

A particularly significant finding of this research centers on the pivotal role of trust as the foundation of successful teamwork. The study reveals that when trust is established within a team environment, it creates a cascading effect that fundamentally transforms team dynamics. Trust encourages team members to share ideas more proactively, removing barriers to creative expression and innovative thinking. Additionally, it empowers individuals to take calculated risks, knowing they have the support of their colleagues, while simultaneously fostering an atmosphere of active listening where diverse viewpoints are valued and respected. This trust-based environment enables teams to achieve consensus more efficiently, as members feel secure in expressing their opinions and working toward common goals. Ultimately, this foundation of trust builds overall team confidence, creating a positive feedback loop that enhances performance and satisfaction.

The research convincingly demonstrates that collaborative approaches offer substantial advantages over individual work methods, particularly when dealing with complex, multifaceted projects. Teamwork enables the strategic distribution of complex tasks among team members with complementary skills and expertise, effectively breaking down challenging projects into more manageable

components. This distribution not only makes overwhelming projects more approachable but also facilitates innovative problem-solving by leveraging the diverse knowledge base and experience of all team members. Furthermore, workplace teams that embrace truly collaborative environments benefit significantly from the varied perspectives and diverse contributions that each member brings to the collective effort. This diversity of thought and approach creates fertile ground for creative solutions that might not emerge from individual efforts alone, ultimately leading to enhanced collective achievement and organizational success.

The study concludes that effective teamwork represents a fundamental shift from individual-focused work models to collaborative frameworks that harness the collective intelligence and capabilities of diverse team members to achieve superior outcomes.

**Keywords:** pedagogy of teamwork; collective work; team building; TQM; integrated activity; communication; productive team; innovative solutions; monitoring; quality; growth cycle; leader; transformation.

Одержано редакцією 17.09.2025  
Прийнято до публікації 13.12.2025

 <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-4-31-36>

 <https://orcid.org/0000-0001-6824-9548>

**ЄНГАЛИЧЕВА Ірина**

кандидатка педагогічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри освітнього менеджменту, артменеджменту і соціальної роботи,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
e-mail: ira2100@gmail.com

УДК 37.014:657.6(045)

## **ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ Й ДОБРОЧЕСНОСТІ В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ**

У статті проаналізовано внутрішній аудит як ключовий механізм підвищення прозорості, доброчесності та ефективності управління освітою в умовах модернізації та євроінтеграції.

Узагальнено наукові підходи до поняття внутрішнього аудиту, розглянуто його нормативно-правове забезпечення та місце в системі управління закладом освіти.

Обґрунтовано авторське трактування внутрішнього аудиту як складової управлінської діяльності, спрямованої на об'єктивне оцінювання освітньої діяльності, результативності управлінських рішень і запобігання ризикам.

Доведено, що внутрішній аудит виконує контрольну, аналітичну, оцінювальну, консультативну та превентивну функції, сприяє формуванню культури доброчесності, підвищенню довіри й відповідальному використанню ресурсів.

Зроблено висновок, що внутрішній аудит є важливим чинником сталого розвитку та модернізації сучасної освітньої системи.

**Ключові слова:** внутрішній аудит; управління освітою; прозорість управління; доброчесність; якість освіти; внутрішній контроль.

**Постановка проблеми.** Сьогодні система управління освітою в Україні перебуває у стані активної модернізації, направленої на забезпечення якості освітніх послуг, ефективності використання ресурсів та

забезпечення принципів прозорого та відповідалного управління. В умовах євроінтеграційних процесів, підвищення вимог до підзвітності й відкритості діяльності освітніх закладів особливої актуальності набуває внутрішній аудит. Як інструмент управління він дає змогу системно оцінювати відповідність процедур, процесів і рішень установленим нормам і стандартам, сприяючи зміцненню прозорості й доброчесності освітнього середовища.

Незважаючи на наявність нормативних документів, які регламентують діяльність суб'єктів освітньої сфери (Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту»), практика доводить, що існують ризики нерационального використання коштів, формального підходу до управлінських процедур, недотримання етичних стандартів та корупційних проявів. Тому внутрішній аудит розглядається як ключовий механізм, який поєднує контроль, оцінювання, рекомендації та превентивні інструменти, спрямовані на покращення управлінських процесів в освіті.

