УДК 657.6:005.6:005.7
JEL M42, M10, D83, G32
DOI https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-13

Малюга Н.М.
доктор економічних наук, професор,
Поліський національний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7367-5381
Natalya Malyuga
Zhytomyr National Agroecological University

Савченко А.М.
кандидат економічних наук, доцент,
Державний податковий університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1871-7555
Alla Savchenko
State Tax University

Таран С.Ф.
кандидат економічних наук, доцент,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6119-5871
Serhii Taran
Interregional Academy of Personnel Management

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ У ПАРАДИГМІ БЕЗПЕРЕРВНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ: ФІЛОСОФІЯ ТА ПРАКТИКА МОДЕЛІ PDSA

INTERNAL AUDIT IN THE PARADIGM OF CONTINUOUS IMPROVEMENT: PHILOSOPHY AND PRACTICE OF THE PDSA MODEL

Анотація. *У статті розглянуто теоретико-методологічні та філософські засади інтеграції моделі PDSA (Plan-Do-Study-Act) у систему внутрішнього аудиту в контексті парадигми безперервного вдосконалення. Показано, що модель PDSA не є лише технологічною процедурою управління якістю, а виступає когнітивною моделлю організаційного мислення, яка забезпечує єдність планування, дії, рефлексії та самокорекції. Доведено, що інтеграція циклу Демінга у внутрішній аудит сприяє підвищенню адаптивності, прозорості та ефективності управлінських рішень, формує культуру самонавчання та етичну відповідальність аудиторського процесу. Наукова новизна дослідження полягає у розкритті внутрішнього аудиту як філософсько-економічного механізму самопізнання організації, що забезпечує перехід від контролю до розвитку.*

Ключові слова: *внутрішній аудит, модель PDSA, безперервне вдосконалення, ризик-орієнтований підхід, когнітивний аудит, філософія управління, цикл Демінга.*

Abstract. *The article aims to substantiate the theoretical, methodological, and philosophical foundations for integrating the PDSA (Plan–Do–Study–Act) model into the system of internal audit within the paradigm of continuous improvement. The research seeks to reveal how the Deming cycle can transform internal audit from a control-oriented mechanism into a process of organizational cognition, reflection, and self-development. The methodological framework combines dialectical, systemic, and cognitive–reflective approaches. The study applies comparative and analytical methods to synthesize the findings of J. E. Reed, S. V. Knudsen, A. Ardianingsih, T. O. Kamenska and other scholars, and to adapt the PDSA model to the epistemological and ethical dimensions of internal audit. The integration of the PDSA cycle ensures the unity of planning, action, reflection, and correction within audit processes. The model enhances adaptability and transparency of managerial decisions, reduces informational entropy, and establishes feedback between control and action. It also contributes to the development of a learning-oriented organizational culture that values reflexivity and ethical accountability. The study reinterprets internal audit as a philosophical–economic mechanism of self-knowledge, where the auditor becomes a mediator between knowledge and practice. It conceptualizes the PDSA model as a cognitive architecture of audit thinking, bridging epistemology, management philosophy, and risk-based reasoning. Applying the PDSA model to internal audit strengthens risk-oriented management, promotes continuous learning, and supports sustainable corporate governance. The findings can be used to design digital tools and frameworks for real-time auditing and knowledge management systems. The integration of the PDSA model transforms internal audit into a dynamic self-learning process that harmonizes control, reflection, and development. The proposed framework enriches the theoretical and ethical foundations of auditing, aligning it with modern paradigms of cognitive management and continuous organizational improvement.*

Keywords: *internal audit, PDSA model, continuous improvement, risk-based approach, cognitive audit, management philosophy, Deming cycle, organizational learning, reflexive governance.*

© Малюга Н.М., Савченко А.М., Таран С.Ф., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Сучасна концепція внутрішнього аудиту виходить за межі класичної контрольної функції, набуваючи характеру інструменту безперервного вдосконалення систем управління. В умовах зростання складності бізнес-процесів, ризиків і регуляторних вимог актуалізується потреба у впровадженні моделей, здатних забезпечити циклічність аналізу, навчання та самокорекції організаційних рішень. Однією з таких моделей є цикл PDSA (Plan-Do-Study-Act), що виник у межах філософії тотального управління якістю та нині використовується як універсальна методологія управлінських інновацій і рефлексивного пізнання.

