

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет фінансів та обліку
Кафедра обліку і оподаткування**

ЗЕЛІНСЬКИЙ Богуслав Григорович

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

спеціальність 071 «Облік і оподаткування»
освітньо-наукова програма «Міжнародний облік»
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав
студент групи
ОМом-21
Зелінський Богуслав
Григорович

підпис

Науковий
керівник: к.е.н.,
доцент
Сисюк С.В.

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«_____» «_____» 20__р.
Завідувач кафедри

Підпис

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	8
1.1. Сутність, принципи та функції внутрішнього контролю в системі управління міжнародними компаніями;.....	8
1.2. Міжнародні стандарти та нормативно-правове регулювання внутрішнього контролю.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ.....	24
2.1 Методики оцінки ефективності систем внутрішнього контролю в міжнародних компаніях;.....	24
2.2 Аналіз організації внутрішнього контролю на підставі фінансової звітності ТОВ «Конструкторське бюро «БЕРИЛ»;	27
2.3 Діагностика ризиків та проблемних аспектів внутрішнього контролю в умовах глобалізації.....	33
РОЗДІЛ 3. ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ.....	37
2.4 Сучасні моделі та концепції внутрішнього контролю у практиці міжнародних компаній;.....	37
2.5 Стратегічні напрями вдосконалення внутрішнього контролю як інструменту забезпечення сталого розвитку міжнародних компаній.....	44
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації світової економіки та посилення міжнародної економічної інтеграції питання ефективного управління міжнародними компаніями набуває особливого значення. Внутрішній контроль як ключовий елемент системи корпоративного управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку міжнародних бізнес-структур. Сучасні виклики, пов'язані з волатильністю міжнародних ринків, геополітичними факторами, різноманітністю нормативно-правового регулювання у різних країнах, кібербезпекою та посиленням вимог щодо прозорості бізнесу, зумовлюють необхідність трансформації підходів до організації внутрішнього контролю в міжнародних компаніях.

За даними міжнародних аудиторських організацій, близько 70% випадків корпоративного шахрайства та фінансових зловживань пов'язані з недоліками систем внутрішнього контролю. При цьому у міжнародних компаніях ця проблема посилюється крос-культурними відмінностями та географічною розпорошеністю бізнес-процесів. Впровадження ефективних систем внутрішнього контролю в середньому збільшує вартість бізнесу на 15-20% та суттєво підвищує інвестиційну привабливість компаній.

Особливої актуальності набуває проблематика внутрішнього контролю в умовах цифрової трансформації бізнесу, коли традиційні механізми контролю потребують переосмислення з урахуванням нових технологічних можливостей та ризиків. Використання блокчейн-технологій, штучного інтелекту та аналізу великих даних створює нові передумови для вдосконалення систем внутрішнього контролю, але водночас вимагає адаптації існуючих методологічних підходів до нових реалій бізнесу.

Теоретичні та методологічні аспекти внутрішнього контролю в системі управління підприємствами досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як С. Бардаш, І. Дрозд, Н. Дорош, Д. Кісдадден, Р. Монтгомері, Л. Нападовська, В.

Пантелєєв, О. Петрик, В. Шевчук та інші. Однак, незважаючи на значний науковий доробок, питання адаптації систем внутрішнього контролю до особливостей функціонування міжнародних компаній в умовах глобальних трансформацій економіки та цифровізації бізнес-процесів залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є поглиблення теоретичних засад, удосконалення методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо організації ефективного внутрішнього контролю в управлінні діяльністю міжнародних компаній в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи внутрішнього контролю та уточнити його роль в системі управління міжнародними компаніями;
- систематизувати міжнародні стандарти та нормативно-правові вимоги щодо організації внутрішнього контролю в міжнародному бізнесі;
- проаналізувати та узагальнити сучасні моделі та концепції внутрішнього контролю у практиці міжнародних компаній;
- розробити методичний інструментарій оцінки ефективності систем внутрішнього контролю в міжнародних компаніях;
- провести діагностику ризиків та проблемних аспектів внутрішнього контролю в умовах глобалізації;
- дослідити вплив цифрових технологій на трансформацію системи внутрішнього контролю міжнародних компаній;
- розробити модель оптимізації внутрішнього контролю для міжнародних компаній з урахуванням крос-культурних факторів;
- запропонувати стратегічні напрями вдосконалення внутрішнього контролю як інструменту забезпечення сталого розвитку міжнародних компаній.

Об’єкт дослідження – процеси організації та функціонування систем внутрішнього контролю в управлінні діяльністю міжнародних компаній.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти внутрішнього контролю в управлінні діяльністю міжнародних компаній в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання економічних явищ та системний підхід до вивчення проблем внутрішнього контролю в міжнародних компаніях. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу – для дослідження теоретичних основ внутрішнього контролю; методи системного аналізу – для визначення місця внутрішнього контролю в системі управління міжнародними компаніями; порівняльний аналіз – для дослідження міжнародних стандартів та нормативно-правового регулювання внутрішнього контролю; статистичний аналіз – для оцінки ефективності систем внутрішнього контролю; методи економіко-математичного моделювання – для розробки моделі оптимізації внутрішнього контролю; методи експертних оцінок – для діагностики ризиків внутрішнього контролю в умовах глобалізації.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали наукових конференцій, міжнародні стандарти внутрішнього контролю та аудиту, нормативно-правові акти різних країн, аналітичні звіти міжнародних консалтингових та аудиторських компаній, статистичні дані, річні звіти міжнародних компаній, результати експертних опитувань та власні аналітичні розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні теоретичних та прикладних аспектів внутрішнього контролю в управлінні діяльністю міжнародних компаній та розробці рекомендацій щодо його вдосконалення з урахуванням сучасних викликів глобалізації та цифрової трансформації економіки. Удосконалено: концептуальні засади внутрішнього контролю в міжнародному бізнесі, що, на відміну від існуючих, враховують

крос-культурні фактори та геополітичні ризики; методичний інструментарій оцінки ефективності систем внутрішнього контролю, який базується на інтегральному показнику та дозволяє здійснювати порівняльний аналіз різних міжнародних компаній; модель організації внутрішнього контролю в міжнародних компаніях з урахуванням їхньої галузевої специфіки та географічної диверсифікації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення дипломної роботи доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які можуть бути використані міжнародними компаніями для вдосконалення системи внутрішнього контролю. Зокрема, розроблено методику оцінки ефективності внутрішнього контролю, адаптовану до специфіки міжнародних компаній; запропоновано модель оптимізації внутрішнього контролю з урахуванням крос-культурних факторів; розроблено рекомендації щодо інтеграції цифрових технологій у систему внутрішнього контролю.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися та обговорювалися на міжнародних науково-практичних конференціях..

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Сутність, принципи та функції внутрішнього контролю в системі управління міжнародними компаніями

В умовах глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу внутрішній контроль стає незамінним елементом системи корпоративного управління міжнародних компаній, що забезпечує досягнення стратегічних цілей, мінімізацію ризиків та оптимізацію бізнес-процесів. Динамічність сучасного бізнес-середовища, посилення конкуренції на міжнародних ринках та підвищення вимог до корпоративної прозорості актуалізують питання вдосконалення методів та інструментів внутрішнього контролю з урахуванням специфіки функціонування міжнародних компаній [3].

Аналіз наукової літератури свідчить про багатоаспектність та комплексність поняття «внутрішній контроль», що зумовлює відсутність єдиного підходу до його визначення. Так, Р. Адамс розглядає внутрішній контроль як «систему, що забезпечує захист інтересів власників щодо збереження їх активів та ефективності використання ресурсів». Натомість А. Аренс та Дж. Лоббек визначають внутрішній контроль як «систему заходів, спрямованих на забезпечення дотримання політики керівництва та ефективного ведення бізнесу» [1].

Найбільш поширеним у міжнародній практиці є визначення внутрішнього контролю, запропоноване Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея (COSO), згідно з яким внутрішній контроль – це «процес, що здійснюється радою директорів, менеджментом та іншим персоналом компанії, призначений для забезпечення розумної впевненості щодо досягнення цілей у категоріях: ефективність та результативність операцій, достовірність фінансової звітності, відповідність застосовуваним законам та нормативним актам» [7].

Міжнародний інститут внутрішніх аудиторів (ПА) визначає внутрішній контроль як «будь-які дії, що вживаються керівництвом, радою та іншими сторонами для управління ризиками та підвищення ймовірності досягнення встановлених цілей та завдань» [14].

Серед вітчизняних дослідників слід відзначити підхід Ф. Бутинця, який розглядає внутрішній контроль як «систему спостереження і перевірки законності та доцільності здійснення господарських операцій, збереження та ефективного використання всіх видів ресурсів, виконання працівниками своїх функціональних обов'язків з метою своєчасного виявлення недоліків та застосування заходів із їх усунення» [6]. Л. Нападовська розглядає внутрішній контроль як «процес, який забезпечує якісну розробку та ефективне досягнення цілей організації шляхом організації взаємопов'язаних елементів» [25]. Узагальнюючи різні підходи, пропонуємо авторське визначення внутрішнього контролю в контексті управління міжнародними компаніями: внутрішній контроль у міжнародних компаніях – це інтегрована система процесів, процедур, політик та дій, що здійснюється на всіх рівнях організаційної структури міжнародної компанії з метою забезпечення розумної впевненості в досягненні стратегічних та операційних цілей, дотримання вимог законодавства різних юрисдикцій, збереження активів та формування достовірної фінансової інформації з урахуванням крос-культурних особливостей та специфіки функціонування в глобальному бізнес-середовищі.

Особливістю внутрішнього контролю в міжнародних компаніях, на відміну від національних бізнес-структур, є необхідність враховувати різноманітність правових систем, культурних цінностей, бізнес-практик та економічних умов у різних країнах. Як зазначає П. Друкер, «міжнародна компанія – це не просто бізнес, що функціонує в багатьох країнах, це бізнес, який інтегрує операції по всьому світу в єдину стратегію» [13]. Дана особливість визначає специфічні виклики для системи внутрішнього контролю.

Географічна розпорошеність бізнес-операцій – ускладнює процеси моніторингу та контролю, вимагає створення багаторівневих систем контролю з

чітким розподілом повноважень між штаб-квартирою та локальними підрозділами [8];

Мультиюрисдикційність – необхідність дотримання законодавчих вимог різних країн, що часто мають суттєві відмінності або навіть суперечать одне одному [18];

Крос-культурні відмінності – за даними досліджень Г. Хофстеде, культурні відмінності суттєво впливають на сприйняття контрольних процедур та їх ефективність [13], що вимагає адаптації підходів до організації контролю з урахуванням національних особливостей;

Валютні ризики – здійснення операцій у різних валютах створює додаткові ризики, що потребують специфічних контрольних процедур [17, с. 134];

Трансфертне ціноутворення – необхідність контролю за внутрішньогруповими операціями для забезпечення їх відповідності принципу «втягнутої руки» та податковому законодавству різних країн [22];

Комунікаційні бар'єри – мовні та культурні відмінності можуть призводити до неправильного розуміння контрольних процедур або нечіткого виконання інструкцій [4].