**Аналіз останніх наукових публікацій** свідчить, що питання аудиту є предметом дослідження науковців та практиків. Зок-

рема основні характеристики аудиту та його змістовне наповнення досліджено у працях І. Бачинської (Бачинська, 2021), О. Власенко, А. Толмачова (Власенко, Толмачова, 2023), Н. Гойло (Гойло, 2020) та ін. Дотримання етичних принципів у здійснення внутрішнього аудиту досліджено у праці І. Єнгалічевої (Єнгалічева, 2025).

Питання внутрішнього аудиту у закладах загальної середньої освіти досліджено у працях Т. Зорочкіної, Д. Здір (Зорочкіна, Здір, 2025), В. Григораш, Т. Хлебнікової, О. Гречаника (Гречаник, Григораш, 2019; Григораш, Хлебнікова, Гречаник, 2018) та ін.

І. Онопрієнко зосередив увагу на внутрішньому аудиті системи забезпечення якості вищої освіти (Онопрієнко, 2018). У своїй роботі В. Зубенко проаналізувала правові засади функціонування внутрішнього аудиту у ЗВО, вивчила міжнародний досвід його організації та визначила можливі шляхи його вдосконалення. Дисертаційне дослідження О. Форкуци присвячене забезпеченню якості середньої освіти засобами інституційного аудиту.

Варто вказати й на наявність законодавчої бази, що регламентує положення про здійснення внутрішнього аудиту. До таких документів відносимо Накази Міністерства освіти та науки України (Порядок внутрішнього аудиту, 2024; Порядок внутрішнього аудиту, 2019), накази Міністерства фінансів України (Стандарти внутрішнього аудиту, 2011; Кодекс етики, 2011), Бюджетний кодекс України (Бюджетний кодекс України, 2025). Опосередковано можна віднести також закони України «Про освіту» (2017) та «Про повну загальну середню освіту» (2017), у яких закріплено вимоги щодо внутрішньої системи забезпечення якості освіти; прозорості управлінських рішень; підзвітності та дотримання принципів академічної доброчесності тощо.

Враховуючи важливість забезпечення прозорості та доброчесності в управлінні освітою, постає потреба дослідити особливості здійснення внутрішнього аудиту як механізму контролю над ефективністю управлінських рішень, раціональним використанням ресурсів та дотриманням встановлених стандартів якості освітньої діяльності.

**Мета статті** – проаналізувати зміст та функції внутрішнього аудиту в системі управління освітою та обґрунтувати його роль як інструменту підвищення прозорості й доброчесності освітньої діяльності. Для досягнення загальної мети необхідно розкрити зміст поняття «внутрішній аудит»,

визначити функції здійснення внутрішнього аудиту, обґрунтувати можливості та значення внутрішнього аудиту як ефективного інструменту підвищення прозорості управлінських процесів і формування культури доброчесності в освітній діяльності.

**Методи дослідження.** У дослідженні використано аналіз і синтез для узагальнення наукових підходів до сутності внутрішнього аудиту; порівняльний і нормативно-правовий аналіз – для вивчення законодавчого забезпечення та наукових трактувань аудиту в освітній сфері; системний і функціональний підходи – для визначення місця та ролі внутрішнього аудиту в управлінні освітою. Узагальнення й логіко-структурний метод застосовано для формулювання висновків дослідження.

**Основні результати дослідження.** Ретроспективний аналіз нормативно-правових документів та наукових праць вказує на багатогранність підходів до визначення ключового поняття. Відтак, у законах України «Про освіту» (2017), та «Про повну загальну середню освіту» (2020) інституційний аудит розглядається як «комплексна зовнішня перевірка та оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу освіти (крім закладів вищої освіти), які забезпечують його ефективну роботу та сталий розвиток».

У Бюджетному кодексі України внутрішній аудит визначено як самостійну та неупереджену діяльність, спрямовану на проведення аудиторських перевірок і оцінювань з наданням впевненості, а також надання консультаційної підтримки, що забезпечує допомогу розпоряднику бюджетних коштів у досягненні визначених цілей, виконанні завдань і отриманні запланованих результатів діяльності (Бюджетний кодекс України, 2025).

