

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-97>

УДК 657.6:334.72:355.01(477)

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ТА ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ НА КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТА ПОСТКРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ

IMPROVEMENT OF THE INTERNAL CONTROL AND INTERNAL AUDIT SYSTEM IN CORPORATE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WARTIME AND POST-CRISIS ECONOMY

Фрунза Світлана Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3015-2988>

Гавриш Галина Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7093-8772>

Насипайко Дар'я Сергіївна

кандидат економічних наук, доцент,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8374-0917>

Frunza Svitlana, Havrysh Halyna

Robert Elvorti Economics and Technology Institute

Nasyaiko Daria

Central Ukrainian National Technical University

У статті досліджено проблеми функціонування систем внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в корпоративних підприємствах України в умовах воєнного стану. Визначено основні виклики для бізнесу, спричинені збройною агресією, зокрема фізичне знищення активів, логістичні колапси, кадровий дефіцит та зростання безпекових ризиків, що обумовлює необхідність трансформації контрольних функцій. Запропоновано концептуальні підходи до адаптації систем внутрішнього контролю та аудиту на стратегічному, методологічному та організаційному рівнях. Особливу увагу приділено класифікації воєнних ризиків, адаптації традиційних методів аудиту до дистанційного формату роботи та перспективам розвитку контрольних функцій на етапі посткризового відновлення економіки, включаючи ESG-трансформацію та цифровізацію аудиту.

Ключові слова: внутрішній контроль, внутрішній аудит, воєнний стан, корпоративне управління, ризик-орієнтований підхід, посткризова економіка.

The full-scale military invasion has fundamentally altered the operational environment for Ukrainian corporate enterprises, presenting unprecedented challenges such as asset destruction, logistical disruptions, and a sharp increase in security risks. In this context, the role of internal control and internal audit systems is undergoing a profound transformation, shifting from traditional assurance functions to critical elements of crisis management and business continuity. Existing methodologies, developed for stable economic conditions, have proven insufficient in the face of wartime threats, necessitating the adaptation of control functions to new realities. Methods. The study is based on a systematic approach and uses methods of analysis and synthesis, systematization and classification, abstraction and formalization, as well as general scientific methods of induction, deduction, and comparison to examine the transformation of internal control and audit under wartime conditions. Purpose. The article aims to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for improving internal control and internal audit systems in Ukrainian corporate enterprises to ensure their effective functioning under martial law.



and to create prerequisites for successful post-crisis recovery. Results. The study identifies the key challenges for businesses caused by the war and systematizes the transformation of the goals, objectives, and functions of internal control and audit. It is argued that the priority shifts from efficiency to business survival and asset preservation. A risk-oriented approach is being refocused on security risks (physical safety of personnel and assets, cybersecurity, business continuity). The functions of internal audit are expanding to include crisis consulting, participation in relocation planning, and assessment of counterparty reliability in wartime. Conceptual approaches to the adaptation of internal control and internal audit systems are proposed at three levels: strategic (revision of internal policies and development of an Anti-Crisis Action Plan), methodological (implementation of agile audit, remote methods, and data analytics), and organizational (ensuring the continuity of the audit function, advanced training, and interdepartmental interaction). A classification of wartime risks for the internal control system is developed, and the adaptation of traditional audit methods to new conditions is presented. Conclusion. The experience gained in extreme wartime conditions should become the foundation for the qualitative renewal of internal control and audit functions at the stage of post-crisis recovery. Promising areas for further development include the integration of ESG factors, strengthening the role of audit in monitoring the recovery of the country, deepening the digitalization of control functions (AI, blockchain), and revising corporate governance standards. The proposed recommendations are aimed at increasing the resilience of Ukrainian business, protecting the interests of stakeholders, and creating a basis for attracting international investment in the post-war reconstruction of the economy.