Інтеграція моделі PDSA у внутрішній аудит відкриває можливість формування динамічної системи внутрішнього контролю, орієнтованої не лише на виявлення відхилень, а й на усвідомлення причин їх виникнення та розробку механізмів запобігання. Наукове значення проблеми полягає в необхідності розроблення методологічних засад поєднання філософії циклічності знань із практикою аудиторської діяльності. Практичне ж значення виявляється у створенні механізму постійного підвищення ефективності управлінських процесів і довіри до системи корпоративного управління. Таким чином, дослідження інтеграції моделі PDSA у внутрішній аудит має ключове значення для формування нової парадигми аудиту як процесу безперервного пізнання, вдосконалення та розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Філософія безперервного вдосконалення, втілена в моделі PDSA (Plan-Do-Study-Act), посідає важливе місце у сучасних дослідженнях управлінських і аудиторських процесів. У працях Дж. Е. Ріда та А. Дж. Карда [1] наголошується, що PDSA не є лише алгоритмом операцій, а становить онтологічний цикл пізнання, у якому дія, досвід і рефлексія формують єдність розвитку системи. Це дозволяє сприймати внутрішній аудит не як статичний контроль, а як динамічний акт практичного розуму, спрямований на самоусвідомлення організації.

С. В. Кнудсен та Г. В. Лаурсен [2] обґрунтовують, що застосування PDSA забезпечує синергетичний ефект між знанням і дією, створюючи умови для самоорганізації управлінських структур. А. Ендаламау та К. Ґашає [3] виявили, що успіх циклу вдосконалення залежить не стільки від формальних процедур, скільки від здатності організації до колективної рефлексії й навчання. У дослідженнях Й. Абузіда і К. Араджа [4] модель FOCUS–PDSA розглядається як механізм перетворення управлінської культури через постійне пізнання власних меж і помилок.

Паралельно в економічній площині розвивається ідея сумісності циклічного мислення з ризик-орієнтованим аудитом. А. Ардіанінгсіх і Р. Сарі [7] доводять, що обидві концепції засновані на діалектиці причинності: від усвідомлення ризику до корекції управлінських дій. А. Муджаллі та Г. Альшейх [8] підкреслюють, що включення PDSA у публічний аудит підсилює прозорість і створює умови для самоперевірки організацій.

Українські науковці розглядають внутрішній аудит як процес самоідентифікації та когнітивного зростання підприємства. Т. О. Каменська [12] простежує історичну еволюцію аудиту як частини управлінського циклу, що забезпечує адаптивність і стійкість системи. О. В. Боберський [15] акцентує на ризик-орієнтованому плануванні як чиннику гнучкого вдосконалення внутрішнього контролю, здатного реагувати на мінливість зовнішнього середовища, в той час як В. Хрип'юк концентрує увагу на питаннях якості аудиторських послуг в Україні [13].

Попри значний науковий прогрес, залишаються невирішеними питання інтеграції PDSA у методологію внутрішнього аудиту саме як філософії організаційного мислення, а не лише технічного інструменту [14]. Недостатньо дослідженими є аспекти епістемологічної ролі аудитора як суб'єкта рефлексії та механізми перетворення циклу «план – дія – вивчення – корекція» у систему самонавчання організації. Ці прогалини визначають наукову новизну та практичну значущість подальших досліджень.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних і філософських засад інтеграції моделі PDSA (Plan-Do-Study-Act) у систему внутрішнього аудиту як інструменту безперервного пізнання, навчання та вдосконалення організаційного управління. Дослідження спрямоване на розкриття потенціалу циклічної моделі як засобу формування рефлексивного мислення аудитора, підвищення якості управлінських рішень, зміцнення корпоративної відповідальності та розвитку культури самовдосконалення організації.