Дослідження PricewaterhouseCoopers показують, що близько 65% міжнародних компаній стикаються з проблемами внутрішнього контролю, пов'язаними саме з географічною розпорошеністю та крос-культурними відмінностями [49]. При цьому компанії, які ефективно адаптують свої системи контролю до локальних особливостей, демонструють на 22% вищу рентабельність операцій порівняно з тими, хто використовує стандартизований підхід без адаптації [49].

Система внутрішнього контролю в міжнародних компаніях має базуватися на певних принципах, що забезпечують її цілісність та результативність. На основі аналізу практики провідних міжнародних компаній можна виділити такі ключові принципи внутрішнього контролю:

Принцип відповідальності – кожен суб'єкт внутрішнього контролю несе відповідальність за належне виконання контрольних функцій.

Принцип комплексності – система внутрішнього контролю повинна охоплювати всі напрями діяльності міжнародної компанії, всі її структурні підрозділи та бізнес-процеси. За даними досліджень Ernst & Young, компанії, які застосовують комплексний підхід до внутрішнього контролю, на 28% ефективніше ідентифікують та мінімізують ризики порівняно з тими, хто фокусується лише на окремих аспектах [43].

Принцип своєчасності – контрольні процедури повинні здійснюватися вчасно, щоб забезпечити можливість прийняття ефективних управлінських рішень. Як зазначає М. Портер, «у глобальному бізнесі швидкість реакції на зміни стає критичним фактором успіху» [21].

Принцип постійності – внутрішній контроль має здійснюватися на постійній основі, що забезпечує безперервний моніторинг діяльності компанії [7].

Принцип ефективності – витрати на організацію та функціонування системи внутрішнього контролю не повинні перевищувати вигоди від її впровадження.

Принцип об'єктивності – інформація, що формується в системі внутрішнього контролю, повинна бути достовірною, повною та неупередженою.

Принцип розподілу обов'язків – функції між співробітниками розподіляються таким чином, щоб за однією особою не були закріплені одночасно функції санкціонування, виконання, обліку та контролю [11].

Принцип адаптивності – система внутрішнього контролю повинна бути гнучкою та здатною адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі міжнародної компанії [23].

Принцип локалізації та глобальної інтеграції – контрольні процедури мають враховувати локальні особливості країн присутності компанії, але при цьому бути інтегрованими в єдину глобальну систему контролю [16].

Специфічним для міжнародних компаній є принцип локалізації та глобальної інтеграції, який передбачає необхідність балансування між стандартизацією контрольних процедур на глобальному рівні та їх адаптацією до

локальних умов. Цей принцип реалізується через концепцію «мислити глобально, діяти локально» (think globally, act locally), що дозволяє забезпечити єдність підходів до внутрішнього контролю при збереженні гнучкості та адаптивності на локальному рівні [26].

Внутрішній контроль як складова системи управління міжнародною компанією виконує низку важливих функцій, спрямованих на забезпечення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей. На основі аналізу наукових праць та практики функціонування міжнародних компаній можна виділити такі основні функції внутрішнього контролю:

Інформаційна функція – забезпечення керівництва достовірною, повною та своєчасною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. За даними досліджень McKinsey & Company [17], якість інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень є одним із ключових факторів ефективності міжнародних компаній [48].

Превентивна функція – попередження порушень, зловживань та неефективного використання ресурсів компанії. Згідно з дослідженнями Асоціації сертифікованих експертів з шахрайства (АСЕШ), ефективна система внутрішнього контролю дозволяє зменшити втрати від шахрайства на 40-50% [48].

Діагностична функція – виявлення відхилень від встановлених стандартів, норм та планів, ідентифікація проблемних аспектів діяльності компанії. У міжнародних компаніях ця функція часто реалізується через систему ключових показників ефективності (КПЕ) та регулярний моніторинг їх досягнення [48].

Коригувальна функція – розробка та впровадження заходів щодо усунення виявлених відхилень та недоліків, коригування планів та процесів.

Координаційна функція – узгодження діяльності різних підрозділів та філій міжнародної компанії для забезпечення єдності та цілісності системи управління.

Аналітична функція – аналіз причинно-наслідкових зв'язків виявлених відхилень, оцінка ефективності використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей компанії .

Захисна функція – забезпечення збереження активів компанії, захист від шахрайства, зловживань та неефективного використання ресурсів .

Комплаєнс-функція – забезпечення дотримання законодавчих вимог, нормативних актів, внутрішніх політик та процедур компанії.

У контексті міжнародного бізнесу особливого значення набуває комплаєнс-функція внутрішнього контролю, що пов'язано з необхідністю дотримання різноманітних законодавчих та регуляторних вимог у різних країнах. Дослідження КПМГ показують, що витрати на забезпечення комплаєнсу в міжнародних компаніях зросли на 60% за останні п'ять років, що свідчить про підвищення уваги до цього аспекту внутрішнього контролю [47]. Міжнародні компанії стикаються з такими викликами у сфері комплаєнсу:

- необхідність одночасного дотримання вимог різних юрисдикцій, які можуть суперечити одна одній;
- складність моніторингу змін у законодавстві різних країн;
- необхідність адаптації глобальних політик до локальних правових вимог;
- ризики екстериторіального застосування законодавства деяких країн (наприклад, «Закон про корупцію за кордоном» у США, Закон про корупцію «Bribery Act» у Великобританії) [39].

З організаційної точки зору, система внутрішнього контролю в міжнародних компаніях функціонує на чотирьох основних рівнях:

Корпоративний рівень (штаб-квартира) – формування глобальної політики внутрішнього контролю, визначення стратегічних напрямів та принципів контролю, встановлення єдиних стандартів та методик. На цьому рівні функціонують такі суб'єкти внутрішнього контролю як рада директорів, аудиторський комітет, вище керівництво, служба внутрішнього аудиту, комплаєнс-служба .

Регіональний рівень – адаптація глобальної політики внутрішнього контролю до особливостей регіону (кластеру країн), координація контрольних процедур між країнами регіону, моніторинг регіональних ризиків. На цьому рівні функціонують регіональні директори, регіональні контролери, регіональні комплаєнс-офіцери .

Національний рівень (рівень країни) – впровадження контрольних процедур з урахуванням національного законодавства та специфіки бізнес-середовища конкретної країни, взаємодія з національними регуляторами. На цьому рівні діють керівники національних представництв, фінансові директори країн, локальні комплаєнс-офіцери .

Операційний рівень – безпосереднє здійснення контрольних процедур у рамках окремих бізнес-процесів та операцій. На цьому рівні контрольні функції виконують керівники підрозділів, менеджери середньої ланки та рядові співробітники в рамках своїх посадових обов'язків [41].

Аналіз практики провідних міжнародних компаній дозволяє виділити три основні моделі організації внутрішнього контролю залежно від ступеня централізації контрольних функцій:

Централізована модель – передбачає концентрацію функцій контролю на корпоративному рівні (штаб-квартирі) та жорстку стандартизацію контрольних процедур для всіх підрозділів компанії незалежно від їх географічного розташування.

Децентралізована модель – передбачає делегування значної частини контрольних функцій на рівень національних представництв або дочірніх компаній, які мають автономію у розробці та впровадженні контрольних процедур з урахуванням локальних умов. Дж. Біркіншоу відзначає, що ця модель «забезпечує гнучкість та адаптивність до локальних особливостей, але може призводити до фрагментації системи контролю та дублювання функцій» [39].

Гібридна модель – поєднує елементи централізованого та децентралізованого підходів, передбачаючи встановлення єдиних принципів та стандартів контролю на корпоративному рівні з можливістю їх адаптації на

регіональному та національному рівнях. За даними досліджень Deloitte, близько 65% міжнародних компаній використовують саме гібридну модель організації внутрішнього контролю [39].

Вибір конкретної моделі організації внутрішнього контролю залежить від таких факторів:

- стратегія та бізнес-модель міжнародної компанії;
- галузева специфіка;
- географія діяльності та ступінь диверсифікації ринків;
- організаційна структура компанії;
- корпоративна культура та стиль управління;
- регуляторні вимоги в країнах присутності .

Дослідження Boston Consulting Group показують, що для міжнародних компаній, які функціонують на ринках з високим рівнем регулювання (фінансовий сектор, фармацевтична галузь), більш ефективною є централізована або гібридна модель з високим ступенем стандартизації, тоді як

високою залежністю від локальних особливостей (роздрібна торгівля, харчова промисловість), доцільнішою є де

дентралізована або гібридна модель з високим ступенем локалізації [46].

Таким чином, внутрішній контроль є ключовим елементом системи управління міжнародними компаніями, що забезпечує досягнення стратегічних цілей, ефективне використання ресурсів, дотримання законодавчих вимог та збереження активів. Його ефективна організація вимагає врахування специфіки міжнародного бізнес-середовища, крос-культурних відмінностей та різноманітності правових систем у країнах присутності компанії. В умовах глобалізації та цифрової трансформації особливого значення набуває розвиток адаптивних систем внутрішнього контролю, здатних ефективно функціонувати в динамічному та мультикультурному бізнес-середовищі.

1.2 Міжнародні стандарти та нормативно-правове регулювання внутрішнього контролю

Міжнародні стандарти та нормативно-правові акти, що регулюють систему внутрішнього контролю, створюють підґрунтя для уніфікації підходів до організації контрольних процедур, визначають основні принципи та вимоги до їх здійснення, а також забезпечують єдиний методологічний базис для компаній, що функціонують у міжнародному середовищі. Відсутність такої уніфікації може призвести до виникнення неузгодженостей, конфліктів інтересів та зниження довіри інвесторів і стейкхолдерів до міжнародної компанії. Розвиток міжнародних стандартів внутрішнього контролю відбувався паралельно з розвитком міжнародного бізнесу та глобальної економіки. Перші спроби розробки таких стандартів були зроблені ще в 1970-х роках, однак справжній поштовх цьому процесу надали гучні корпоративні скандали та фінансові кризи кінця XX – початку XXI століть.

Важливими віхами у розвитку міжнародних стандартів внутрішнього контролю стали:

- 1985 рік – створення Комітету спонсорських організацій комісії Тредвея (COSO) у США, що об'єднав провідні професійні асоціації у сфері фінансів та обліку з метою розробки концептуальних основ внутрішнього контролю [7];
- 1992 рік – публікація першої версії концептуальної моделі внутрішнього контролю COSO «Internal Control – Integrated Framework», що стала фундаментом для формування системи внутрішнього контролю в багатьох країнах світу [7];
- 2002 рік – прийняття закону Сарбейнса-Окслі (SOX) у США як реакції на серію корпоративних скандалів (Enron, WorldCom, Tyco International та ін.), що значно посилив вимоги до внутрішнього контролю публічних компаній;
- 2004 рік – розробка COSO моделі «Enterprise Risk Management – Integrated Framework», що розширила концепцію внутрішнього контролю до управління ризиками підприємства [42];
- 2013 рік – оновлення концептуальної моделі COSO «Internal Control – Integrated Framework», що відобразило зміни в бізнес-середовищі та посилення ролі інформаційних технологій [7];

– 2017 рік – публікація оновленої версії «Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance», що підкреслила важливість інтеграції управління ризиками зі стратегією та підвищенням результативності компанії [43].

Еволюція міжнародних стандартів внутрішнього контролю продовжується і сьогодні, відображаючи нові виклики та потреби міжнародного бізнесу, зокрема в умовах цифровізації економіки, посилення кібербезпеки та зростаючої уваги до питань сталого розвитку.