І. Бачинська зазначає, що освітній аудит являє собою самостійне оцінювання результатів освітнього процесу, яке здійснюється уповноваженими атестаційними органами, сертифікованими для проведення стандартизованих процедур контролю та оцінювання з використанням педагогічних вимірювальних інструментів відповідно до вимог нормативно-правових актів (Бачинська, 2021, с. 200). О. Гречаник, В. Григораш внутрішній аудит розглядають як управлінську діяльність, спрямовану на оцінювання освітньої діяльності та якості освіти як загалом, так і в межах окремих структурних підрозділів, напрямів чи суб'єктів освітнього процесу (Гречаник, Григораш, 2019, с. 5).

Спираючись на попередні дослідження внутрішній аудит в управлінні освітою розглядаємо як складову системи управлінської діяльності закладу освіти, спрямовану на планомірне та об'єктивне оцінювання якості освітньої діяльності й результативності освітнього процесу шляхом аналізу відповідності фактичних результатів запланованим показникам, виявлення причин відхилень, узагальнення аналітичної інформації та використання її для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення ефективності функціонування закладу освіти.

Внутрішній аудит сприяє підвищенню якості управління освітою, де основну увагу приділяють автономії закладів, ефективності використання бюджетних ресурсів та відкритості процесів управління. У цьому контексті доцільно виокремити такі ключові напрями впливу внутрішнього аудиту. По-перше, внутрішній аудит підвищує якість управління за рахунок систематичного моніторингу ключових показників діяльності. Завдяки цьому керівництво отримує повну та достовірну інформацію про фінансовий стан, кадрову політику, ефективність освітніх програм і стан внутрішніх процедур. По-друге, внутрішній аудит підсилює здатність установ до стратегічного планування. Аудиторські висновки дозволяють визначати пріоритети розвитку, оптимізувати структуру витрат, оцінювати рівень досягнення цілей, прогнозувати можливі ускладнення в майбутньому. По-третє, аудит сприяє впровадженню механізмів управління ризиками. Освітні установи стикаються з різними типами ризиків – фінансовими, репутаційними, правовими, організаційними. Внутрішній аудит дозволяє їх ідентифікувати, оцінити та запропонувати шляхи мінімізації. По-четверте, внутрішній аудит сприяє ефективній комунікації всередині установи. Інформація, отримана в результаті аудиту, забезпечує прозорість процесів, підвищує рівень взаємної довіри між адміністрацією та трудовим колективом, сприяє розвитку партнерських відносин.

Таким чином, внутрішній аудит є дієвим інструментом підвищення ефективності управління, оскільки забезпечує системний, незалежний і глибокий аналіз діяльності освітньої установи та спрямовує її розвиток у бік підзвітності й модернізації.

Виходячи з таких міркувань внутрішній аудит у сфері освіти є комплексною управлінською технологією, що полягає у незалежній та неупередженій перевірці внут-

рішніх процесів, системи контролю, процедур управління ризиками та дотримання встановлених норм і стандартів. Іншими словами внутрішній аудит спрямований не лише на фіксацію порушень, а й на ґрунтовне дослідження їх причин, оцінку потенційних стратегічних наслідків та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів. Ефективність такої діяльності забезпечується дотриманням ключових принципів, серед яких системність, безперервність, превентивний характер, об'єктивність, незалежність, доброчесність і відповідальність, що досліджено у наукових працях І. Єнґалічевої (Єнґалічева, 2025), Я. Мулик (Мулик, 2024), Н. Шалімова, Г. Кузьменко, І. Андрощук (Шалімова, Кузьменко, Андрощук, 2022) та підтверджується Кодексом етики працівників підрозділу внутрішнього аудиту (Кодекс етики, 2011).

Реалізація зазначених принципів зумовлює конкретний зміст і напрями діяльності внутрішнього аудиту, що знаходить своє відображення у відповідних функціях, що відображають його комплексний характер і визначальне значення для управління, а їх сукупність формує цілісну систему внутрішнього контролю та розвитку закладу. Спираючись на дослідження науковців (Т. Наумова, Н. Акімова, Л. Кирильєва (Наумова, Акімова, Кирильєва, 2022), Н. Іванова, О. Куруч, В. Ченаш (Іванова, Куруч, Ченаш, 2025), О. Гречаник, В. Григораш (Гречаник, Григораш, 2019) та ін.) до основних функцій внутрішнього аудиту в управлінні освітою відносимо: інформаційну, оцінювальну, контрольну, аналітичну, консультативну, превентивну.

