

Пунда А. В.

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

АУДИТ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні реалії функціонування українського бізнесу докорінно змінили підходи до оцінки його стійкості. В умовах воєнного стану аудит ефективності системи ризик-менеджменту перестав бути суто контрольною процедурою, перетворившись на інструмент стратегічного виживання. Як слушно зауважують Н. Ситник та Ю. Чепіль, забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах війни вимагає перегляду пріоритетів: від класичної максимізації прибутку до збереження активів, кадрового потенціалу та здатності адаптуватися до критичних змін зовнішнього середовища [7]. Саме тому аудиторська перевірка сьогодні має фокусуватися на тому, наскільки система управління ризиками здатна забезпечити цю життестійкість та безперервність діяльності.

Методологічним фундаментом перевірки залишається міжнародний стандарт ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків». Цей стандарт визначає принципи, рамки та процеси управління ризиками, проте його застосування в українських реаліях вимагає специфічної адаптації. Аудитор повинен оцінити, як саме підприємство імплементує принципи стандарту, зокрема принцип «динамічності» та «врахування людського фактору». Перевірці підлягає здатність менеджменту приймати обґрунтовані рішення в умовах неповної інформації та високої невизначеності. Важливим аспектом аудиту є аналіз того, чи переглядаються карти ризиків у режимі реального часу, реагуючи на зміни лінії фронту, енергетичні блекаути чи логістичні розриви [2].

Центральним, найбільш чутливим елементом аудиту в таких умовах стає аналіз управління фінансовими ризиками. О. Кібиш у своїх дослідженнях акцентує увагу на тому, що аудит виступає критично важливим інструментом для оцінки управління борговими зобов'язаннями. В умовах падіння маржинальності та касових розривів аудитор має перевірити не лише фактичний стан розрахунків, але й якість комунікації з кредиторами, наявність планів реструктуризації боргів та стратегій хеджування валютних ризиків [1].

Окремим складним питанням є перевірка дотримання облікових стандартів в умовах невизначеності. Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти», підприємства зобов'язані проводити оцінку фінансових активів на предмет знецінення. Аудитор повинен ретельно дослідити, чи врахував менеджмент при формуванні звітності ризик неповернення дебіторської заборгованості від контрагентів, що знаходяться в зоні бойових дій або на тимчасово окупованих територіях. Ігнорування цього факту або формальний підхід до створення резервів може призвести до викривлення показників фінансового стану та введення в оману інвесторів [6].

Окрім фінансової складової, значної ваги набуває аудит договірної та податкової дисципліни, де ціна помилки суттєво зросла. П. Перерва, О. Лега та І. Сіренко звертають увагу на необхідність інтеграції інструментів податкового ризик-менеджменту безпосередньо в договірну політику. Аудитор має дослідити, чи враховує підприємство податкові ризики при укладанні угод з новими контрагентами, чи існують дієві механізми перевірки ділових партнерів (KYC) на предмет санкцій або зв'язків з державою-агресором. Окремим об'єктом перевірки стає юридична захищеність договорів у частині форс-мажорних застережень та можливості їх документального підтвердження. Ефективна система ризик-менеджменту повинна попереджати податкові донарахування та штрафи, які в умовах дефіциту обігових коштів можуть стати фатальними для бізнесу [3].

XIV Міжнародна науково-практична дистанційна конференція
«Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія»
5 грудня 2025 року, м. Тернопіль

Нарешті, неможливо говорити про сучасний ризик-менеджмент без урахування технологічного фактору та кібербезпеки. В. Черелюк підкреслює, що організаційне забезпечення управління ризиками сьогодні нерозривно пов'язане з цифровізацією. В ході аудиту необхідно оцінити надійність ІТ-інфраструктури не лише як технічного засобу, а як основи операційної діяльності. Перевірці підлягають: наявність хмарних рішень для збереження баз даних (ізолюваних від фізичних ризиків), захищеність каналів зв'язку для віддаленої роботи персоналу та використання цифрових інструментів моніторингу загроз у реальному часі [8]

Для систематизації критеріїв перевірки у таблиці 1 виділили ключові індикатори ефективності у вигляді матриці аудиту.

Таблиця 1

Індикатори ефективності системи ризик-менеджменту підприємства

Область ризику	Ключове питання аудиту	Індикатор ефективності системи
Фінанси та борги	Чи здатне підприємство обслуговувати борг та оцінювати збитки?	Наявність плану реструктуризації, резервів під збитки та коректна переоцінка активів.
Безпека активів	Чи захищені активи фізично та юридично?	Наявність плану евакуації активів, релокації та страхування військових ризиків.
Контракти та податки	Чи враховані податкові наслідки та форс-мажори?	Якісні форс-мажорні застереження, перевірка контрагентів на зв'язки з країнами-агресорами.
ІТ та цифровізація	Чи збережеться керованість при втраті офісу?	Наявність хмарних бекапів, захищених каналів зв'язку та швидке відновлення даних.

Джерело: складено авторами самостійно

Підсумовуючи, можна стверджувати, що в умовах воєнного стану аудит ефективності системи ризик-менеджменту набуває рис комплексного консалтингу з питань безпеки. Це синтез перевірки фінансової стійкості,

правової захищеності та технологічної надійності. Результати такого аудиту мають дати власникам та менеджменту чітку відповідь: чи здатна вибудована система захисту забезпечити безперервність діяльності підприємства попри екстремальні зовнішні виклики, та які корективи необхідно внести негайно для збереження бізнесу.

Список використаних джерел

1. Кібиш О. Аудит як інструмент управління фінансовими ризиками при боргових зобов'язаннях підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-46>
2. Міжнародний стандарт ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови». URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
3. Перерва П., Лега О., Сіренко І. Інтеграція інструментів податкового ризик-менеджменту в договірну політику підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2025. № 3. С. 33–42.
4. Панасюк В. М. Штучний інтелект як інструмент підвищення ефективності аудиторських перевірок в Україні. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. С. 47-64.
5. Панасюк В., Кулик Р. Інтеграція штучного інтелекту у систему аудиту України: національні особливості та європейський вектор. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 3. С. 11-21.
6. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти»: Наказ М-ва фінансів України від 30.11.2001 № 559 : станом на 3 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01#Text>.
7. Ситник Н. С., Чепіль Ю. Б. Фінансова безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 11. С. 67–73.

XIV Міжнародна науково-практична дистанційна конференція
«Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія»
5 грудня 2025 року, м. Тернопіль

8. Черелюк В. О. Організаційне забезпечення ризик-менеджменту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. 110–118.

9. Черешнюк О. М. Аудит реалізації проектів в умовах публічного адміністрування: сучасні виклики та підходи. Фінанси та облік в умовах глобальної невизначеності та безпекових ризиків: збірн. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. студ. і молод. вчених (м. Тернопіль, 27 трав. 2025 р.). Ч. 1. Тернопіль: ЗУНУ, 2025. С. 43-45

10. Черешнюк О. М. Застосування штучного інтелекту для ризик-орієнтованої практики аудиту. Матеріали II Всеукр. Науково-практичної конференції «Інноваційні підходи до розвитку технологій та економіки IADTE 2025». Свалява. ЗУНУ. 2025. С. 382-384.