Модель COSO, розроблена Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвеза, є найбільш поширеною та визнаною концептуальною основою внутрішнього контролю в світі [7]. Згідно з цією моделлю, внутрішній контроль визначається як процес, що здійснюється радою директорів, менеджментом та іншим персоналом компанії, призначений для забезпечення розумної впевненості щодо досягнення цілей у наступних категоріях:

- ефективність та результативність операцій;
- надійність фінансової звітності;
- дотримання законів та нормативних актів.

Оновлена у 2013 році модель COSO включає п'ять взаємопов'язаних компонентів внутрішнього контролю:

Контрольне середовище (Control Environment) – набір стандартів, процесів та структур, що забезпечують основу для здійснення внутрішнього контролю в організації, включаючи чесність, етичні цінності, стиль управління та організаційну структуру ;

Оцінка ризиків (Risk Assessment) – динамічний та ітеративний процес ідентифікації та аналізу ризиків, що можуть перешкоджати досягненню цілей організації [];

Контрольні процедури (Control Activities) – дії, встановлені через політики та процедури, що допомагають забезпечити виконання директив керівництва щодо зниження ризиків [44];

Інформація та комунікація (Information and Communication) – процеси, що забезпечують отримання, генерування та використання релевантної та якісної інформації для підтримки функціонування внутрішнього контролю;

Моніторинг (Monitoring Activities) – постійні та/або періодичні оцінки для визначення наявності та функціонування компонентів внутрішнього контролю.

Оновлена модель COSO також включає 17 принципів, розподілених між п'ятьма компонентами, що надають більш детальні рекомендації щодо ефективного впровадження внутрішнього контролю.

Міжнародний інститут внутрішніх аудиторів розробив Міжнародні професійні стандарти внутрішнього аудиту (International Professional Practices Framework, IPPF), що складаються з [28]:

- основних стандартів (Attribute Standards) – визначають атрибути організацій та осіб, що виконують внутрішній аудит [11];
- стандартів діяльності (Performance Standards) – описують характер діяльності внутрішнього аудиту та встановлюють критерії якості [11];
- стандартів впровадження (Implementation Standards) – містять вимоги, що застосовуються до окремих видів завдань [11].

Хоча ці стандарти перш за все стосуються внутрішнього аудиту, вони мають безпосереднє відношення до системи внутрішнього контролю, оскільки внутрішній аудит є важливим елементом цієї системи, що забезпечує її ефективність та відповідність встановленим вимогам.

COBIT, розроблена Асоціацією аудиту та контролю інформаційних систем (ISACA), є міжнародним стандартом для управління інформаційними технологіями та пов'язаними з ними ризиками. Остання версія – COBIT 2019 – акцентує увагу на гнучкості та адаптивності системи управління інформаційними технологіями [7; с. 42].

У контексті внутрішнього контролю COBIT пропонує інтегрований підхід до управління ІТ-процесами та забезпечення їх відповідності бізнес-цілям організації. Модель COBIT особливо актуальна в умовах цифрової

трансформації бізнесу та зростаючої ролі інформаційних технологій у діяльності міжнародних компаній [27].

Модель «Три лінії захисту», розроблена Інститутом внутрішніх аудиторів, є концептуальною основою для організації системи внутрішнього контролю та управління ризиками. Згідно з цією моделлю, система внутрішнього контролю будується на трьох рівнях:

- Перша лінія захисту – операційний менеджмент, що відповідає за ідентифікацію, оцінку та управління ризиками в рамках повсякденної діяльності;
- Друга лінія захисту – функції контролю та управління ризиками (ризик-менеджмент, комплаєнс, фінансовий контроль тощо), що забезпечують розробку політик та процедур, моніторинг їх виконання та консультування першої лінії [36];
- Третя лінія захисту – внутрішній аудит, що забезпечує незалежну оцінку ефективності системи внутрішнього контролю та управління ризиками [36, 39].

У 2020 році ця модель була оновлена та перейменована на «Модель трьох ліній» (Three Lines Model), що відображає більш інтегрований підхід до корпоративного управління та посилює акцент на взаємодії та координації між різними функціями [36].

Нормативно-правове регулювання внутрішнього контролю в міжнародному бізнесі визначається відповідними нормативними документами конкретної країни. Для прикладу, Закон Сарбейнса-Окслі (Sarbanes -Oxley Act, SOX), прийнятий у США в 2002 році, став одним із найбільш значущих нормативних актів у сфері корпоративного управління та внутрішнього контролю [18]. Він встановив нові та посилив існуючі стандарти для всіх американських публічних компаній та аудиторських фірм. Основні положення закону, що стосуються внутрішнього контролю, включають:

Розділ 302 – вимагає від керівництва компанії (CEO та CFO) особистої відповідальності за точність та повноту фінансової звітності [41];

Розділ 404 – зобов'язує компанії включати в річний звіт оцінку ефективності внутрішнього контролю за фінансовою звітністю, а аудиторів – підтверджувати цю оцінку [41, 42];

Розділ 409 – встановлює вимоги щодо своєчасного розкриття істотних змін у фінансовому стані компанії [41];

Розділ 802 – передбачає кримінальну відповідальність за знищення, підробку або зміну документів з метою перешкоджання федеральному розслідуванню [41].

Хоча закон SOX діє лише на території США, його вплив поширюється на міжнародні компанії, що котируються на американських фондових біржах або є дочірніми структурами американських компаній [20; 32]. Крім того, багато країн розробили аналогічні нормативні акти, спираючись на досвід SOX [28].

Європейський Союз також приділяє значну увагу питанням внутрішнього контролю та корпоративного управління. Серед ключових нормативних актів ЄС у цій сфері:

Директива 2006/43/ЄС про обов'язковий аудит – встановлює вимоги до проведення обов'язкового аудиту річної та консолідованої звітності, включаючи вимоги до систем внутрішнього контролю аудиторських фірм [44];

Директива 2013/34/ЄС про річну фінансову звітність – визначає загальні вимоги до фінансової звітності компаній, включаючи розкриття інформації про систему корпоративного управління та внутрішнього контролю [44];

Регламент (ЄС) № 537/2014 про особливі вимоги до обов'язкового аудиту суб'єктів суспільного інтересу – встановлює додаткові вимоги до аудиту публічних компаній, включаючи оцінку систем внутрішнього контролю [44];

Директива 2014/95/ЄС про нефінансову звітність – зобов'язує великі компанії розкривати інформацію про політики, ризики та результати в сфері екологічних, соціальних та управлінських питань, що опосередковано впливає на систему внутрішнього контролю [44].

Базельський комітет з банківського нагляду розробив серію міжнародних стандартів (Базель I, II, III), що встановлюють вимоги до капіталу та управління

ризиками в банківському секторі [2]. Хоча ці стандарти безпосередньо не регулюють внутрішній контроль у всіх міжнародних компаніях, вони мають значний вплив на формування системи внутрішнього контролю у фінансових установах.

Базельські угоди передбачають впровадження ефективних систем внутрішнього контролю як необхідної умови забезпечення фінансової стабільності банків. Ключові принципи внутрішнього контролю, визначені Базельським комітетом, включають [2]:

- наявність чіткої організаційної структури та розподілу відповідальності;
- ефективне управління ризиками;
- адекватні контрольні процедури;
- надійні інформаційні системи;
- постійний моніторинг та регулярну оцінку ефективності внутрішнього контролю.

Крім міжнародних стандартів та наднаціональних нормативних актів, важливу роль у регулюванні внутрішнього контролю відіграють національні законодавства. Кожна країна має власні закони та підзаконні акти, що встановлюють вимоги до систем внутрішнього контролю компаній. Міжнародні компанії повинні враховувати ці вимоги при організації своєї діяльності у різних юрисдикціях [20; 28].

Наприклад, у Великобританії – Кодекс корпоративного управління (UK Corporate Governance Code) та Закон про компанії (Companies Act) [45]. Для Німеччини таким документом є – Закон про контроль та прозорість у бізнесі (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, KonTraG) [28]. Для Франції вимоги щодо внутрішнього контролю визначені у Законі про фінансову безпеку (Loi de sécurité financière) [28]. Японії регулювання внутрішнього контролю передбачила у Законі про фінансові інструменти та біржі (Financial Instruments and Exchange Act, J-SOX) [28].

Сучасні тенденції розвитку міжнародного регулювання внутрішнього контролю характеризуються посиленням вимог до корпоративного управління

та прозорості діяльності компаній. Це пов'язано з необхідністю запобігання корпоративним скандалам, фінансовим зловживанням та недобросовісним практикам, що можуть підірвати довіру інвесторів та стабільність фінансових ринків.

Сучасний підхід до внутрішнього контролю передбачає його інтеграцію з системами управління ризиками та комплаєнсу (GRC – Governance, Risk and Compliance). Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до забезпечення досягнення цілей компанії, дотримання нормативних вимог та ефективного управління ризиками [2]. Така інтеграція відображена в оновлених міжнародних стандартах та моделях внутрішнього контролю, зокрема в останніх версіях моделей COSO та «Три лінії захисту».

Розвиток інформаційних технологій та цифрова трансформація бізнесу призводять до суттєвих змін у підходах до організації внутрішнього контролю. Сучасні системи внутрішнього контролю все більше спираються на автоматизовані інструменти та технології, такі як:

- автоматизовані системи моніторингу та контролю;
- аналітичні інструменти для обробки великих обсягів даних;
- штучний інтелект та машинне навчання для виявлення аномалій та потенційних ризиків;
- технології блокчейн для забезпечення цілісності та достовірності даних.

Сучасні тенденції регулювання внутрішнього контролю характеризуються зростанням уваги до нефінансових аспектів діяльності компаній, зокрема екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG – Environmental, Social, Governance) [2]. Це пов'язано з посиленням вимог стейкхолдерів та регуляторів щодо корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Одним із основних викликів при імплементації міжнародних стандартів внутрішнього контролю є необхідність врахування відмінностей національних правових систем та бізнес-культур. Міжнародні компанії, що функціонують у різних юрисдикціях, повинні забезпечити відповідність своїх систем

внутрішнього контролю вимогам законодавства та регуляторних органів кожної країни, де вони здійснюють діяльність.

Крім того, ефективність внутрішнього контролю значною мірою залежить від корпоративної культури та поведінки персоналу, які можуть суттєво відрізнятися в різних країнах та регіонах. Це вимагає від міжнародних компаній гнучкого підходу до організації системи внутрішнього контролю, що враховує національні особливості та бізнес-практики.

Міжнародні стандарти та нормативні вимоги в сфері внутрішнього контролю поступово адаптуються до цих викликів, однак темпи технологічних змін часто випереджають розвиток регуляторного середовища.

Міжнародні стандарти та нормативно-правове регулювання внутрішнього контролю відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності, законності та прозорості діяльності міжнародних компаній. Вони створюють підґрунтя для уніфікації підходів до організації контрольних процедур, визначають основні принципи та вимоги до їх здійснення, а також забезпечують єдиний методологічний базис для компаній, що функціонують у міжнародному середовищі.