Методологічну основу статті становить поєднання діалектичного, системного та когнітивно-рефлексивного підходів, що дають змогу розглядати внутрішній аудит як процес безперервного пізнання, саморегуляції та вдосконалення організаційних систем. Дослідження спирається на концепцію циклу Демінга (PDSA), теорію управління знаннями, принципи ризик-орієнтованого аудиту, а також філософію практичного розуму І. Канта та синергетичну парадигму розвитку. Емпіричною й теоретичною базою є наукові праці Дж. Е. Ріда, С. В. Кнудсена, Т. О. Каменської, О. В. Боберського та інших дослідників, які обґрунтовують можливість інтеграції філософії циклічного мислення у методологію внутрішнього аудиту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Модель PDSA (Plan-Do-Study-Act), започаткована В. Е. Демінгом, уособлює філософію безперервного пізнання й вдосконалення організаційних систем. Дж. Е. Рід і А. Дж. Кард наголошують, що цикл PDSA «відображає мисленнєву динаміку між планом, дією, рефлексією та корекцією», а не лише технологічну послідовність етапів [1]. У цьому сенсі модель постає як епістемологічний інструмент – форма практичного розуму, що з'єднує знання й дію у єдиному процесі пізнання реальності.

Науковці С. В. Кнудсен і Г. В. Лаурсен доводять, що застосування PDSA сприяє підвищенню якості управлінських рішень через створення «зворотного зв'язку між досвідом і результатом» [2]. Таким чином, основою методологічного синтезу внутрішнього аудиту та PDSA є діалектика дії й мислення, у межах якої аудит розглядається як безперервний процес рефлексії організаційних практик.

Традиційно внутрішній аудит асоціюється з функцією контролю, однак сучасні концепції підкреслюють його роль у формуванні організаційного навчання. За даними А. Ендаламау та К. Ґашає, ефективність моделей безперервного вдосконалення залежить від «здатності організації засвоювати знання з власних помилок і впроваджувати їх у практику» [3]. Цей підхід відкри-

ває перспективу розглядати аудит як самонавчальну систему, що функціонує у циклі «спостереження – інтерпретація – корекція – удосконалення».

У працях Й. Абузіда й К. Араджа [4] розглянуто варіацію моделі – FOCUS-PDSA, яка підкреслює роль колективного залучення до аналізу процесів. Вони стверджують, що якісне вдосконалення можливе лише за умови інтеграції когнітивного аспекту – тобто усвідомлення мети, контексту і наслідків дії. У цьому контексті внутрішній аудит виконує функцію «дзеркала організації», що не просто фіксує відхилення, а стимулює процес саморефлексії.

Інтеграція PDSA передбачає застосування кожного етапу циклу в межах аудиторського процесу (табл. 2). На етапі Plan визначаються ризики та критерії ефективності; Do включає проведення аудиторських процедур; Study – аналіз, рефлексія й оцінка причин виявлених відхилень; Act – розроблення рекомендацій і коригування політик.

Такий підхід узгоджується з позицією А. Ардіанінгсіх і Р. Сарі, які стверджують, що «ефективність внутрішнього аудиту ґрунтується на постійному аналізі причин ризику та адаптації дій відповідно до отриманих результатів» [7].

Модель також тісно пов'язана з ризик-орієнтованим мисленням. А. Муджаллі та Г. Альшейх доводять, що інтеграція PDSA у публічний сектор «сприяє формуванню циклу підзвітності, де контроль трансформується в самоконтроль» [8]. Таким чином, методологічна сумісність PDSA з внутрішнім аудитом полягає у спільному епістемологічному фундаменті – прагненні до самопізнання організації.

Науковці Дж. Е. Рід і А. Дж. Кард вбачають у PDSA не лише інструмент управління, а форму мислення, що «підштовхує організацію до рефлексії над власними припущеннями» [1]. Аудитор у цьому контексті стає провідником організаційної свідомості, здатним перетворювати емпіричні дані на концептуальні знання.

Т. О. Каменська [12] зазначає, що внутрішній аудит трансформується з механізму контролю у когнітивно-аналітичну систему, яка підтримує процес ухвалення стратегічних рішень. О. В. Боберський [15] підкреслює, що поєднання ризик-орієнтованого підходу з циклом PDSA створює нову модель аудиторського мислення – гнучку, динамічну й самонавчальну.

У контексті філософії практичного розуму І. Канта та синергетики внутрішній аудит можна інтерпретувати як процес переходу від емпіричного знання до ноуменального розуміння управлінських закономірностей, де аудитор постає не як спостерігач, а як суб'єкт пізнання, що впливає на систему через рефлексію.

Сучасні дослідження доводять, що PDSA – це не одноразовий процес, а система само підтримуваного розвитку, подібна до синергетичної структури, у якій відхилення є каталізатором еволюції. У застосуванні до внутрішнього аудиту це означає, що кожен цикл перевірки породжує новий рівень управлінського знання.