Keywords: internal control, internal audit, martial law, corporate governance, risk-oriented approach, post-crisis economy.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну та запровадження воєнного стану кардинально змінили умови функціонування вітчизняної економіки. Корпоративний сектор, який є основою економічного потенціалу країни, зіткнувся з безпрецедентними викликами: фізичне знищення активів, розрив логістичних ланцюгів, вимушена релокація бізнесу, скорочення персоналу, різке зростання ризиків усіх видів – від безпекових до фінансових та репутаційних. Такі умови вимагають не лише адаптації державних інституцій, але й докорінної перебудови механізмів корпоративного управління.

У цьому контексті особливої актуальності набувають питання функціонування систем внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту на корпоративних підприємствах. Традиційно вони розглядалися як інструменти забезпечення достовірності фінансової звітності, дотримання законодавства та ефективності операційної діяльності. Однак в умовах воєнної економіки їхня роль трансформується, вони стають критичними елементами антикризового управління, системи раннього попередження та мінімізації загроз, а також ключовими механізмами збереження бізнесу та захисту інтересів стейкхолдерів.

Проблема полягає в тому, що існуючі методологічні та організаційні підходи до побудови систем внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, розроблені для стабільних економічних умов або навіть для «мирних» криз (наприклад, фінансова криза 2008-2009 рр. чи пандемія COVID-19), виявилися недостатньо ефективними в умовах воєнних загроз.

Вони не враховують такі специфічні фактори, як фізична безпека об'єктів та персоналу, необхідність функціонування в умовах обмеженого доступу до інформації та ресурсів, підвищені кіберризики, релокацію бізнесу та необхідність швидкої адаптації контрольних процедур до мінливого безпекового та правового середовища. Відсутність адаптованих до воєнних реалій методик створює значні ризики для корпоративного сектору, ускладнює процеси управління та гальмує посткризове відновлення економіки, що й актуалізувало тему дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту є традиційною сферою наукових досліджень. Фундаментальні основи контролю як функції управління були закладені в працях класиків менеджменту, а сучасне розуміння його ролі в ринковій економіці сформували зарубіжні дослідники. Питання функціонування систем контролю в кризових умовах також не є новим для вітчизняної науки. Так, Л.В. Черничук ще у 2013 році актуалізувала проблеми системи внутрішнього контролю в умовах економічної кризи, наголошуючи на необхідності її адаптації до зростаючих ризиків та посиленні ролі в забезпеченні виживання підприємств [1]. В подальших дослідженнях, під час пандемії COVID-19, дослідники, зокрема Т.А. Жукова, К.І. Баранова та І.Ю. Плікус, розглядали внутрішній аудит як ефективний інструмент корпоративного контролю в умовах глобальних карантинних обмежень, що вимагало переходу на дистанційні формати роботи та переоцінки ризиків [2]. О.М. Дмитренко дослі-

джувала внутрішній аудит як інструмент підвищення ефективності облікової системи підприємства, що є особливо важливим в умовах обмежених ресурсів [3].

З початком повномасштабної війни в Україні фокус наукових досліджень змістився на визначення мети, функцій і завдань внутрішнього аудиту в умовах воєнного стану. Зокрема, Т.В. Ковальова, Т.Г. Маренич, Т.А. Наумова та інші наголошують на необхідності перегляду підходів до організації внутрішнього аудиту з урахуванням нових безпекових загроз [4; 5]. А.Г. Марку акцентував увагу на тому, що у воєнний час проведення внутрішнього аудиту вимагає особливої уваги до фізичної безпеки, кібербезпеки та захисту від розвідки [6]. Важливим нормативним підґрунтям є роз'яснення Міністерства фінансів України щодо можливості здійснення внутрішнього аудиту в період дії воєнного стану [7].