Ефективна система внутрішнього контролю, що відповідає міжнародним стандартам та нормативним вимогам, є важливою конкурентною перевагою міжнародної компанії, що забезпечує довіру інвесторів, кредиторів та інших стейкхолдерів, а також сприяє досягненню стратегічних цілей та сталому розвитку бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

2.1 Методики оцінки ефективності систем внутрішнього контролю в міжнародних компаніях

Для ефективного функціонування підприємства, реалізації нових можливостей розвитку та залучення інвесторів, кредиторів і споживачів, необхідно мати надійну систему управління економічною безпекою. Надійність цієї системи в значній мірі визначається якістю обліково-аналітичного забезпечення. В межах підприємства за точність фінансово-економічної інформації відповідає система бухгалтерського обліку, тоді як внутрішній контроль виконує роль механізму, який підтверджує або спростовує цю інформацію, тим самим впливаючи на загальний рівень економічної безпеки підприємства.

Саме внутрішній контроль несе відповідальність за перевірку бухгалтерського обліку з метою виявлення порушень і відхилень у даних. У цьому проявляється головна суть внутрішнього контролю — під час оцінки рівня довіри до системи бухгалтерського обліку одночасно здійснюється перевірка надійності самої системи контролю. Це свідчить про тісний взаємозв'язок між довірою до облікової системи та надійністю механізмів внутрішнього контролю. У підсумку внутрішній контроль забезпечує якість обліково-аналітичної підтримки управління економічною безпекою підприємства.

Методика COSO вважається фундаментальною основою для побудови та оцінки систем внутрішнього контролю у міжнародних компаніях. Згідно з моделлю COSO, система внутрішнього контролю складається з п'яти взаємопов'язаних компонентів:

- Контрольне середовище – визначає загальний тон організації, впливаючи на контрольну свідомість її співробітників.

- Оцінка ризиків – ідентифікація та аналіз релевантних ризиків для досягнення цілей.
- Контрольні процедури – політики та процедури, що забезпечують виконання директив керівництва.
- Інформація та комунікація – системи, що підтримують ідентифікацію, збір та обмін інформацією в формі та часових рамках, що дозволяють виконувати обов'язки.
- Моніторинг – процес оцінки якості роботи системи внутрішнього контролю протягом певного періоду [42, с. 5].

При застосуванні методики COSO оцінюється не лише наявність цих компонентів, але й ступінь їх інтеграції та ефективність взаємодії. Методика передбачає оцінку системи внутрішнього контролю з урахуванням трьох категорій цілей: операційних, фінансово-звітних та комплаєнс-цілей.

Методика SAC розроблена Інститутом внутрішніх аудиторів та фокусується на технологічних аспектах контролю. Вона оцінює:

- Контрольне середовище;
- Ручні та автоматизовані системи;
- Контрольні процедури [7].

SAC-методика особливо ефективна для оцінки впливу інформаційних технологій на систему внутрішнього контролю міжнародних компаній [36].

Методика ключових індикаторів ризику базується на моніторингу та аналізі специфічних показників, які сигналізують про зміни рівня ризику. Процес оцінки включає:

- Ідентифікацію ключових ризиків для бізнес-процесів;
- Визначення індикаторів для кожного ризику;
- Встановлення порогових значень для кожного індикатора;
- Регулярний моніторинг та аналіз показників;
- Коригувальні дії при перевищенні порогових значень [36].

У міжнародних компаніях KRI допомагає своєчасно виявляти проблеми в різних географічних локаціях та бізнес-одинацях, забезпечуючи превентивний підхід до управління ризиками [38].

Методика гепаналізу передбачає порівняння фактичного стану системи внутрішнього контролю з бажаним або нормативним станом. Вона включає наступні етапи:

- Визначення нормативної моделі системи внутрішнього контролю;
- Оцінка фактичного стану системи;
- Виявлення розривів (гепів) між нормативним та фактичним станом;
- Розробка рекомендацій щодо усунення виявлених розривів.

Ця методика дозволяє міжнародним компаніям визначити слабкі місця в системі внутрішнього контролю та розробити цільові заходи для їх усунення [40].

Методика аналізу ефективності витрат оцінює співвідношення між витратами на функціонування системи внутрішнього контролю та вигодами, які вона приносить. Аналіз включає:

- оцінку прямих і непрямих витрат на систему внутрішнього контролю
- кількісну оцінку вигід від функціонування системи
- розрахунок показників ефективності (ROI для інвестицій у внутрішній контроль)
- аналіз результатів та прийняття рішень щодо оптимізації системи

Для міжнародних компаній цей підхід допомагає балансувати контрольні процедури та їх вартість у різних юрисдикціях з різними вимогами та рівнями ризику [47].

Методика тестування контролів передбачає безпосередню перевірку функціонування контрольних процедур через:

- спостереження за виконанням контрольних процедур;
- опитування персоналу, відповідального за виконання контролів;
- перевірку документації, яка підтверджує виконання контрольних процедур;
- повторне виконання контрольних процедур.

Тестування контролів дозволяє отримати пряме підтвердження ефективності системи внутрішнього контролю та виявити операційні недоліки у її функціонуванні [36].

Методика самооцінки контролю передбачає залучення безпосередніх виконавців бізнес-процесів до оцінки ефективності контрольних процедур. Вона може реалізовуватися через:

- фасилітовані воркшопи за участі власників процесів;
- анкетування співробітників;
- аналіз результатів самооцінки керівництвом.

Ця методика дозволяє залучити локальні знання та досвід співробітників у різних юрисдикціях міжнародної компанії та підвищити відповідальність за виконання контрольних процедур .

Порівняльна таблиця методик наведена в Додатку А.

Для міжнародних компаній найбільш ефективним є комбінований підхід, що передбачає:

- використання стандартизованих методик (COSO, COBIT) для формування єдиної основи системи внутрішнього контролю;
- застосування аналітичних методик (KRI, гепаналіз) для виявлення специфічних ризиків та проблемних зон;
- впровадження операційних методик (тестування контролів, CSA) для оцінки практичного функціонування контрольних процедур.

Вибір конкретних методик повинен враховувати такі фактори:

- розмір та географія діяльності компанії;
- галузева специфіка та регуляторні вимоги;
- рівень зрілості системи внутрішнього контролю;
- доступні ресурси та компетенції;
- організаційна культура та структура управління.

Оптимальне поєднання різних методик дозволяє забезпечити комплексну, об'єктивну та економічно обґрунтовану оцінку ефективності системи внутрішнього контролю міжнародної компанії [7].

2.2 Аналіз організації внутрішнього контролю на підставі фінансової звітності ТОВ «Конструкторське бюро «БЕРИЛ»

Дослідження питання організації внутрішнього контролю доречно розпочати варто з загальної інформації про ТОВ «Конструкторське бюро «БЕРИЛ».

ТОВ «Конструкторське бюро «БЕРИЛ» (код ЄДРПОУ 40132443) – це підприємство, що спеціалізується на дослідженнях та експериментальних розробках у сфері інших природничих і технічних наук (КВЕД 72.19). Підприємство розташоване за адресою: м. Київ, вул. Микільсько-Слобідська, буд. 6-В, корпус літера «А».

Основні характеристики підприємства:

- Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю (КОПФГ 240)
- Середня кількість працівників: 45 осіб
- Статутний капітал: 10,0 тис. грн.

Проведемо аналіз фінансових результатів підприємства на підставі відкритих джерел та результати аналізу узагальнимо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових результатів ТОВ «КБ «БЕРИЛ»

Показник	2023 р.	2024 р.	Зміна	%
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	
Чистий дохід від реалізації	45 703,90	282 299,10	236 595,20	517,67
Інші операційні доходи	688,70	5 049,20	4 360,50	633,14
Інші доходи	-	0,40	0,40	
Разом доходи	46 392,60	287 348,70	240 956,10	519,39
Собівартість реалізації	24 996,00	225 014,40	200 018,40	800,20
Інші операційні витрати	16 882,70	28 602,10	11 719,40	69,42
Інші витрати	858,00		-858,00	-100,00
Разом витрати	42 736,70	253 616,50	210 879,80	493,43
Фінансовий результат до оподаткування	3 655,90	33 732,20	30 076,30	822,68
Податок на прибуток		5 519,90	5 519,90	
Чистий прибуток	3 655,90	28 212,30	24 556,40	671,69

Примітка. Узагальнено автором.

Аналіз фінансових результатів виявив стрімке зростання чистого доходу від реалізації – у 6,2 рази за рік. Зростання собівартості реалізації у 9 разів. Збільшення чистого прибутку у 7,7 рази. Рентабельність продажу зросла з 8,0% (3 655,9 / 45 703,9) до 10,0% (28 212,3 / 282 299,1).

Також для детальної оцінки системи внутрішнього контролю проведемо коефіцієнтний аналіз на підставі відкритих джерел, який узагальнимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «КБ «БЕРИЛ»

Показник	Формула розрахунку	На початок року	На кінець року	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Баланс	0,28	0,06	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	Баланс / Власний капітал	3,60	18,14	<2,0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал - Необоротні активи) / Власний капітал		0,94	> 0,1
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,28	1,06	> 1,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	1,05	1,01	> 0,6-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Гроші та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	48,00	0,11	> 0,2-0,25
Рентабельність активів	Чистий прибуток / ((Активи на початок + Активи на кінець) / 2)		0,09	> 0
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / ((ВК на початок + ВК на кінець) / 2)		0,78	> 0
Рентабельність продажу	Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації		0,10	>0

Примітка. Узагальнено автором.

Отже, вбачається, що коефіцієнт автономії значно знизився з 0,28 до 0,06, це суттєво нижче нормативного значення 0,5 та свідчить про високу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності зріс з 3,60

до 18,14, що в 9 разів перевищує нормативне значення. Проте варто зазначити, що позитивно високою є маневреність власного капіталу (0,94), що свідчить про ефективне використання власних коштів.

Щодо ліквідності коефіцієнт покриття знизився з 1,28 до 1,06, але все ще знаходиться в межах нормативного значення, також знизився коефіцієнт швидкої ліквідності, але залишається в межах норми, варто зазначити коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився нижче нормативного значення (з 0,48 до 0,11).

Згідно рентабельності всі показники позитивні, особливо високим є показник рентабельності власного капіталу (78%).

На підставі проведеного аналізу зробимо оцінку системи внутрішнього контролю за декількома методиками.

Оцінка за моделлю COSO, передбачає модель оцінки яка виділяє п'ять взаємопов'язаних компонентів внутрішнього контролю: контрольне середовище, оцінка ризиків, контрольні заходи, інформація та комунікація, моніторинг. На основі аналізу фінансової звітності можна зробити наступні висновки, які зазначені в Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз системи внутрішнього контролю за моделлю COSO

Компонент	Індикатори з фінансової звітності	Оцінка	Коментар
Контрольне середовище	Єдина особа виконує функції керівника та головного бухгалтера; відсутність резервного капіталу	Середньо-низька	Суміщення посад створює ризик недостатнього розподілу відповідальності
Оцінка ризиків	Надмірне зростання дебіторської заборгованості; різке збільшення обсягів діяльності; зниження показників ліквідності	Середня	Є ознаки системи ідентифікації ризиків, але їх нейтралізація недостатня

Контрольні заходи	Збалансоване зростання доходів і витрат; адекватне нарахування податку на прибуток; наявність незавершених капітальних інвестицій	Середня	Наявні базові контрольні процедури
Інформація та комунікація	Своєчасне подання фінансової звітності; наявність електронного цифрового підпису	Висока	Система забезпечує своєчасну та достовірну звітність
Моніторинг	Відсутність інформації про внутрішній аудит; відсутність резервів під сумнівну заборгованість	Низька	Недостатні ознаки систематичного моніторингу
Загальна оцінка		Середня	Система внутрішнього контролю потребує вдосконалення

Примітка. Узагальнено автором.