Практичні результати досліджень фармацевтичних підприємств [6] демонструють ефективність PDCA/PDSA-моделей у забезпеченні якості внутрішнього аудиту систем управління. Авторами виявлено, що послідовне використання циклу сприяє зниженню варіативності результатів та формуванню стабільних стандартів контролю.

Таблиця 1

Еволюція філософських і управлінських підходів до моделі PDSA

Етап розвитку	Основні концепти	Представники	Значення для аудиту
1950–1970 рр.	Цикл Шухарта – Демінга (PDCA)	W. E. Deming	Формування концепції якості й стандартів ISO
1980–2000 рр.	Системне управління якістю (TQM)	J. Juran, K. Ishikawa	Орієнтація на процеси та навчання
2000–2020 рр.	PDSA як інструмент управління знаннями	J. E. Reed, A. J. Card	Підключення когнітивного виміру
Після 2020 р.	Циклічність у внутрішньому аудиті	T. O. Kamenska, O. V. Boberskyi	Розвиток моделі аудиту як рефлексивної системи

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 5, 6, 12]

Таблиця 2

Системна інтеграція PDSA у внутрішній аудит

Етап PDSA	Відповідний етап аудиту	Зміст управлінського впливу	Очікуваний результат
Plan	Планування аудиту	Визначення ризиків, показників, джерел доказів	Узгоджені цілі та критерії
Do	Проведення аудиту	Збір, перевірка, аналіз даних	Фактичні результати перевірки
Study	Інтерпретація	Порівняння з очікуваннями, причинно-наслідковий аналіз	Рефлексивне осмислення результатів
Act	Реалізація змін	Удосконалення процедур, навчання персоналу	Підвищення якості управління

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 5, 6, 12]

Таблиця 3

Порівняльна характеристика традиційної та PDSA-орієнтованої моделі внутрішнього аудиту

Ознака	Традиційний підхід	PDSA-орієнтований підхід
Мета	Виявлення помилок і порушень	Безперервне вдосконалення процесів
Характер	Реактивний	Превентивно-рефлексивний
Метод	Формальний контроль	Циклічне навчання й адаптація
Роль аудитора	Наглядач	Аналітик і філософ дії
Результат	Звіт про недоліки	Знання для управлінських змін

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 5, 6, 12]

Відповідно до узагальнення досліджень S. V. Knudsen [2] і M. I. Janssen [9], практична реалізація PDSA потребує наявності трьох ключових умов:

– когнітивної зрілості організації – готовності визнавати помилки як джерело навчання;

– системного управління знаннями, що підтримує обмін інформацією між підрозділами;

– етичного середовища, у якому рефлексія не сприймається як загроза, а як шлях розвитку.

Ці умови формують основу для створення інтегрованої моделі аудиту, де філософія дії поєднується з інституційною відповідальністю, а контроль перетворюється на механізм самопізнання організації.

Із розвитком цифрових технологій модель PDSA стає основою для інтелектуалізації аудиту, особливо у сфері аналітики даних та машинного навчання. Згідно з дослідженням Continuous Auditing and Risk-Based Audit Planning [11], «використання цифрових платформ для безперервного збору даних відповідає логіці циклу PDSA, де кожен новий етап базується на аналітичному переосмисленні попереднього».

У цьому контексті роль аудитора еволюціонує: він стає аналітиком, філософом і фасилітатором змін. Дж. Е. Рід [1] підкреслює, що головна мета циклу – не просто поліпшення процесів, а побудова середовища мислення, у якому кожен учасник здатний навчатися. Це співзвучно твердженню Т. О. Каменської [12], що «внутрішній аудит є засобом самоідентифікації підприємства в інформаційному просторі управління».

Таким чином, когнітивна компетентність аудитора в PDSA-парадигмі полягає не лише у володінні техніками контролю, а у вмінні перетворювати дані на знання, а знання – на дію, що забезпечує саморозвиток організації.

Аналіз емпіричних даних, наведених у працях [4; 6; 9], засвідчує, що ефективність PDSA прямо залежить від організаційної зрілості та культури навчання. Як показує узагальнення результатів, у всіх секторах впровадження моделі PDSA сприяє зміщенню акценту з контролю на пізнання, із реактивного на проактивне управління.