Правовий контекст функціонування підприємств в умовах воєнного стану досліджували А.І. Куртов, С.М. Іващенко та С.В. Гашенко, які розкрили особливості правового режиму воєнного стану в Україні [8]. Питання контролю в широкому суспільному контексті порушувала Л. Приходченко, аналізуючи особливості здійснення громадського контролю під час війни [9]. Проблема корупції, яка загострюється в кризових умовах і потребує посилення контрольних заходів, знайшла відображення в публікаціях ЗМІ [10] та є предметом постійної уваги законодавця [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на зростаючий інтерес до цієї проблематики, аналіз останніх досліджень свідчить про наявність суттєвих прогалин. По-перше, більшість робіт обмежуються констатацією змін в умовах діяльності. По-друге, відсутні комплексні дослідження, щодо аналізу еволюції систем внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту від реагування на поточні воєнні загрози до формування стратегії посткризового відновлення. По-третє, недостатньо розробленими залишаються питання методологічного забезпечення адаптації контрольних процедур, інтеграції ризик-орієнтованого підходу з урахуванням воєнних факторів, а також специфіки організації роботи служб внутрішнього аудиту в умовах фізичної відсутності на об'єктах, релокації та дистанційної роботи.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення сис-

теми внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в корпоративних підприємствах України для забезпечення їх ефективного функціонування в умовах воєнного стану та створення передумов для успішного посткризового відновлення. Ключові завдання, які вирішувались у дослідженні включають: визначення основних викликів для корпоративних підприємств в умовах воєнної економіки, що впливають на організацію внутрішнього контролю та аудиту; систематизація трансформаційних змін в цілях, завданнях та функціях внутрішнього контролю та аудиту під впливом воєнних загроз; розробка концептуальних підходів до адаптації системи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту до умов воєнного стану, зокрема в частині ризик-орієнтованого підходу та організаційного забезпечення; визначення перспективних напрямів розвитку внутрішнього контролю та аудиту на етапі посткризового відновлення економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Воєнний стан як особливий правовий режим, що вводиться у разі збройної агресії, передбачає надання органам державної влади додаткових повноважень, необхідних для відвернення загроз та забезпечення національної безпеки [8; 12]. Для корпоративного сектору це означає функціонування в умовах підвищеної невизначеності, значних ризиків і численних обмежень, що впливають на всі аспекти діяльності підприємств – від стратегічного планування до щоденних операційних процесів. Дослідження, проведені в умовах війни, свідчать, що бізнес зіткнувся з низкою серйозних викликів, серед яких загрози фізичній безпеці працівників та активів, порушення логістичних ланцюгів, скорочення попиту, а також кадровий дефіцит, спричинений мобілізацією та міграційними процесами [4; 5].

За таких умов система внутрішнього контролю, яка традиційно розглядається як процес забезпечення впевненості у досягненні цілей підприємства щодо ефективності діяльності, достовірності фінансової звітності та дотримання законодавства [1; 4; 5], зазнає суттєвих змін. Якщо під час економічних криз основна увага внутрішнього контролю зосереджується на оптимізації витрат, управлінні ліквідністю та пошуку внутрішніх резервів [1], то в умовах воєнного стану ключовим пріоритетом стає забезпечення безперервності діяльності підприємства та збереження його критично важливих ресурсів.

У зв'язку з цим контрольні процедури дедалі більше спрямовуються на ідентифіка-

цію та мінімізацію загроз, які раніше не розглядалися як суттєві. До них належать ризики, пов'язані з ракетними обстрілами та бомбардуваннями, диверсіями, мародерством на покинутих об'єктах, кібератаками, мобілізацією ключового персоналу, перебоями з енергопостачанням, блокуванням портів та іншими форс-мажорними обставинами.

Вплив воєнних факторів зумовлює перегляд традиційних підходів до організації внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту. Якщо в мирний час діяльність внутрішнього аудиту була зосереджена переважно на оцінці ефективності систем внутрішнього контролю, управлінні ризиками та корпоративному управлінні, то в умовах війни його роль розширюється, поєднуючи стратегічні та операційні функції. Узагальнення цих змін дає змогу виокремити основні напрями трансформації внутрішнього контролю та аудиту, які систематизовано в таблиці 1.