Аналіз за методикою SAC, фокус здійснюється на інформаційних системах і технологіях контролю. За даними фінансової звітності, які знаходяться у вільному доступі можна оцінити лише окремі аспекти, які наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз за методикою SAC

Напрямок	Індикатори	Оцінка
Контроль за введенням даних	Своєчасне подання звітності; коректність класифікації статей балансу	Задовільно
Контроль обробки та зберігання	Використання електронного документообігу; наявність кваліфікованих електронних підписів	Добре
Контроль результатів	Узгодженість показників форм звітності; якісне розкриття інформації	Задовільно
Відмовостійкість систем	Неможливо оцінити за наявними даними	
Захист інформації	Часткові ознаки використання систем захисту	Задовільно

Примітка. Узагальнено автором.

На основі вищезазначеної роботи ідентифіковано наступні ризики внутрішнього контролю, висвітлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Ризики внутрішнього контролю в управлінні діяльністю
ТОВ «КБ «БЕРИЛ»

Категорія	Ризик	Індикатори	Рівень	Потенційний вплив
Операційні ризики	Неефективне управління запасами	Зростання запасів у 10,9 разів	Середній	Відволікання оборотних коштів
	Ризики контролю дебіторської заборгованості	Зростання дебіторської заборгованості у 128 разів	Високий	Проблеми з ліквідністю
	Ризики кадрового забезпечення	Суміщення посад керівника та головного бухгалтера	Середній	Недостатній розподіл обов'язків
Фінансові ризики	Ризик втрати фінансової стійкості	Зниження коефіцієнта автономії з 0,28 до 0,06	Високий	Залежність від зовнішніх джерел
	Ризик втрати ліквідності	Зниження абсолютної ліквідності з 0,48 до 0,11	Середній	Неспроможність погашати зобов'язання
	Податкові ризики	Різне зростання діяльності, виникнення податку на прибуток	Середній	Штрафні санкції
Стратегічні ризики	Ризик надмірного розширення	Зростання балансу у 39,7 разів	Високий	Неспроможність управляти збільшеним бізнесом
	Ризик появи залежності від ключових контрагентів	Різне зростання дебіторської та кредиторської заборгованості	Високий	Втрата фінансової самостійності
Комплаєнс-ризики	Ризик недотримання нормативних вимог	Недостатність розкриття інформації щодо суттєвих змін у діяльності	Середній	Санкції регуляторів

Примітка. Узагальнено автором.

На підставі проведеного аналізу фінансової звітності та оцінки внутрішнього контролю ТОВ «КБ «БЕРИЛ» можна зробити наступні висновки.

Підприємство демонструє надзвичайно високі темпи зростання діяльності, що створює додаткові ризики для внутрішнього контролю.

Фінансовий аналіз виявив зниження показників фінансової стійкості та часткове погіршення ліквідності при одночасному зростанні прибутковості бізнесу. Система внутрішнього контролю має середній рівень розвитку і потребує вдосконалення відповідно до масштабів діяльності, що зростають [34]. Основними ризиками для внутрішнього контролю є: надмірна концентрація функцій у керівництва, недостатній контроль дебіторської заборгованості, зниження фінансової стійкості та залежність від зовнішніх джерел фінансування. На підставі проведеного аналізу сформовано модель оптимізації внутрішнього контролю, яка наведена в Додатку Б.

2.3 Діагностика ризиків та проблемних аспектів внутрішнього контролю в умовах глобалізації

В сучасних умовах глобалізації економічних процесів особливого значення набуває ефективна система внутрішнього контролю підприємств. За визначенням Міжнародного інституту внутрішніх аудиторів, внутрішній контроль є процесом, який здійснюється радою директорів, менеджментом та іншим персоналом компанії для забезпечення розумної впевненості щодо досягнення цілей у наступних категоріях: ефективність та результативність операцій, надійність фінансової звітності та дотримання застосовних законів і нормативних актів. Проте глобалізаційні процеси, які характеризуються зростанням міжнародної торгівлі, транскордонним рухом капіталу та робочої сили, цифровою трансформацією та загостренням конкуренції, створюють низку викликів для систем внутрішнього контролю організацій.

Інтеграція підприємств у глобальну економіку супроводжується суттєвим зростанням фінансових ризиків, особливо пов'язаних з валютними операціями та міжнародними фінансовими потоками. За визначенням В. Савчука, валютні ризики представляють потенційні фінансові втрати внаслідок несприятливих

змін валютних курсів, що впливають на вартість активів, зобов'язань та грошових потоків компанії [34].

Сучасні глобальні підприємства стикаються з такими типами валютних та фінансових ризиків як трансакційний ризик – пов'язаний з потенційними змінами вартості майбутніх грошових потоків через коливання валютних курсів; трансляційний ризик – виникає при консолідації фінансової звітності міжнародних підрозділів; економічний ризик – пов'язаний зі зміною конкурентоспроможності підприємства через тривалі зміни валютних курсів; процентний ризик – пов'язаний з волатильністю відсоткових ставок на міжнародних ринках [41].

За даними дослідження Deloitte, близько 60% українських компаній, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, відзначають значний вплив валютних ризиків на фінансові результати, при цьому лише 35% мають формалізовані системи управління такими ризиками [48].

Особливої гостроти проблема валютних ризиків набуває для компаній з країн з нестабільною економікою та високою інфляцією, де волатильність курсу національної валюти може бути критичним фактором впливу на фінансову стійкість підприємства.

Для мінімізації валютних та фінансових ризиків науковці пропонують створення спеціалізованих підрозділів казначейства з функціями моніторингу та управління валютними ризиками, впровадження систем раннього попередження про можливі валютні коливання, використання фінансових деривативів для хеджування ризиків (форварди, ф'ючерси, опціони, свопи), диверсифікація валютного портфеля та оптимізація структури розрахунків з контрагентами [45].

Функціонування підприємств на міжнародних ринках передбачає необхідність дотримання різноманітних регуляторних вимог, які відрізняються у різних юрисдикціях, що створює суттєві виклики для системи внутрішнього контролю. За визначенням В.П. Пантелєєва, регуляторні розбіжності – це відмінності у законодавчих, нормативних та інституційних вимогах різних країн,

які впливають на організацію бізнес-процесів та системи корпоративного управління [48].

Як свідчать дослідження, компанії, що працюють у міжнародному середовищі, стикаються з відмінностями у вимогах до фінансової звітності (МСФЗ, US GAAP, локальні стандарти), а також різними підходами до корпоративного управління (англо-саксонська, континентальна, азійська моделі). Також різні вимоги до захисту даних та приватності (GDPR в ЄС, CCPA в Каліфорнії тощо) вносять певні розбіжності [37].

За даними дослідження PwC, компанії витрачають у середньому 10-15% ресурсів функції внутрішнього контролю на адаптацію до нових регуляторних вимог та забезпечення комплаєнсу [49]. При цьому, як зазначає Н. Проскуріна, найбільш критичними є саме протиріччя між різними нормативними актами, що ускладнює створення уніфікованих підходів до контролю [55].

Одним із найбільш критичних викликів для організацій, що функціонують у глобальному середовищі, є недостатня інтеграція систем внутрішнього контролю між різними підрозділами та функціональними напрямками діяльності. За визначенням Р. Савченко, інтеграція систем контролю – це процес гармонізації та узгодження контрольних механізмів, процедур та методик для забезпечення цілісного та системного підходу до управління ризиками та забезпечення досягнення корпоративних цілей [35].

Згідно з дослідженнями Т. Гринько, проблема недостатньої інтеграції систем контролю проявляється у наступних аспектах:

- фрагментація контрольних функцій між різними підрозділами (фінанси, ІТ, операційна діяльність);
- дублювання контрольних процедур в одних сферах при недостатньому покритті інших;
- неузгодженість методологій оцінки ризиків у різних функціональних напрямках;
- відсутність єдиного інформаційного простору для обміну результатами контрольних заходів [38].

За даними дослідження Інституту внутрішніх аудиторів, майже 65% глобальних компаній визнають наявність «силосного ефекту» у функціонуванні систем внутрішнього контролю, коли різні контрольні функції працюють ізольовано одна від одної [38]. Як зазначає В. Пантелєєв, така фрагментація призводить до неефективного використання ресурсів та неможливості формування цілісної картини ризиків організації [27].

Для подолання проблеми недостатньої інтеграції систем контролю науковці пропонують впровадження концепції інтегрованого внутрішнього контролю, яка передбачає розробку єдиної методологічної бази внутрішнього контролю для всіх підрозділів та функцій; впровадження моделі «трьох ліній захисту» з чітким розподілом контрольних функцій; створення крос-функціональних комітетів з ризик-менеджменту та внутрішнього контролю; інтеграцію інформаційних систем контролю для забезпечення єдиного інформаційного простору; розробку інтегрованої системи ключових показників ефективності контролю (KPI)..

За даними дослідження Grant Thornton, близько 55% міжнародних компаній відзначають суттєві складнощі у забезпеченні єдиних стандартів контролю у всіх країнах присутності [40]. Це обумовлено як різними підходами до регулювання, так і складністю координації між підрозділами в умовах географічної та функціональної децентралізації.

РОЗДІЛ 3.

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ

3.1 Сучасні моделі та концепції внутрішнього контролю у практиці міжнародних компаній.

Сучасне розуміння внутрішнього контролю значно еволюціонувало від простого набору процедур перевірки та нагляду до комплексної системи, інтегрованої в усі аспекти діяльності організації. Міжнародні компанії впроваджують різноманітні моделі та концепції внутрішнього контролю, які дозволяють адаптуватися до мінливих зовнішніх умов та забезпечити ефективність бізнес-процесів у глобальному масштабі.

Умовно можна виділити кілька етапів еволюції концепції внутрішнього контролю:

1. Традиційний підхід (до 1970-х років) – внутрішній контроль розглядався як система процедур перевірки фінансово-господарських операцій та бухгалтерської документації. Основна увага приділялася виявленню помилок та шахрайства.

2. Системний підхід (1970-1980-ті роки) – внутрішній контроль почав розглядатися як елемент системи управління, що включає не лише перевірку операцій, але й оцінку ефективності використання ресурсів. З'явилися перші спроби стандартизації підходів до внутрішнього контролю [39].

3. Ризик-орієнтований підхід (1990-2000-ні роки) – внутрішній контроль став розглядатися в контексті управління ризиками. Основна увага переміщується з виявлення невідповідностей на ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, що можуть перешкоджати досягненню цілей організації.

4. Інтегрований підхід (2000-ні роки – теперішній час) – внутрішній контроль розглядається як складова єдиної системи корпоративного управління, інтегрована з процесами управління ризиками, комплаєнсу та корпоративної

соціальної відповідальності. Акцент робиться на створенні цінності для бізнесу та забезпеченні сталого розвитку.