Філософія PDSA передбачає, що удосконалення є моральним імперативом організації. За Кантовою логікою практичного розуму, дія має бути спрямована не лише на результат, а на вдосконалення самого суб'єкта дії. У цьому сенсі внутрішній аудит, орієнтований на PDSA, є моральною практикою, яка формує корпоративну відповідальність і чесність мислення.

E. Barr і K. Walsh [5] підкреслюють, що без етичної складової цикл втрачає здатність до самовідтворення, бо «удосконалення без моральної рефлексії перетворюється на механічну процедуру». Таким чином, етичний аспект є умовою збереження балансу між контролем і розвитком, між зовнішньою оцінкою та внутрішнім усвідомленням.

Синтез теоретичних і практичних висновків дозволяє сформулювати такі результати:

– модель PDSA є універсальним циклом когнітивного розвитку організацій, придатним для інтеграції у внутрішній аудит будь-якої складності.

– інтеграція циклу в систему аудиту забезпечує зменшення ентропії управління, створює зворотний зв'язок між аналізом і дією, сприяє накопиченню організаційного знання.

– внутрішній аудит, побудований на принципах PDSA, набуває філософської глибини: відбувається трансформація ролі аудитора з інспектора у рефлексивного мислителя.

– упровадження PDSA у ризик-орієнтовані моделі підвищує стійкість до зовнішніх викликів, посилює превентивний характер аудиту та розширює його аналітичний потенціал.

– у філософсько-економічному вимірі цикл виступає проявом прагнення до гармонії між знанням, дією та етикою, що відповідає ідеї сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що інтеграція моделі PDSA у внутрішній аудит є не лише інструментальним оновленням, а концептуальною трансформацією управлінського мислення. Вона дозволяє організації перетворювати контроль на процес самопізнання, а удосконалення – на філософію буття корпоративної системи.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати теоретико-методологічні та філософські основи інтеграції моделі PDSA (Plan-Do-Study-Act) у систему внутрішнього аудиту як інструменту пізнання, рефлексії та безперервного вдосконалення управлінських процесів. Модель PDSA розглянуто не лише як технічний метод управління якістю, а як когнітивно-онтологічний механізм, що відображає глибинну структуру мислення організації, спрямовану на саморозвиток і гармонізацію управлінських рішень.

Наукова новизна полягає у розкритті внутрішнього аудиту як філософсько-економічного процесу самопізнання організації, де аудитор виступає не лише суб'єктом контролю, а й провідником рефлексивної свідомості. У межах запропонованого підходу цикл Plan-Do-Study-Act розгортається як система дії, пізнання та моральної відповідальності, що формує інтелектуальний фундамент корпоративного управління.

Практичні результати дослідження підтверджують, що використання PDSA у внутрішньому аудиті:

– підвищує гнучкість і стійкість системи управління;

– сприяє зниженню інформаційної ентропії та формуванню зворотного зв'язку між контролем і рішенням;

– забезпечує умови для самонавчання та колективного вдосконалення;

– створює передумови для розвитку етичної та інноваційної культури аудиту.

Розроблена модель PDSA-орієнтованого аудиту узгоджується з сучасними тенденціями ризик-орієнтованого управління, системами ESG, цифровими технологіями безперервного моніторингу та концепцією управління знаннями. Її застосування дозволяє перетворити аудиторський процес на динамічну петлю саморефлексії, у якій досвід, аналіз і дія формують основу сталого розвитку організації.

Перспективні напрями подальших наукових досліджень вбачаються у поглибленні теоретико-методологічних засад, емпіричному обґрунтуванні та практичній верифікації інтеграції моделі PDSA у систему внутрішнього аудиту, зокрема у таких аспектах:

– кількісному моделюванні ефективності PDSA-орієнтованого аудиту на основі індикаторів якості управлінських рішень, часу циклу та рівня когнітивної зрілості організації.

– розробленні цифрових алгоритмів підтримки циклу PDSA у середовищах штучного інтелекту та машинного

навчання, що забезпечать автоматизацію процесів «планування – дії – аналізу – корекції».

– дослідженні етичного виміру внутрішнього аудиту в умовах цифровізації та впровадженні концепції «морального вдосконалення» як критерію оцінки корпоративного управління.

– порівняльному аналізі впливу PDSA-моделі на ефективність систем внутрішнього контролю у різних галузях економіки (промисловість, фінанси, публічний сектор).