Деталізуємо зазначені функції з позиції ефективності підвищення прозорості управлінських процесів і формування культури доброчесності в освітній діяльності.

Контрольна функція внутрішнього аудиту відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості управлінських процесів у закладі освіти, оскільки передбачає систематичну перевірку відповідності діяльності керівних органів і структурних підрозділів чинним нормативно-правовим актам, внутрішнім регламентам та етичним стандартам. Спираючись на дослідження Н. Іванової, О. Куруча, В. Ченаша (Іванова, Куруч, Ченаш, 2025) зазначаємо, що реалізація цієї функції сприяє відкритості управлінських рішень, адже встановлює чіткі правила та критерії оцінювання діяльності, зрозумілі для всіх учасників освітнього процесу. Водночас контрольна функція

формує підґрунтя для утвердження культури доброчесності, оскільки мінімізує можливості зловживань, вибіркового застосування норм і непрозорого розподілу ресурсів.

Розвиваючи контрольні механізми, внутрішній аудит реалізує аналітичну функцію (Власенко, Толмачова, 2023; Гречаник, Григораш, 2019; Григораш, Хлебнікова, Гречаник, 2018; Іванова, Куруч, Ченаш, 2025), яка спрямована на глибоке дослідження причин виявлених відхилень і управлінських проблем. Саме завдяки аналітичному осмисленню отриманих результатів забезпечується не лише фіксація фактів, а й розкриття внутрішньої логіки управлінських процесів, що підвищує їх зрозумілість і прогнозованість. У контексті формування доброчесності аналітична функція дозволяє виявляти системні ризики неетичної поведінки, конфлікти інтересів і прогалини в управлінських процедурах, тим самим сприяючи усвідомленню відповідальності управлінських суб'єктів за прийняті рішення.

Логічним продовженням аналітичної діяльності є оцінювальна функція внутрішнього аудиту (Гойло, 2020, Попович, 2025), яка полягає у визначенні рівня ефективності, результативності та доброчесності управлінських рішень і внутрішніх процесів. Завдяки цій функції створюються умови для об'єктивної підзвітності керівництва перед засновниками, педагогічним колективом і громадськістю. Оцінювальна функція підсилює прозорість управління, оскільки переводить управлінські рішення з площини формального виконання у площину вимірюваних результатів, водночас формуючи культуру відповідального ставлення до використання ресурсів і досягнення освітніх цілей.

На основі контрольних, аналітичних і оцінювальних результатів внутрішній аудит реалізує консультативну функцію (Власенко, Толмачова, 2023), яка має стратегічне значення для формування культури доброчесності в освітній діяльності. Надання рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процедур сприяє запровадженню більш відкритих, зрозумілих і справедливих механізмів ухвалення рішень.

Консультативна функція трансформує внутрішній аудит із інструменту нагляду в партнерський механізм підтримки управління, що стимулює керівників до усвідомленого дотримання етичних норм і принципів академічної доброчесності.

Важливим аспектом діяльності внутрішнього аудиту є його превентивна функція (Попович, 2025) спрямована на раннє виявлення ризиків непрозорого управління та недоброчесної поведінки. Завдяки цій функції внутрішній аудит не лише реагує на вже виявлені порушення, а й формує умови для їх попередження, що особливо важливо в освітньому середовищі. Превентивний характер аудиту сприяє зміцненню довіри до управлінської системи, оскільки демонструє орієнтацію закладу освіти на чесність, відкритість і відповідальність у довгостроковій перспективі.

Завершальним елементом системи функцій внутрішнього аудиту є інформаційна функція, яка забезпечує своєчасне інформування керівництва та зацікавлених сторін про стан управлінських процесів і результати аудиторської діяльності. Узагальнення та поширення об'єктивної інформації сприяє підвищенню рівня відкритості управління та формуванню довіри між учасниками освітнього процесу. У цьому контексті інформаційна функція виступає інтегрувальним чинником, який поєднує всі інші функції внутрішнього аудиту в єдину систему забезпечення прозорості та доброчесності освітньої діяльності.

Вищезазначене підтверджує, що необхідною умовою сучасного управління освітою та важливою складовою якісного освітнього середовища є формування культури доброчесності. У цьому процесі внутрішній аудит відіграє ключову роль, адже створює механізми підтримки прозорості, чесності та відповідальності.