5. Адаптивний підхід (сучасність) – концепція внутрішнього контролю розвивається в напрямку створення гнучких та адаптивних систем, здатних швидко реагувати на зміни бізнес-середовища, інтегрувати нові технології та враховувати нефінансові фактори діяльності.

Еволюція концепцій внутрішнього контролю відображає зміни у розумінні ролі контролю в управлінні організацією та вимогах стейкхолдерів до міжнародних компаній. Сучасні моделі внутрішнього контролю ґрунтуються на інтегрованому, ризик-орієнтованому та адаптивному підходах, що дозволяє забезпечити їх ефективність в умовах зростаючої складності бізнес-середовища[22,

Найбільш поширеною та визнаною у світовій практиці концептуальною основою внутрішнього контролю є модель COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), вперше представлена у 1992 році та оновлена у 2013 році. Модель COSO «Internal Control – Integrated Framework» стала стандартом де-факто для організації систем внутрішнього контролю у більшості міжнародних компаній [7].

Відповідно до визначення COSO, внутрішній контроль – це процес, здійснюваний радою директорів, керівництвом та іншим персоналом компанії, призначений для забезпечення розумної впевненості щодо досягнення цілей у наступних категоріях:

- операційна ефективність та результативність;
- надійність фінансової звітності;
- відповідність законам та нормативним актам[42].

У 2013 році COSO оновила концептуальну основу, додавши до цих трьох категорій цілей четверту – цілі у сфері звітності, що включає не лише фінансову, але й нефінансову звітність, внутрішню та зовнішню [42].

Модель COSO включає п'ять взаємопов'язаних компонентів внутрішнього контролю:

1. Контрольне середовище (Control Environment) – набір стандартів, процесів та структур, що забезпечують основу для здійснення внутрішнього контролю в організації. Контрольне середовище включає такі елементи як чесність та етичні цінності, філософія та стиль управління, організаційна структура, розподіл повноважень та відповідальності, політики управління персоналом [42].

2. Оцінка ризиків (Risk Assessment) – процес ідентифікації та аналізу ризиків, що можуть перешкоджати досягненню цілей організації. Оцінка ризиків є основою для визначення підходів до управління ризиками та розробки контрольних процедур [42].

3. Контрольні процедури (Control Activities) – дії, встановлені через політики та процедури, що допомагають забезпечити виконання директив керівництва щодо зниження ризиків. Контрольні процедури можуть бути превентивними, детективними або коригуючими, а також ручними або автоматизованими [42].

4. Інформація та комунікація (Information and Communication) – процеси, що забезпечують ідентифікацію, збір та обмін інформацією в тій формі та в ті терміни, які дозволяють співробітникам виконувати свої обов'язки. Інформаційні системи підтримують збір та обробку даних, а комунікаційні канали забезпечують передачу інформації як всередині організації, так і з зовнішніми сторонами [42].

5. Моніторинг (Monitoring Activities) – постійні та/або періодичні оцінки для визначення наявності та функціонування компонентів внутрішнього контролю. Моніторинг може бути поточним (вбудованим у бізнес-процеси) або здійснюватися через окремі оцінки, такі як внутрішній аудит [27, с. 132-139].

Оновлена модель COSO 2013 року також включає 17 принципів, розподілених між п'ятьма компонентами, що надають більш детальні рекомендації щодо ефективного впровадження внутрішнього контролю. Ці принципи забезпечують зв'язок між компонентами та дозволяють оцінити, чи є система внутрішнього контролю ефективною [42].

Важливою особливістю моделі COSO є її гнучкість та універсальність, що дозволяє адаптувати її до специфіки різних організацій та галузей. Міжнародні компанії часто використовують модель COSO як базову концепцію для розробки власних систем внутрішнього контролю, адаптуючи її до своїх потреб та особливостей діяльності в різних країнах.

У 2004 році COSO розробила розширену модель «Enterprise Risk Management – Integrated Framework», яка інтегрує внутрішній контроль із управлінням ризиками підприємства. У 2017 році ця модель була оновлена та перейменована на «Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance», що підкреслює важливість інтеграції управління ризиками зі стратегією та підвищенням результативності компанії [44].

Модель COSO ERM розширює концепцію внутрішнього контролю, додаючи нові компоненти та акцентуючи увагу на:

- встановленні стратегічних цілей та управлінні ризиками, пов'язаними з їх досягненням;
- ідентифікації та оцінці ризиків у контексті «ризик-апетиту» організації;
- вибору та впровадженні стратегій реагування на ризики (уникнення, зниження, перерозподіл, прийняття);
- інтеграції управління ризиками з процесами стратегічного та операційного планування [27].

Модель COSO ERM є особливо актуальною для міжнародних компаній, які стикаються зі складним комплексом ризиків у різних географічних регіонах та юрисдикціях [27].

COBIT, розроблена Асоціацією аудиту та контролю інформаційних систем, є міжнародним стандартом для управління інформаційними технологіями та пов'язаними з ними ризиками. Остання версія – COBIT 2019 – акцентує увагу на гнучкості та адаптивності системи управління інформаційними технологіями[42].

Модель COBIT розглядає внутрішній контроль у контексті ІТ-процесів та інформаційних систем, що особливо важливо в умовах цифровізації бізнесу та

зростаючої залежності міжнародних компаній від інформаційних технологій. COBIT пропонує інтегрований підхід до управління ІТ-процесами, що включає:

- узгодження ІТ-стратегії з бізнес-стратегією;
- забезпечення ефективності та результативності ІТ-процесів;
- захист інформаційних активів;
- забезпечення відповідності ІТ-процесів законодавчим та регуляторним вимогам [26].

Міжнародні компанії, особливо ті, що функціонують у технологічних галузях або мають високий рівень автоматизації бізнес-процесів, часто використовують модель COBIT як доповнення до моделі COSO для забезпечення ефективного контролю в сфері інформаційних технологій.

Модель «Три лінії захисту», розроблена Інститутом внутрішніх аудиторів, є концептуальною основою для організації системи внутрішнього контролю та управління ризиками. Згідно з цією моделлю, система внутрішнього контролю будується на трьох рівнях:

1. Перша лінія захисту – операційний менеджмент, що відповідає за ідентифікацію, оцінку та управління ризиками в рамках повсякденної діяльності. Операційні керівники та співробітники відповідають за впровадження контрольних процедур у бізнес-процеси та забезпечення їх ефективної роботи.

2. Друга лінія захисту – функції контролю та управління ризиками (ризик-менеджмент, комплаєнс, фінансовий контроль, інформаційна безпека тощо), що забезпечують розробку політик та процедур, моніторинг їх виконання та консультування першої лінії. Ці функції не беруть участі в операційній діяльності, але здійснюють нагляд та контроль за нею.

3. Третя лінія захисту – внутрішній аудит, що забезпечує незалежну оцінку ефективності системи внутрішнього контролю та управління ризиками. Внутрішній аудит звітує безпосередньо перед вищим керівництвом та/або аудиторським комітетом та здійснює періодичні перевірки всіх аспектів діяльності організації [54].

У 2020 році ця модель була оновлена та перейменована на «Модель трьох ліній», що відображає більш інтегрований підхід до корпоративного управління та посилює акцент на взаємодії та координації між різними функціями. Оновлена модель також підкреслює роль зовнішніх провайдерів послуг у забезпеченні додаткової впевненості щодо ефективності системи внутрішнього контролю [37].

Модель «Три лінії захисту» широко використовується міжнародними компаніями для структурування системи внутрішнього контролю та розподілу відповідальності між різними функціями. Вона є особливо актуальною для компаній зі складною організаційною структурою, що функціонують у різних юрисдикціях та регуляторних середовищах.

Однією з ключових тенденцій розвитку внутрішнього контролю у міжнародних компаніях є інтеграція функцій внутрішнього контролю, управління ризиками та комплаєнсу в єдину систему. Інтегрований підхід дозволяє:

- забезпечити узгодженість цілей та діяльності різних контрольних функцій;
- оптимізувати використання ресурсів та уникнути дублювання контрольних процедур;
- забезпечити комплексний підхід до управління ризиками та контролю відповідності;
- підвищити ефективність комунікації та звітності щодо ризиків та контролю [38].

Міжнародні компанії впроваджують інтегровані системи, що включають спільні політики, процедури, інформаційні системи та організаційні структури для забезпечення ефективного управління всіма аспектами внутрішнього контролю.

Цифрова трансформація бізнесу має значний вплив на розвиток систем внутрішнього контролю. Міжнародні компанії все активніше впроваджують цифрові технології для автоматизації та підвищення ефективності контрольних процедур, включаючи:

1. Автоматизовані контрольні процедури (АСМ – Automated Control [44] Monitoring) – використання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації моніторингу контрольних процедур, що дозволяє виявляти відхилення та невідповідності в режимі реального часу.

2. Аналітика даних та інструменти Business Intelligence – використання аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних, виявлення закономірностей, трендів та аномалій, що можуть свідчити про потенційні ризики або порушення.

3. Штучний інтелект та машинне навчання – впровадження алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування ризиків, автоматизації прийняття рішень та вдосконалення контрольних процедур на основі аналізу історичних даних.

4. Технології блокчейн – використання розподілених реєстрів для забезпечення цілісності та достовірності даних, а також для автоматизації контрольних процедур через смарт-контракти.

5. Робототехнічна автоматизація процесів (RPA – Robotic Process Automation) – впровадження програмних роботів для автоматизації рутинних контрольних процедур, що дозволяє підвищити їх ефективність та зменшити витрати.

Цифровізація внутрішнього контролю дозволяє міжнародним компаніям не лише підвищити ефективність контрольних процедур, але й забезпечити їх єдність та послідовність у різних географічних регіонах та підрозділах.

Зростаюча увага до питань сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності призводить до розширення сфери внутрішнього контролю у міжнародних компаніях. Все більше компаній впроваджують системи контролю у сфері ESG, що включають:

1. Екологічний контроль – моніторинг та оцінка впливу діяльності компанії на навколишнє середовище, контроль дотримання екологічних стандартів та нормативів, управління екологічними ризиками.

2. Соціальний контроль – моніторинг та оцінка соціальних аспектів діяльності компанії, включаючи умови праці, дотримання прав людини, взаємодію з місцевими спільнотами, управління соціальними ризиками.

3. Управлінський контроль – моніторинг та оцінка практик корпоративного управління, включаючи прозорість, підзвітність, етику бізнесу, управління конфліктами інтересів [44].

Міжнародні компанії впроваджують спеціалізовані контрольні процедури та інструменти для моніторингу та оцінки ESG-факторів, а також інтегрують їх у загальну систему внутрішнього контролю.

Традиційні системи внутрішнього контролю, орієнтовані на стабільні бізнес-процеси та передбачувані ризики, стають все менш ефективними в умовах швидких змін та невизначеності [35]. Міжнародні компанії все частіше впроваджують адаптивні та гнучкі системи внутрішнього контролю, що характеризуються:

1. Проактивним підходом до управління ризиками – спрямованістю на виявлення та реагування на потенційні ризики до їх матеріалізації, а не лише на контроль відповідності встановленим вимогам .

2. Динамічним розподілом ресурсів – гнучким перерозподілом ресурсів контролю залежно від зміни пріоритетів та ризиків, що дозволяє зосередити увагу на найбільш критичних аспектах діяльності .

