеження рекомендацій втілює термін виконання рекомендацій (30 днів).	Аудитори повинні відстежувати статус виконання рекомендацій через регулярні звіти.
10. Навчання та розвиток	відбувається організацією регулярних тренінгів для аудиторів з актуальних питань внутрішнього аудиту та методів аналізу даних.
11. Зміни та перегляд.	СОП переглядається щороку. У разі внесення значних змін потрібно повторне затвердження.
12. Програми.	Шаблони для звітів про ВА та приклади робочих документів, що використовуються в процесі аудиту.