Передусім внутрішній аудит забезпечує системний підхід до запобігання корупції, зловживанням влади та порушенням етичних норм. Він дозволяє оцінити не лише факти порушень, а й умови, що сприяли їх виникненню: недосконалість процедур, відсутність чітких правил, недостатній рівень компетентності персоналу. Такий підхід сприяє формуванню організаційної культури, де порушення є не прихованою проблемою, а предметом відкритого аналізу та вирішення.

Другою важливою складовою впливу внутрішнього аудиту є підвищення етичної відповідальності персоналу. Завдяки регулярному контролю та аналітичній роботі формується уявлення про необхідність дотримання етичних норм, чесного виконання обов'язків і відповідального ставлення до ресурсів установи.

Третім напрямом є сприяння прозорості управлінських процесів. Внутрішній аудит

вимагає документованості рішень, відкритості процедур, обґрунтованості розподілу ресурсів, що мінімізує можливість упереджених чи корупційних дій.

Крім того, внутрішній аудит сприяє розвитку системи внутрішніх цінностей освітніх установ: довіри, взаємоповаги, партнерства й відповідальності. Ці цінності поступово перетворюються на елементи професійної ідентичності педагогічного колективу та управлінців.

Таким чином, внутрішній аудит не лише забезпечує контроль та аналіз, а й виконує важливу соціокультурну функцію — формує доброчесне освітнє середовище, що є основою розвитку всієї освітньої системи.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Внутрішній аудит є невід’ємним елементом сучасної системи управління освітою, що *забезпечує* підвищення прозорості, ефективності та доброчесності управлінських процесів. Його зміст охоплює систематичний аналіз діяльності освітніх установ, виявлення ризиків та формування рекомендацій для вдосконалення управління. Функції внутрішнього аудиту дозволяють посилювати контроль, розвивати консультативну підтримку керівництва та запобігати порушенням.

#### Список бібліографічних посилань

- Бачинська, 2021 – Бачинська, І.А. (2021). Організація та проведення інституційного аудиту в закладі загальної середньої освіти. *Інноваційна педагогіка: Теорія і методика управління освітою*, 42: 199–203.
- Бюджетний кодекс України, 2025 – Бюджетний кодекс України: затв. ВР України 8 липня 2010 року № 2456-VI (із змінами, внесеними згідно із Законом № 4225-IX від 16.01.2025). URL: <https://surl.li/jwyure>.
- Власенко, Толмачова, 2023 – Власенко, О., Толмачова, А. (2023). Актуальність внутрішнього аудиту для вітчизняного крейтингового бізнесу в період воєнного стану. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики*: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Київ: КНЕУ. С.170–173.
- Гойло, 2020 – Гойло, Н.В. (2020). Організація роботи служби внутрішнього аудиту на основі ризикорієнтованого підходу. *Вчені записки університету «КРОК»*, 3(59): 38–45.
- Гречаник, Григораш, 2019 – Гречаник, О.Є., Григораш, В.В. (2019). Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти: монографія. Харків: Основа. 144 с.