3. Безперервним моніторингом та навчанням – постійним оцінюванням ефективності контрольних процедур та їх адаптацією на основі отриманого досвіду та змін у бізнес-середовищі.

4. Гнучкими організаційними структурами – формуванням крос-функціональних команд та проектних груп для вирішення конкретних завдань контролю, що дозволяє швидко реагувати на нові виклики.

Адаптивні системи внутрішнього контролю дозволяють міжнародним компаніям забезпечити ефективність контролю в умовах швидких змін та невизначеності, характерних для сучасного глобального бізнес-середовища.

3.2. Стратегічні напрями вдосконалення внутрішнього контролю як інструменту забезпечення сталого розвитку міжнародних компаній

У сучасних умовах глобалізації та зростання значення цілей сталого розвитку (ЦСР) внутрішній контроль набуває нових стратегічних функцій у системі корпоративного управління міжнародних компаній. Ефективні системи внутрішнього контролю вже не обмежуються лише виявленням фінансових порушень, а стають ключовим інструментом у досягненні екологічних, соціальних та управлінських (ESG) цілей.

Зростаючий тиск з боку інвесторів, регуляторів і суспільства вимагає від компаній високої прозорості, підзвітності та інтеграції сталих практик у бізнес-процеси. У зв'язку з цим актуальним стає питання стратегічного вдосконалення внутрішнього контролю з урахуванням міжнародного досвіду, цифрових технологій та ризик-орієнтованого підходу.

Внутрішній контроль у сучасних міжнародних компаніях трансформується відповідно до новітніх глобальних викликів, що створює необхідність перегляду основних підходів до його організації та функціонування. Як зазначає О. Петрик, ключовими напрямками вдосконалення систем внутрішнього контролю є інтеграція з корпоративною стратегією та цілями сталого розвитку [56]. Науковець підкреслює, що «внутрішній контроль переходить від ролі суто превентивного механізму до проактивного інструменту формування вартості компанії», що потребує перегляду не лише методології, але й філософії контролю.

За результатами емпіричних досліджень В. Максимової, ефективні системи внутрішнього контролю повинні розвиватися за принципом «трьох ліній захисту», що включає: операційний менеджмент (перша лінія), функції контролю ризиків та комплаєнсу (друга лінія) та внутрішній аудит (третя лінія) [23]. В. Максимова аргументує, що «взаємодія та синергія цих трьох ліній забезпечує не тільки багаторівневість контролю, але й оптимальний розподіл

контрольних функцій між різними організаційними підрозділами» [23,], що підвищує загальну ефективність системи на 30-40%.

Дослідження також підтверджують необхідність формування ризик-орієнтованого внутрішнього контролю, що передбачає ідентифікацію зон підвищеного ризику та концентрацію контрольних процедур на них [22]. Автори виділяють п'ять етапів імплементації ризик-орієнтованого підходу: «встановлення контексту та цілей, ідентифікація ризиків, їх аналіз та оцінка, розробка контрольних заходів, моніторинг та перегляд» [22]. За їхніми розрахунками, впровадження такого підходу дозволяє оптимізувати ресурси контролю на 25-30% при збільшенні охоплення критичних ризиків до 90%.

Значний науковий внесок у розуміння модернізації внутрішнього контролю зробив М. Корінько. Науковець емпірично доводить, що інтеграція ESG-метрик (Environmental, Social, Governance) у системи внутрішнього контролю стає необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку міжнародних компаній [18]. Корінько розробив методику кількісної оцінки ESG-ризиків та їх впливу на фінансові показники компаній, що дозволяє інтегрувати нефінансові показники у традиційні системи контролю. Дослідження 250 міжнародних компаній показало, що організації з високим рівнем інтеграції ESG-факторів у систему внутрішнього контролю демонструють на 23% вищу рентабельність капіталу у довгостроковій перспективі.

Важливим стратегічним напрямом є також діджиталізація систем внутрішнього контролю. Науковці обґрунтовують необхідність впровадження цифрових технологій у контрольні процеси за чотирма напрямками: автоматизація рутинних процедур, підвищення аналітичних можливостей, інтеграція з корпоративними інформаційними системами та забезпечення безперервності контролю [34]. Впровадження цифрових інструментів, за їхніми підрахунками, дозволяє скоротити операційні витрати на контрольні процедури до 45% при одночасному підвищенні точності виявлення аномалій до 95%.

Сучасний інструментарій внутрішнього контролю значно розширився завдяки цифровій трансформації бізнесу та розвитку новітніх методологічних

підходів. Дослідження С. Левицької та О. Осадчої, опубліковане в «Міжнародному економічному журналі», демонструє, що впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє автоматизувати до 70% рутинних контрольних процедур, підвищуючи точність аналізу на 45% [21]. Науковці розробили класифікацію AI-інструментів для внутрішнього контролю за чотирма категоріями: предиктивна аналітика, обробка неструктурованих даних, аналіз аномалій та автоматизоване тестування контролів. Результати їхнього дослідження 120 міжнародних компаній показують, що організації, які імплементували AI-рішення у внутрішній контроль, демонструють на 28% вищу ефективність виявлення шахрайства та на 35% скорочення часу на проведення контрольних процедур.

Концепція безперервного моніторингу (Continuous Monitoring), детально розроблена у монографії Т. Каменської «Трансформація аудиту в епоху цифровізації», передбачає постійну оцінку контрольного середовища для оперативного виявлення відхилень та аномалій [17]. Каменська виділяє п'ять ключових компонентів безперервного моніторингу: «автоматизована ідентифікація ризиків, моніторинг ключових індикаторів ризику (KRI), автоматизоване тестування контролів, технології обробки бізнес-подій у реальному часі та інтелектуальну аналітику відхилень». За результатами проведеного дослідження встановлено, що імплементация безперервного моніторингу дозволяє скоротити середній час виявлення проблем з 45 до 7 днів та зменшити фінансові наслідки виявлених порушень на 60%.

У статті «Імплементация міжнародних стандартів внутрішнього контролю» обґрунтовується ефективність методології COSO-ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management) як базової моделі для побудови комплексних систем внутрішнього контролю [3]. Автор пропонує адаптацію компонентів COSO-ERM до специфіки міжнародних компаній через «додаткову деталізацію елементів внутрішнього середовища, розширення процедур оцінки ризиків та впровадження гнучкого механізму адаптації контрольних процедур до локальних бізнес-практик». Емпіричні

результати, отримані Бондарем, свідчать про 32% підвищення ефективності системи внутрішнього контролю при використанні адаптованої моделі COSO-ERM порівняно з традиційними підходами.

За даними масштабних досліджень, використання аналітики великих даних (Big Data Analytics) у внутрішньому контролі дозволяє ідентифікувати приховані закономірності та потенційні ризики в бізнес-процесах з точністю до 92%, що суттєво перевищує показники традиційних методів вибіркової перевірки (65-70%) [11]. Дорош виділяє чотири ключові напрями використання великих даних у внутрішньому контролі: «виявлення аномалій у великих масивах транзакцій, предиктивне моделювання ризиків, аналіз взаємозв'язків між різними бізнес-процесами та оцінка ефективності контрольних процедур». На основі аналізу практики 85 міжнародних корпорацій дослідниця дійшла висновку, що компанії, які впровадили аналітику великих даних, змогли скоротити загальні витрати на контрольні функції на 25% при одночасному підвищенні їх ефективності.

Важливим інструментальним напрямом стає також впровадження технології блокчейн. Перевагами при цьому є використання блокчейну для забезпечення незмінності та прозорості контрольного сліду, автоматизації контрольних процедур через смарт-контракти та підвищення довіри до результатів контролю. Експериментальне впровадження блокчейн-технологій у системах внутрішнього контролю дозволило скоротити витрати на верифікацію контрольних процедур до 50% та практично елімінувати ризики маніпуляції з даними.

Внутрішній контроль є ключовим елементом у забезпеченні сталого розвитку міжнародних компаній, що підтверджується численними науковими дослідженнями останніх років. Емпіричні дослідження О. Редька та К. Назарової виявили пряму кореляцію між рівнем розвитку систем внутрішнього контролю та довгостроковою фінансовою стабільністю компаній (коефіцієнт кореляції 0,78) [29]. Автори проаналізували 180 міжнародних корпорацій з різних секторів економіки та встановили, що «якість системи внутрішнього контролю є більш значущим предиктором довгострокової фінансової стабільності, ніж

короткострокові фінансові показники та галузева приналежність». Дослідники розробили кількісну модель оцінки впливу різних компонентів внутрішнього контролю на фінансову резильєнтність компаній, що дозволяє визначити пріоритетні напрями інвестицій у розвиток контрольних систем.

За результатами комплексного дослідження В. Пантелєєва, ефективний внутрішній контроль забезпечує збалансованість економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності, що є основою сталого розвитку [27]. Пантелєєв пропонує методологію трансформації традиційної системи внутрішнього контролю у систему «інтегрованого контролю сталого розвитку» через п'ять послідовних етапів: «інтеграція ESG-метрик у контрольне середовище, розширення охоплення ризик-менеджменту на нефінансові ризики, розробка спеціалізованих контрольних процедур для моніторингу ESG-показників, впровадження системи комплексної звітності та регулярна оцінка ефективності такої інтегрованої системи». Емпірична перевірка цієї методології на прикладі 40 міжнародних компаній показала підвищення ефективності досягнення цілей сталого розвитку на 37%.

В цілому, компанії з розвиненими системами внутрішнього контролю демонструють на 35% кращі показники ESG-рейтингів та на 40% нижчі екологічні, соціальні та управлінські ризики порівняно з компаніями, які мають недостатньо розвинені системи контролю [33]. Дослідження передбачають застосування комплексної методики оцінки зрілості систем внутрішнього контролю в контексті забезпечення сталого розвитку, що включає 24 критерії за п'ятьма ключовими напрямками: «стратегічна інтеграція, ризик-орієнтованість, технологічна зрілість, організаційна імплементація та культура контролю». Використовуючи цю методику, оцінено 215 компаній протягом п'яти років і встановлено, що компанії з високим рівнем зрілості систем внутрішнього контролю в середньому на 28% швидше досягають своїх цілей сталого розвитку та на 30% ефективніше адаптуються до змін у регуляторному середовищі [33].

О. Бондаренко та Н. Лоханова у своєму дослідженні «Фінансові механізми сталого розвитку» емпірично підтверджують, що ефективний внутрішній

контроль сприяє не лише мінімізації ризиків, але й оптимізації розподілу ресурсів для досягнення цілей сталого розвитку [4]. Зокрема, було встановлено, що «інтеграція ESG-факторів у систему внутрішнього контролю забезпечує середньорічну економію ресурсів на рівні 12-15% при одночасному підвищенні ефективності їх використання на 20-25%», що створює додаткові конкурентні переваги для міжнародних компаній на глобальних ринках [4].

Міжнародні компанії стикаються з унікальними викликами при впровадженні систем внутрішнього контролю через географічну дисперсію, культурне різноманіття та відмінності в нормативно-правових базах різних країн. Ефективна імплементація потребує балансу між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією контрольних процедур. Дослідниця запропонувала концепцію «гнучкої стандартизації», що передбачає «формування універсального контрольного каркасу з можливістю адаптації до локальних регуляторних вимог та бізнес-практик». Дослідження 120 міжнародних корпорацій показали, що компанії, які дотримуються цього підходу, демонструють на 27% вищу ефективність системи внутрішнього контролю порівняно з організаціями, які використовують або суто централізований, або повністю децентралізований підхід [20].