Першочергової зміни зазнає пріоритетність в оцінці ризиків. Ризик-орієнтований підхід, який є основою сучасного внутрішнього аудиту, наповнюється новим змістом: найвищий пріоритет отримують ризики, пов'язані з безпекою персоналу та активів, безперервністю бізнесу, кібербезпекою та захистом інтелектуальної власності. Фінансові ризики, хоча і залишаються важливими, часто відходять на другий план перед загрозою фізичного знищення бізнесу. Поряд із цим відбувається

суттєве розширення функцій внутрішнього аудиту: фахівці дедалі частіше залучаються до консультування менеджменту з питань антикризового управління, беручи участь в оцінці планів релокації бізнесу, перевірки контрагентів на предмет їхньої надійності в умовах війни, аналізі ефективності використання ресурсів в умовах їх гострого дефіциту, а також у розробці заходів із забезпечення інформаційної безпеки.

Вкрай важливим напрямом є адаптація контрольних процедур. Традиційні методи контролю, такі як інвентаризація, документальні перевірки, особисті спостереження, ускладнюються або взагалі унеможливаються через фізичну недоступність об'єктів, знищення документів або неможливість виїзду на місця. Це вимагає розробки та впровадження нових, часто дистанційних, методів контролю з використанням сучасних інформаційних технологій, зокрема хмарних сервісів, відеоконференцзв'язку, ERP-систем з віддаленим доступом. Окремо слід відзначити посилення ролі внутрішнього аудиту у протидії шахрайству та корупції, оскільки воєнний стан, часто створює сприятливе середовище для різноманітних зловживань, шахрайства з державними коштами, гуманітарною допомогою, махінацій з активами. Як зазначають дослідники, питання корупції залишається вкрай чутливим для українського суспільства [9], тому внутрішній аудит має стати

Таблиця 1

Трансформація цілей та завдань внутрішнього аудиту в умовах воєнного стану

Сфера фокусу	Традиційні умови (мирний час)	Умови воєнного стану
Мета	Забезпечення ефективності діяльності, достовірність звітності, дотримання нормативних вимог.	Забезпечення виживання бізнесу, збереження активів, безперервність діяльності (business continuity).
Пріоритетні ризики	Фінансові, операційні, стратегічні, комплаєнс-ризики.	Воєнні та безпекові ризики (фізична безпека, кіберзагрози), ризики релокації, мобілізації персоналу, логістичні колапси.
Роль в управлінні	Незалежна оцінка. Спостережна функція.	Активне консультування менеджменту з антикризового управління. Участь в оперативному прийнятті рішень.
Методи роботи	Планові перевірки, документальний контроль, особисте спостереження, інвентаризація.	Гнучкі перевірки, дистанційний аудит, аналіз великих даних, відео-огляди.
Об'єкт особливого контролю	Фінансові потоки, виконання бюджетів, відповідність обліковій політиці.	Фізична безпека активів, захист інформації, протидія шахрайству з активами та гуманітарною допомогою.

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 4; 5; 12]

дієвим бар'єром на шляху таких зловживань, забезпечуючи збереження активів компанії та її репутації. Також актуалізується питання забезпечення безпеки самих внутрішніх аудиторів, адже проведення аудиторських процедур у зонах бойових дій або на прифронтових територіях пов'язане з прямими ризиками для життя та здоров'я працівників, що вимагає запровадження спеціальних протоколів безпеки [4; 6].

Адаптація систем внутрішнього контролю та аудиту до умов воєнного стану має відбуватися комплексно, на декількох рівнях: стратегічному, методологічному та організаційному (табл. 2).

На стратегічному рівні першочерговим завданням є перегляд внутрішніх політик та регламентів. Корпоративним підприємствам необхідно розробити та затвердити антикризовий план дій, який визначатиме порядок функціонування систем внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в особливий період. Такий план має включати чіткий розподіл повноважень та відповідальності серед працівників служби внутрішнього аудиту на випадок надзвичайних ситуацій, порядок комунікації з керівництвом, комітетом з аудиту та іншими стейкхолдерами в умовах обмеженого доступу до зв'язку, визначення критично важливих бізнес-процесів, які підлягають пер-

шочерговому контролю, а також плани евакуації та збереження архівів, баз даних та інших критичних ресурсів служби.