- Григораш, Хлебнікова, Гречаник, 2018 – Григораш, В.В., Хлебнікова, Т.М., Гречаник, О.Є. (2018). Внутрішній освітній аудит як чинник впливу на якість освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти. *World Science*, 8(36), Vol. 3: 7–13.
- Єнгалічева, 2025 – Єнгалічева, І.В. (2025). Етичні принципи та педагогічні цінності у здійсненні внутрішнього аудиту в закладах освіти. *Освіта. Інноватика. Практика*, 13(9): 59–64.
- Зорочкіна, Здір, 2025 – Зорочкіна, Т., Здір, Д. (2025). Внутрішній аудит у закладах загальної середньої освіти як механізм забезпечення якості освітньої діяльності. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки*, 3: 13–18.
- Іванова, Куруч, Ченаш, 2025 – Іванова, Н.А., Куруч, О.В., Ченаш, В.С. (2025). Оцінювання внутрішнього аудиту в системі антикризового фінансового управління. *Актуальні питання економічних наук*, 15.
- Мулик, 2024 – Мулик, Я. (2023). Дотримання професійної етики аудитора як запорука довіри до професії. *Економіка та суспільство*, 52: 58–62.
- Наумова, Акімова, Кирильєва, 2022 – Наумова, Т.А., Акімова, Н.С., Кирильєва, А.О. (2022). Трансформація системи управління внутрішнього аудиту в умовах глобальних криз та війни. *Підприємство і торгівля*, 34: 35–40.
- Онопрієнко, 2018 – Онопрієнко, І.М. (2018). Внутрішній аудит системи менеджменту якості вищої освіти. *Збірник наукових праць «Педагогічні науки»*, 2(82): 167–171.
- Попович, 2025 – Попович, С. (2025). Роль державного контролю в забезпеченні цільового та ефективного використання бюджетних ресурсів в Україні. *Економічні горизонти*, 4(33): 141–152.
- Порядок внутрішнього аудиту, 2024 – Порядок здійснення внутрішнього аудиту в Міністерстві освіти і науки України., установах, закладах, організаціях та підприємствах, що належать до сфери його управління: Наказ Міністерства освіти і науки України від 18.06.2024. № 877. URL: <https://surl.li/zxgizw>.
- Кодекс етики, 2011 – Кодекс етики працівників підрозділу внутрішнього аудиту: затв. наказом Міністерства фінансів України від 29.09.2011 р. № 1217. URL: <https://surl.li/tkfiqr>.
- Порядок внутрішнього аудиту, 2019 – Порядок здійснення внутрішнього аудиту в Міністерстві освіти і науки України, установах, організаціях, та підприємствах, що належать до сфери його управління: затв. наказом Міністерства освіти і науки України від 11.02.2019. № 109. URL: <https://surl.li/seqqsf>.
- Про освіту, 2017 – Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://surl.li/ethjmv>.
- Про повну загально середню освіту, 2020 – Про повну загально середню освіту. Закон України від 16 січня 2020 р. № 463-IX. URL: <https://surl.li/rdwci1>.
- Стандарти внутрішнього аудиту, 2011 – Стандарти внутрішнього аудиту: затв. наказом Міністерства фінансів України від 04.10.2011 р. № 1247. URL: <https://surl.li/qfvoqt>.
- Шалімова, Кузьменко, Андрощук, 2022 – Шалімова, Н.С., Кузьменко, Г.І, Андрощук, І.І. (2022). Незалежність як обов’язковий принцип роботи зовнішніх та внутрішніх аудиторів: вимоги та механізми дотримання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство*, 2(125): 166–172.