– узагальненні міжнародного досвіду впровадження циклу PDSA в аудиторські практики з метою розроблення адаптивної методології для українських підприємств.

Таким чином, подальший розвиток теми має на меті створення інтегрованої когнітивно-аналітичної парадигми внутрішнього аудиту, у якій філософія практичного розуму поєднується з цифровими технологіями, забезпечуючи новий рівень якості, прозорості та саморефлексії організаційного управління.

Бібліографічний список:

1. Reed J. E., Card A. J. The problem with Plan–Do–Study–Act cycles. *BMJ Quality & Safety.* 2016. Vol. 25, No. 3. P. 147–152. DOI: https://doi.org/10.1136/bmjqs-2015-005076 (дата звернення: 24.10.2025).

2. Knudsen S. V., Laursen H. V. et al. Can quality improvement improve the quality of care? A systematic review of reported effects using Plan–Do–Study–Act. *BMC Health Services Research.* 2019. Vol. 19, No. 1. Article 683. DOI: https://doi.org/10.1186/s12913-019-4482-6 (дата звернення: 24.10.2025).

3. Endalamaw A., Gashaye K. et al. A scoping review of continuous quality improvement in healthcare: models, tools, barriers and facilitators. *BMC Health Services Research.* 2024. Vol. 24. Article 1257. DOI: https://doi.org/10.1186/s12913-024-10828-0 (дата звернення: 24.10.2025).

4. Abuzied Y., Araj K. et al. Using FOCUS-PDSA quality improvement methodology to enhance clinical processes. *Cureus.* 2023. Vol. 15, No. 6. e40055. DOI: https://doi.org/10.7759/cureus.40055 (дата звернення: 24.10.2025).

5. Barr E., Walsh K. Quality Improvement Methods (LEAN, PDSA, SIX SIGMA). In: *Patient Safety and Quality Improvement.* NCBI Bookshelf, 2024. URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK599556/ (дата звернення: 24.10.2025).

6. Kotvitska A., Lebedynets V., Karamavrova T. The PDCA cycle implementation at the internal audit of the QMS of the pharmaceutical company. *The Pharma Innovation Journal*. 2019. Vol. 8, No. 2. P. 709–713. URL: https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Article-The-Pharma-Innovation-Journal-2019-08-02-00709-713-Lebedynets-V.O.-Karamavrova-T.V..pdf (дата звернення: 24.10.2025).

7. Ardianingsih A., Sari R. et al. The determinant of the effectiveness of risk-based internal audit. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*. 2024. Vol. 14, No. 3. P. 41–52. URL: https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/rgcv14i3p4.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

8. Mujalli A., Alsheikh G. et al. Factors Affecting the Implementation of Risk-Based Internal Audit in Public Sector Organizations. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024. Vol. 17, No. 5. Article 196. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm17050196 (дата звернення: 24.10.2025).

9. Janssen M. I. J. z. d. o. r. n. (та ін.). Development and implementation of a hospital-wide QMS to ensure PDSA cycles. *BMJ Open Quality*. 2025. Vol. 14, Suppl. 3. A54. URL: https://bmjopenquality.bmj.com/content/14/Suppl_3/A54.1 (дата звернення: 24.10.2025).

10. Paliga-Lisiecka E. The assessment of the management control and the role of internal auditor in a municipal office. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organization and Management*. 2020. No. 148. P. 271–286. URL: https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2020/10/148_Paliga-Lisiecka.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

11. Continuous Auditing and Risk-Based Audit Planning–An experimental study. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*. 2020. Vol. 17, No. 2. P. 141–160. URL: https://publications.aaahq.org/jeta/article/17/2/141/9303/Continuous-Auditing-and-Risk-Based-Audit-Planning (дата звернення: 24.10.2025).

12. Каменська Т. О. Внутрішній аудит: виникнення та розвиток. *Облік і статистика*. 2015. No 2. С. 30–38. URL: https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/54/45 (дата звернення: 24.10.2025).

13. Хрип'юк В. Проблемні питання якості аудиторських послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. No 42. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1815 (дата звернення: 24.10.2025).

14. Стан та перспективи розвитку системи внутрішнього аудиту в Україні. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка*. 2024. No 4(229). С. 35–44. URL: https://econom.bulletin.knu.ua/article/download/2125/2444/10327 (дата звернення: 24.10.2025).