На методологічному рівні ключовим завданням постає розробка адаптованих методик проведення аудиторських перевірок. Особливої актуальності набуває впровадження так званого «гнучкого» (agile) аудиту, що передбачає скорочення термінів проведення перевірок на користь оперативності отримання результатів, фокусування на ключових, найбільш ризикових зонах з відмовою від другорядних процедур, широке використання методів дистанційного аудиту, включаючи аналіз даних з інформаційних систем, відео-огляди об'єктів, інтерв'ю з персоналом через захищені канали зв'язку, а також застосування методів аналізу великих даних (data analytics) для виявлення аномалій та потенційних порушень у фінансових потоках без необхідності суцільної документальної перевірки.

На організаційному рівні першочерговими заходами є забезпечення безперервності роботи служби внутрішнього аудиту через наявність резервних офісів, захищених каналів зв'язку, розподіл обов'язків між працівниками, які перебувають у різних локаціях. Важливим напрямом також виступає підвищення кваліфікації внутрішніх аудиторів у сферах кібербезпеки, антикризового управ-

Таблиця 2

Рівні адаптації систем внутрішнього контролю та аудиту до умов воєнного стану

Рівень адаптації	Ключові завдання	Очікуваний результат
Стратегічний рівень (Політики та регламенти)	Розробка Антикризового плану дій, що включає: розподіл повноважень на випадок НС, порядок комунікації при обмеженому зв'язку, визначення критичних бізнес-процесів, плани евакуації та збереження архівів.	Формалізована основа для функціонування СВК/ВА в умовах невизначеності, забезпечення інституційної пам'яті та швидкості реагування.
Методологічний рівень (Інструменти та методи)	Впровадження «гнучкого» (agile) аудиту: скорочення термінів перевірок, фокус на ключових ризиках, використання дистанційних методів (відео, хмари), аналіз великих даних (data analytics) замість суцільної документальної перевірки.	Підвищення оперативності аудиту, можливість отримання достовірних даних без фізичного доступу до об'єктів.
Організаційний рівень (Ресурси та безпека)	Забезпечення безперервності роботи служби (резервні офіси, захищений зв'язок, розподіл обов'язків); підвищення кваліфікації аудиторів (кібербезпека, антикризове управління); міжфункціональна взаємодія (зі службою безпеки, ІТ, юристами); психологічна підтримка персоналу.	Стійкість служби внутрішнього аудиту як функції, збереження кадрового потенціалу.

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 6; 9]

ління, роботи в умовах надзвичайних ситуацій, налагодження тісної взаємодії зі службою безпеки підприємства, юридичним департаментом та ІТ-відділом, а також створення умов для психологічної підтримки працівників, які працюють у стресових умовах.

Окремої уваги потребує проблема оцінки ризиків. Доцільно доповнити стандартну карту ризиків підприємства групою «воєнних» ризиків, які мають оцінюватися не лише за ймовірністю настання та розміром потенційних збитків, але й за ступенем впливу на безпеку персоналу та здатність бізнесу продовжувати операції. Систематизацію воєнних ризиків та відповідних контрольних процедур наведено в таблиці 3.

Для кожного ідентифікованого воєнного ризику доцільно розробити заходи реагування (уникнення, передача, мінімізація або прийняття), а також контрольні процедури, спрямовані на моніторинг рівня ризику та ефективності заходів реагування (табл. 4).

Досвід роботи в екстремальних умовах воєнного часу має стати основою для якісного оновлення систем внутрішнього контролю та аудиту на етапі посткризового відновлення економіки. Перспективні напрями такого розвитку систематизовано в таблиці 5.

Так, ключовим перспективним напрямом подальшого розвитку є інтеграція ESG-факторів у систему внутрішнього аудиту, оскільки війна загострила увагу до соціальної відповідальності бізнесу, безпеки працівників, впливу на довкілля. Внутрішній аудит має відігравати ключову роль у верифікації нефінансової звітності компаній, оцінці відповідності їхньої діяльності принципам сталого розвитку, що стане важливою конкурентною перевагою при залученні міжнародних інвестицій у повоєнне відновлення. Важливо також посилити роль внутрішнього аудиту в управлінні ризиками, пов'язаними з відбудовою, адже відновлення зруйнованих потужностей, реінтеграція тимчасово окупованих територій, реалізація масштабних інфраструктурних проєктів будуть супроводжуватися високими корупційними та проєктними ризиками. Досвід вимушеного переходу на дистанційні формати роботи прискорить цифрову трансформацію контрольних функцій, зокрема впровадження суцільного автоматизованого контролю бізнес-процесів, використання технологій штучного інтелекту для аналізу ризиків та виявлення аномалій, впровадження блокчейн-технологій для забезпечення незмінності даних. Нарешті, воєнний досвід