#### Reference

- Bachyns'ka, I.A. (2021). Organization and conduct of institutional audit in a general secondary education institution. *Innovative Pedagogy: Theory and Methodology of Educational Management*, 42: 199–203. [in Ukr.].
- Budget Code of Ukraine: approved by the Verkhovna Rada of Ukraine July 8, 2010 No. 2456-VI (As amended by Law No. 4225-IX of 16.01.2025). URL: <https://surl.li/jwyure>. [in Ukr.].
- Vlasenko, O., Tolmachova, A. (2023). The relevance of internal audit for domestic crewing business during

- martial law. *Modern technologies of commercial activity and logistics*: collection of materials of the III International scientific and practical Internet conference. Kyiv: KNEU. Pp.170–173. [in Ukr.].
- Hoylo, N.V. (2020). Organization of the work of the internal audit service based on a risk-oriented approach. *Academic notes of KROK University*, 359: 38–45. [in Ukr.].
- Hrechanyk, O.Ye., Hryhorash, V.V. (2019). Organization of internal audit in a general secondary education institution: monograph. Kharkiv: Osnova. 144 p. [in Ukr.].
- Hryhorash, V.V., Khlyebnikova, T.M., Hrechanyk, O.Ye. (2018). Internal educational audit as a factor of influence on the quality of the educational process in a general secondary education institution. *World Science*, 8(36), Vol. 3: 7–13. [in Ukr.].
- Yenhalycheva, I.V. (2025). Ethical principles and pedagogical values in the implementation of internal audit in educational institutions. *Education. Innovation. Practice*, 13(9): 59–64. [in Ukr.].
- Zorochkina, T., Zdir, D. (2025). Internal audit in general secondary education institutions as a mechanism for ensuring the quality of educational activities. *Bulletin of the Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy. Series: Pedagogical Sciences*, 3: 13–18. [in Ukr.].
- Ivanova, N.A., Kuruch, O.V., Chenash, V.S. (2025). Assessment of internal audit in the system of anti-crisis financial management. *Current issues in economic sciences*, 15. [in Ukr.].
- Mulyk, YA. (2023). Compliance with the professional ethics of the auditor as a guarantee of trust in the profession. *Economy and society*, 52: 58–62. [in Ukr.].
- Naumova, T.A., Akimova, N.S., Kyryl'yeva, L.O. (2022). Transformation of the internal audit management system in conditions of global crises and war. *Enterprise and Trade*, 34: 35–40. [in Ukr.].
- Onopriyenko, I.M. (2018). Internal audit of the quality management system of higher education. *Collection of scientific works "Pedagogical Sciences"*, 2(82): 167–171. [in Ukr.].
- Popovych, S. (2025). The role of state control in ensuring targeted and effective use of budget resources in Ukraine. *Economic horizons*, 4(33): 141–152. [in Ukr.].
- Procedure for conducting internal audit in the Ministry of Education and Science of Ukraine, institutions, establishments, organizations and enterprises falling within its scope of management: Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 06/18/2024. No. 877. URL: <https://surl.li/zxgizw>. [in Ukr.].
- Code of Ethics for Internal Audit Department Employees: approved by order of the Ministry of Finance of Ukraine dated September 29, 2011 No. 1217. URL: <https://surl.li/tkfiqr>. [in Ukr.].
- Procedure for conducting internal audits in the Ministry of Education and Science of Ukraine, institutions, organizations, and enterprises falling under its jurisdiction: approved by order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated February 11, 2019. No. 109. URL: <https://surl.li/seqqsf>. [in Ukr.].
- On education: Law of Ukraine dated September 5, 2017 No. 2145-VIII. URL: <https://surl.li/ethjmv>. [in Ukr.].
- On complete secondary education. Law of Ukraine dated January 16, 2020 No. 463-IX. URL: <https://surl.li/rdwciil>. [in Ukr.].
- Internal audit standards: approved by order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 04.10.2011 No. 1247. URL: <https://surl.li/qfvoqt>. [in Ukr.].
- Shalimova, N.S., Kuz'menko, H.I., Androshchuk, I.I. (2022). Independence as a mandatory principle of work of external and internal auditors: requirements and compliance mechanisms. *State and Regions. Series: Economy and Enterprise*, 2(125): 166–172. [in Ukr.].

#### YENHALYCHEVA Iryna

Ph.D in Pedagogy, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Educational Management, Art Management and Social Work,  
Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy

#### INTERNAL AUDIT AS A MECHANISM FOR ENHANCING TRANSPARENCY AND INTEGRITY IN EDUCATION MANAGEMENT

**Summary.** The article provides a comprehensive analysis of internal audit as an important mechanism for enhancing transparency and integrity in the education management system under conditions of modernization and European integration processes.

The relevance of the study is determined by the growing requirements for openness, accountability, and efficiency in the activities of educational institutions, as well as by the existence of risks related to irrational use of resources, formalized management procedures, and violations of ethical standards.

The paper summarizes scholarly approaches of Ukrainian researchers to the interpretation of the concept of internal audit, analyzes its regulatory and legal framework, and determines its place within the education management system.

The author substantiates an original understanding of internal audit as a component of managerial activity of an educational institution aimed at objective evaluation of the quality of educational activities and the effectiveness of managerial decisions, identification of deviations from planned indicators, and the use of analytical information to improve the efficiency of institutional functioning. It is demonstrated that internal audit performs not only a control function but also analytical, evaluative, advisory, preventive, and informational functions, the combination

of which forms an integrated system of internal control and institutional development.

Particular attention is paid to the role of internal audit in shaping a culture of integrity and preventing corruption. It is shown that adherence to the principles of systematicity, independence, objectivity, prevention, and ethics contributes to increasing trust among participants in the educational process, transparency of managerial decisions, and responsible use of resources. The study proves that internal audit is transforming from a supervisory tool into a partnership-based mechanism for managerial support focused on sustainable development and modernization of education.

The article concludes that internal audit is not only an instrument of control and analysis but also an important socio-cultural factor that promotes the establishment of values of transparency, honesty, and responsibility, thereby forming an integrity-driven educational environment as the foundation for the development of the modern education system.

**Keywords:** internal audit; education management; management transparency; integrity; quality of education; internal control.

Одержано редакцією 30.11.2025  
Прийнято до публікації 15.12.2025