15. Боберський О. В. Ризик-орієнтоване планування внутрішнього аудиту системи комплаєнс. *Підприємництво та торгівля*. 2025. No 36. С. 15–22. URL: https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1799 (дата звернення: 24.10.2025).

References:

1. Reed J. E. & Card A. J. (2016). The problem with Plan–Do–Study–Act cycles. *BMJ Quality & Safety,* vol. 25, no. 3, pp. 147–152. DOI: https://doi.org/10.1136/bmjqs-2015-005076

2. Knudsen S. V., Laursen H. V. et al. (2019). Can quality improvement improve the quality of care? A systematic review of reported effects using Plan–Do–Study–Act. *BMC Health Services Research*, vol. 19, no. 1, Article 683. DOI: https://doi.org/10.1186/s12913-019-4482-6

3. Endalamaw A., Gashaye K. et al. (2024). A scoping review of continuous quality improvement in healthcare: Models, tools, barriers and facilitators. *BMC Health Services Research*, vol. 24, Article 1257. DOI: https://doi.org/10.1186/s12913-024-10828-0

4. Abuzied Y., Araj K. et al. (2023). Using FOCUS-PDSA quality improvement methodology to enhance clinical processes. *Cureus*, vol. 15, no. 6, Article e40055. DOI: https://doi.org/10.7759/cureus.40055

5. Barr E. & Walsh K. (2024). Quality improvement methods (LEAN, PDSA, SIX SIGMA). In *Patient Safety and Quality Improvement*. NCBI Bookshelf. Available at: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK599556

6. Kotvytska A., Lebedynets V. & Karamavrova T. (2019). The PDCA cycle implementation at the internal audit of the QMS of the pharmaceutical company. *The Pharma Innovation Journal*, vol. 8, no. 2, pp. 709–713. Available at: https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Article-The-Pharma-Innovation-Journal-2019-08-02-00709-713-Lebedynets-V.O.-Karamavrova-T.V.pdf

7. Ardianingsih A., Sari R. et al. (2024). The determinant of the effectiveness of risk-based internal audit. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, vol. 14, no. 3, pp. 41–52. Available at: https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/rgcv14i3p4.pdf

8. Mujalli A., Alsheikh G. et al. (2024). Factors affecting the implementation of risk-based internal audit in public sector organizations. *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 17, no. 5, Article 196. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm17050196

9. Janssen M. I. J. (2025). Development and implementation of a hospital-wide QMS to ensure PDSA cycles. *BMJ Open Quality*, vol. 14, Suppl. 3, Article A54. Available at: https://bmjopenquality.bmj.com/content/14/Suppl_3/A54.1

10. Paliga-Lisiecka E. (2020). The assessment of the management control and the role of internal auditor in a municipal office. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. *Organization and Management*, no. 148, pp. 271–286. Available at: https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2020/10/148_Paliga-Lisiecka.pdf

11. Continuous auditing and risk-based audit planning–An experimental study. (2020). *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, vol. 17, no. 2, pp. 141–160. Available at: https://publications.aaahq.org/jeta/article/17/2/141/9303/Continuous-Auditing-and-Risk-Based-Audit-Planning

12. Kamenska T. O. (2015). Vnutrishnii audyt: vynyknennia ta rozvytok [Internal audit: Emergence and development]. *Oblik i statystyka*, no. 2, pp. 30–38. Available at: https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/54/45

13. Khrypiuk V. (2022). Problemni pytannia yakosti audytorskykh posluh v Ukraini [Problematic issues of the quality of audit services in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 42. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1815

14. Stan ta perspektyvy rozvytku systemy vnutrishnoho audytu v Ukraini [State and prospects of development of the internal audit system in Ukraine]. (2024). V*isnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni T. Shevchenka. Ekonomika*, no. 4(229), pp. 35–44. Available at: https://econom.bulletin.knu.ua/article/download/2125/2444/10327

15. Boberskyi O. V. (2025). Ryzyk-oriientovane planuvannia vnutrishnoho audytu systemy complaiens [Risk-oriented planning of internal audit of the compliance system]. *Pidpryiemnytstvo ta torhivlia*, no. 36, pp. 15–22. Available at: https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1799

Дата надходження статті: 20.12.2025
Дата прийняття статті: 27.01.2026
Дата публікації статті: 02.03.2026