Таблиця 3

Класифікація воєнних ризиків для системи внутрішнього контролю

Категорія ризику	Конкретні прояви (приклади)	Можливі контрольні процедури з боку СВК/ВА
Безпеківі ризики	Фізичне знищення основних засобів, запасів; поранення або загибель персоналу; неможливість доступу до об'єктів.	Моніторинг безпекової ситуації, перевірка планів евакуації, оцінка страхових програм, дистанційна верифікація наявності активів (спутникові знімки, фото).
Операційні ризики	Розрив логістичних ланцюгів, дефіцит сировини, проблеми з енергопостачанням, релокація потужностей.	Аудит нових ланцюгів постачання, перевірка надійності нових контрагентів, оцінка ефективності використання резервних джерел живлення.
Інформаційні та кіберризики	Витік даних, кібератаки на інфраструктуру, знищення баз даних, несанкціонований доступ з окупованих територій.	Тестування систем кібербезпеки, аудит прав доступу, перевірка систем резервного копіювання та відновлення даних (backup & recovery).
Кадрові ризики	Мобілізація ключових працівників, вимушена міграція персоналу, фізичне та психологічне виснаження команди.	Аналіз кадрового забезпечення критичних функцій, перевірка системи дублювання повноважень, оцінка програм психологічної підтримки.
Фінансово-правові ризики	Різкі коливання валютних курсів, блокування рахунків, зміни податкового законодавства, втрата первинних документів.	Оперативний моніторинг ліквідності, аудит розрахунків з контрагентами в умовах форс-мажору, перевірка відновлення документообігу.

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 6; 8; 9]

Таблиця 4

Адаптація методів внутрішнього аудиту до умов воєнного стану

Традиційний метод	Обмеження в умовах війни	Адаптований метод
Інвентаризація з виїздом на місце	Небезпека для життя аудитора, фізична недоступність об'єктів (окуповані території, зона бойових дій).	Відео-інвентаризація в режимі реального часу; використання даних з камер відеоспостереження; залучення місцевих працівників під дистанційним контролем.
Суцільна документальна перевірка	Знищення паперових архівів; неможливість доступу до офісу; брак часу.	Аналіз даних з облікових систем (ERP); використання "хмарних" технологій для доступу до документів; аудит за допомогою вибірок, сфокусованих на критичних операціях.
Особисте інтерв'ю (face-to-face)	Ризики, пов'язані з переміщенням; неможливість зустрітися фізично.	Інтерв'ю через захищені відеоконференції; використання електронних опитувальників.
Підтвердження від третіх осіб	Відсутність зв'язку з контрагентами на окупованих територіях; банкрутство контрагентів; порушення поштового зв'язку.	Альтернативна перевірка: аналіз руху коштів по банку, перевірка накладних на вантажі, використання відкритих реєстрів.

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 4; 7]

Таблиця 5

Напрями трансформації внутрішнього аудиту на етапі посткризового відновлення

Напрямок розвитку	Зміст завдань для внутрішнього аудиту	Очікуваний результат для підприємства
ESG-трансформація	Аудит нефінансової звітності (звіти про сталій розвиток); оцінка соціальної відповідальності та безпеки праці; контроль впливу на довкілля під час відбудови.	Підвищення інвестиційної привабливості, відповідність міжнародним стандартам, покращення репутації.
Контроль за відбудовою	Аудит ефективності використання коштів (в т.ч. міжнародної допомоги) на відновлення потужностей; перевірка будівельних проєктів; протидія корупції.	Цільове та ефективне використання ресурсів, мінімізація будівельних ризиків, запобігання зловживанням.
Цифровізація аудиту	Впровадження суцільного автоматизованого контролю бізнес-процесів; використання штучного інтелекту для аналізу ризиків та виявлення аномалій.	Підвищення оперативності та якості контрольних процедур, зниження впливу людського фактору.
Перегляд корпоративного управління	Надання наглядовій раді об'єктивної інформації про ефективність антикризових заходів; оцінка стресостійкості бізнес-моделі.	Посилення підзвітності менеджменту, підвищення якості стратегічних рішень, зміцнення довіри акціонерів.

Джерело: сформовано авторами на основі [2-4; 9]

спонукатиме до перегляду стандартів корпоративного управління, підвищення вимог до прозорості діяльності компаній, посилення відповідальності менеджменту за прийняття рішень в умовах кризи, де внутрішній аудит має стати ключовим джерелом інформації для органів управління.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що воєнний стан спричинив глибоку трансформацію умов функціонування корпоративних підприємств, що об'єктивно вимагає адекватної перебудови систем внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту. Традиційні підходи, орієнтовані

на стабільне середовище, виявилися недостатньо ефективними перед викликами безпекових загроз та тотальної невизначеності.

Основними напрямками удосконалення систем внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в умовах воєнної економіки є: переорієнтація на управління воєнними ризиками (безпека персоналу та активів, безперервність бізнесу, кіберзахист); розширення функцій внутрішнього аудиту в бік антикризового консультування; адаптація методів роботи з широким використанням дистанційних технологій та аналізу даних; посилення ролі в запобіганні шахрайству; забезпечення безпеки самих аудиторів.

Досвід, набутий в екстремальних умовах, має стати фундаментом для якісного онов-

лення функції внутрішнього контролю та аудиту на етапі посткризового відновлення. Перспективи розвитку вбачаються в інтеграції ESG-факторів, посиленні ролі аудиту в контролі за відбудовою, поглибленні цифровізації та вдосконаленні стандартів корпоративного управління.

Подальші наукові розвідки у цьому напрямі мають бути зосереджені на розробці деталізованих галузевих методик воєнного та посткризового аудиту, дослідженні можливостей застосування новітніх технологій (штучного інтелекту, блокчейн) для автоматизації контрольних процедур, а також на аналізі кращих практик адаптації систем внутрішнього контролю українських та міжнародних компаній, що працюють в умовах підвищених ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Черничук Л.В. Переваги системи внутрішнього контролю в умовах економічної кризи. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2034> (дата звернення: 01.03.2026).
2. Жукова Т.А., Баранова К.І., Плікус І.Ю. Внутрішній аудит як ефективний інструмент корпоративного контролю в умовах пандемії COVID-19. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2021. № 3. С. 152-161. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87921/1/Zhukova_internal_audit.pdf (дата звернення: 01.03.2026).
3. Дмитренко О.М. Внутрішній аудит як інструмент підвищення ефективності облікової системи підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5591> (дата звернення: 01.03.2026).
4. Ковальова Т.В., Маренич Т.Г. Внутрішній аудит в умовах воєнного стану. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 4. С. 56-59. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.4.13>.
5. Наумова Т. А., Акімова Н. С., Кирильєва Л. О. Трансформація системи управління внутрішнього аудиту в умовах глобальних криз та війни. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 34. С. 35-40.
6. Марку А.Г. Внутрішній аудит у воєнний час. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку*: зб. матеріалів VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, 11 травня 2023 р. Київ: КНЕУ, 2023. С. 198-200. <https://files01.core.ac.uk/download/574352507.pdf>
7. Роз'яснення щодо можливості здійснення внутрішнього аудиту в період дії воєнного стану: Лист Міністерства фінансів України від 27.04.2022 р. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/Vnutrishniy_audyt/2022/27.04.22/Shchodo.mozhl.zdiysn.vnutr.aud.period.diyi.voyen.stan.27.04.22.pdf (дата звернення: 03.03.2026).
8. Куртов А.І., Іващенко С.М., Гашенко С.В. Особливості правового режиму воєнного стану в Україні. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2025. № 1. С. 123-129. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2025-1-13-21>.
9. Приходченко Л. Особливості здійснення громадського контролю під час воєнного стану в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 29. С. 112-120. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289737>.
10. Лозовенко Т. 53% українців вважають корупціонерів у владі найстрашнішим внутрішнім ворогом. *Українська правда*. 2023. 15 травня. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2023/05/15/7402235/> (дата звернення: 04.03.2026).
11. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 04.03.2026).

REFERENCES:

1. Chernychuk L.V. (2013). Perevahy systemy vnutrishnoho kontroliu v umovakh ekonomichnoi kryzy [Advantages of the internal control system in the economic crisis]. *Efektivna ekonomika*. [Effective economy]. (5). Available at: [in Ukrainian].
2. Zhukova T.A., Baranova K.I., & Plikus I.Y. (2021). Vnutrishnii audyt yak efektyvnyi instrument korporatyvnoho kontroliu v umovakh pandemii COVID-19 [Internal audit as an effective tool of corporate control in the conditions of the COVID-19 pandemic]. *Visnyk SumDU. Seriya Ekonomika*. [SumDU Bulletin. Economics Series]. (3), 152-161. Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87921/1/Zhukova_internal_audit.pdf [in Ukrainian].
3. Dmytrenko O.M. (2018). Vnutrishnii audyt yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti oblikovoi systemy pidpriemstva [Internal audit as a tool for improving the efficiency of the company's accounting system]. *Efektivna ekonomika*. [Effective economy]. (5). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5591> [in Ukrainian].
4. Kovalova T.V., Marenych, T.H. (2023). Vnutrishnii audyt v umovakh voiennoho stanu [Internal audit under martial law]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. [Economics. Finance. Law]. (4), 56-59. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.4.13> [in Ukrainian].
5. Naumova T., Akimova N., Kyrylieva L. (2022). Transformation of the internal audit management system in the conditions of global crises and war. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*. [Entrepreneurship and Trade]. (34), 35-40. [in Ukrainian].
6. Marku A.H. (2023). Vnutrishnii audyt u voiennyi chas [Internal audit in wartime]. *Oblik, analiz, audyt ta opodatkovannia: suchasni kontseptsii rozvytku* (pp. 198-200). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
7. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2022). *Roziasnennia shchodo mozhyvosti zdiisnennia vnutrishnoho audytu v period dii voiennoho stanu* [Clarification on the possibility of conducting internal audit during martial law]. Available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Vnutrishniy.audyt/2022/27.04.22/Shchodo.mozhl.zdiysn.vnutr.aud.period.diyi.voyen.stan.27.04.22.pdf> [in Ukrainian].
8. Kurtov A.I., Ivashchenko, S.M., & Hashenko, S.V. (2025). Osoblyvosti pravovoho rezhymu voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of the legal regime of martial law in Ukraine]. *Ukrainska politysiyka: teoriia, zakonodavstvo, praktyka*. [Ukrainian police science: theory, legislation, practice]. (1), 123-129. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2025-1-13-21> [in Ukrainian].
9. Prykhodchenko L. (2023). Osoblyvosti zdiisnennia hromadskoho kontroliu pid chas voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of public control under martial law in Ukraine]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*. [Theoretical and applied issues of state formation]. (29), 112-120. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289737> [in Ukrainian].
10. Lozovenko T. (2023, May 15). 53% ukraintsiv vvazhaiut koruptsioneriv u vlada naistrashnishym vnutrishnim vorohom [53% of Ukrainians consider corrupt officials the most dangerous internal enemy]. *Ukrainska pravda*. [Ukrainian truth]. Available at: <https://www.pravda.com.ua/news/2023/05/15/7402235/> [in Ukrainian].
11. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy No. 389-VIII [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine No. 389-VIII]. (2015, May 12). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. [Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine]. (28), Art. 250. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 17.03.2026

Дата прийняття статті: 03.04.2026

Дата публікації статті: 08.04.2026