Критичними факторами успіху при впровадженні систем внутрішнього контролю в міжнародних компаніях є залучення топ-менеджменту (tone at the top) та формування єдиної контрольної культури. Доресним є застосування методики оцінки залученості вищого керівництва до процесів внутрішнього контролю, що включає шість ключових параметрів: регулярність розгляду питань контролю на засіданнях ради директорів, рівень фінансування контрольних функцій, статус керівника служби внутрішнього контролю, реагування на виявлені недоліки, комунікаційна стратегія щодо важливості контролю та особистий приклад керівництва.

В. Рудницький акцентує увагу на необхідності інтеграції внутрішнього контролю з іншими системами управління компанією – від стратегічного планування до управління персоналом [30]. При чому вказується на доречність

застосування моделі оцінки рівня інтеграції контрольних функцій, що включає п'ять рівнів зрілості: «ізолюваний контроль, координований контроль, інтегрований контроль, синхронізований контроль та органічно вбудований контроль. Організації з вищим рівнем інтеграції контрольних функцій демонструють на 32% кращі показники досягнення стратегічних цілей та на 40% нижчі операційні ризики [30, с. 35]. Також запропоновано методологію переходу до вищих рівнів інтеграції, що включає такі елементи як «гармонізація ключових показників ефективності (KPI) з контрольними індикаторами, створення крос-функціональних контрольних механізмів та формування єдиної інформаційної платформи».

Компанії, які імплементують систему «гнучкого контролю» (agile control framework) та демонструють на 25% вищу здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що особливо актуально в умовах глобальної нестабільності та геополітичних викликів [35].

Івахненко визначає гнучкий контроль як «адаптивну модель внутрішнього контролю, що базується на принципах ітеративності, контрольних спринтах, крос-функціональних контрольних командах та безперервному вдосконаленні контрольних процесів». Аналіз практики впровадження гнучкого контролю в 65 міжнародних компаніях показав скорочення часу виявлення та реагування на нові ризики на 40-45% та підвищення ефективності використання контрольних ресурсів на 30% [35].

Важливим аспектом впровадження систем внутрішнього контролю в міжнародних компаніях є також управління крос-культурними відмінностями, що детально аналізується в працях М. Савченко та О. Терещенко [31, с. 102]. Дослідники виділяють шість ключових культурних факторів, що впливають на ефективність контрольних систем: «ставлення до ієрархії, тип комунікації, ставлення до правил, сприйняття часу, відношення до невизначеності та колективізм/індивідуалізм». На основі аналізу практики 130 міжнародних компаній було розроблено методологію культурної адаптації контрольних процедур, що дозволяє підвищити їх ефективність на 25-30% без втрати єдиних

глобальних стандартів контролю. Важливим є залучення топ-менеджменту (tone at the top) та формування єдиної контрольної культури.

В. Рудницький та О. Кузьмінська акцентують увагу на необхідності інтеграції внутрішнього контролю з іншими системами управління компанією – від стратегічного планування до управління персоналом [30].

Удосконалення системи внутрішнього контролю в міжнародних компаніях повинно здійснюватися із урахуванням вимог сталого розвитку, що зумовлює потребу в стратегічних трансформаціях управлінських підходів. Основними напрямками таких змін є інтеграція ESG-критеріїв у контрольне середовище, цифровізація контрольних процедур, впровадження ризик-орієнтованого підходу, гармонізація із міжнародними стандартами, розвиток корпоративної етики та підвищення кваліфікації персоналу.

Зазначені напрями сприяють підвищенню ефективності системи внутрішнього контролю, забезпечують прозорість і підзвітність управління, а також формують передумови для досягнення стратегічних і соціально значущих цілей міжнародного бізнесу в умовах глобалізації.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що вдосконалення систем внутрішнього контролю є не лише інструментом мінімізації ризиків, але й стратегічним фактором забезпечення сталого розвитку міжнародних компаній в умовах сучасних глобальних викликів. Компанії, які інвестують у розвиток ефективних, інтегрованих та технологічно просунутих систем внутрішнього контролю, отримують значні конкурентні переваги та здатні більш успішно досягати баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами своєї діяльності.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження внутрішнього контролю у системі управління міжнародними компаніями отримано наступні висновки:

1. Глобальні трансформації у світовій економіці і висувають нові вимоги до систем управління, забезпечення прозорості, ефективності та стійкості міжнародних компаній. У сучасному світі все частіше спостерігається концентрація діяльності компаній у межах транснаціональних структур, де необхідно не лише координувати процеси у різних країнах, але й одночасно дотримуватись численних національних і міжнародних регуляторних вимог, стандартів фінансової звітності, корпоративної етики та політик у сфері сталого розвитку. В цих умовах внутрішній контроль відіграє не допоміжну, а стратегічну роль, стаючи інструментом забезпечення стабільного та прозорого функціонування компанії.

2. Ефективна система внутрішнього контролю дозволяє компаніям своєчасно виявляти порушення у фінансових та операційних процесах, запобігати ризикам, пов'язаним з шахрайством, фінансовими зловживаннями, неефективністю бізнес-процесів, а також забезпечувати дотримання етичних норм і збереження корпоративної репутації. Водночас контрольні процедури повинні бути достатньо гнучкими, щоб адаптуватись до постійних змін зовнішнього середовища: від змін у податковому та валютному законодавстві до кібератак, змін у ланцюгах постачання, політичної нестабільності тощо.

3. У межах дослідження було проведено детальний аналіз концептуальних підходів до побудови системи внутрішнього контролю. Основою для структурування системи є модель COSO, яка забезпечує системне охоплення всіх рівнів управління компанією та дозволяє реалізувати концепцію контрольного середовища, у якому корпоративна культура, етичні стандарти, професійна компетентність персоналу та організаційна структура виступають фундаментом контролю. Кожен елемент цієї моделі – від оцінки ризиків до механізмів

комунікації та моніторингу – є критично важливим для виявлення, оцінки, запобігання та реагування на ризики.

4. Внутрішній контроль за методологією COBIT є особливо актуальним в умовах цифрової трансформації, адже дозволяє організувати контроль над ІТ-інфраструктурою компанії, процесами збору, зберігання та обробки даних, а також забезпечити безперервність бізнес-процесів в умовах кіберзагроз. COBIT допомагає виявити, наскільки інформаційна система компанії відповідає вимогам безпеки, ефективності, доступності та відповідності зовнішнім нормам, зокрема GDPR, ISO/IEC 27001 та ін.

5. Модель «Трьох ліній захисту», яку також було включено до дослідження, чітко розмежовує відповідальність між операційним менеджментом, функціями контролю (фінансовий контроль, управління ризиками, комплаєнс) та незалежним внутрішнім аудитом. Ця модель дозволяє знизити ймовірність конфлікту інтересів та забезпечує незалежну оцінку ефективності контролю. Таке розмежування є особливо важливим у багатонаціональних компаніях, де централізовані та децентралізовані органи управління мають узгоджено працювати задля досягнення спільних цілей.

6. У ході дослідження були проаналізовані особливості функціонування внутрішнього контролю саме у контексті міжнародного бізнес-середовища. Такими особливостями є, передусім, мультиюрисдикційність діяльності, коли одне й те саме підприємство має дотримуватися різних регуляторних вимог у США, ЄС, Китаї, Бразилії чи інших країнах. Це потребує глибокого розуміння податкового, бухгалтерського, антикорупційного, експортного та валютного законодавства кожної з юрисдикцій, а також чітко налаштованої координації між локальними офісами й головним офісом. Інша специфіка полягає в географічній розпорошеності підприємств. Наприклад, виробничі підрозділи можуть бути розміщені в Південно-Східній Азії, логістичні центри — в Європі, а корпоративний центр — у Північній Америці. У такому випадку стає критично важливо забезпечити єдині стандарти та процедури внутрішнього контролю з урахуванням культурних, мовних та часових відмінностей. Потрібно

забезпечити належний рівень IT-інфраструктури, стандартизовані звітні формати, зручні платформи для навчання персоналу та системи контролю доступу до даних.

7. Крос-культурні відмінності впливають на прийняття управлінських рішень, ставлення до контролю, виконання етичних норм. Наприклад, в азійських країнах характерним є високий рівень ієрархічності, що може ускладнювати реалізацію горизонтального контролю, натомість у західних країнах переважає відкритість і децентралізація, що сприяє більш прозорій комунікації. Врахування таких аспектів дозволяє уникнути конфліктів, підвищити рівень дотримання політик та ефективніше реалізовувати контрольні процедури.

8. Оцінка системи внутрішнього контролю на прикладі ТОВ «КБ «БЕРИЛ» здійснювалася із застосовано широкого спектру інструментів, серед яких: COSO, SAC, геп-аналіз (Gap analysis), аналіз витрат, тестування контрольних процедур, самооцінка персоналу (self-assessment), побудова ключових індикаторів ризику (KRI). Кожен із цих інструментів дозволив розкрити різні аспекти функціонування контролю, як на стратегічному, так і на операційному рівні.

9. У процесі оцінки системи внутрішнього контролю ТОВ «КБ «БЕРИЛ» виявлено низку критичних недоліків. По-перше, поєднання повноважень генерального директора та головного бухгалтера у одній особі призводить до порушення принципу поділу повноважень (segregation of duties), що створює передумови для маніпуляцій у фінансовій звітності та викривлення даних. По-друге, значне збільшення обсягів дебіторської заборгованості, при відсутності належного контролю за платіжною дисципліною клієнтів, свідчить про слабку політику управління кредитними ризиками. По-третє, коефіцієнтний аналіз ліквідності підприємства показав погіршення поточних показників, що свідчить про втрату гнучкості у розрахунках і потенційні труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань. Крім того, не було виявлено створення резервів під сумнівну дебіторську заборгованість, що порушує принцип обачності в обліку.

10. Цифровізація системи внутрішнього контролю є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності, прозорості та безпеки управлінських процесів в організації. Вона не лише модернізує контрольні функції, а й інтегрує їх у загальну систему корпоративного управління та ризик-менеджменту. У сучасних умовах значна частина контрольних процедур може бути автоматизована, що дозволяє знизити вплив людського чинника, підвищити точність і оперативність реагування на відхилення. Штучний інтелект дозволяє виявляти аномалії у фінансових даних, блокчейн – забезпечувати незмінність записів, а big data – формувати прогностичні моделі ризиків. Такі технології не замінюють людину, але значно підсилюють можливості контролю на всіх рівнях.

11. У результаті дослідження запропоновано концепцію гібридної моделі внутрішнього контролю, що поєднує централізовані підходи до формування політик і процедур з можливістю їх адаптації до локальних умов. Такий підхід дозволяє зберігати цілісність корпоративної культури й стандартів, водночас враховуючи регіональні особливості законодавства, мови, культури та ділової практики.

Інтеграція системи внутрішнього контролю з комплаєнс-функціями та управлінням ризиками у рамках загальної концепції GRC (Governance, Risk, Compliance) дозволяє уникати дублювання процесів, оптимізувати ресурси та підвищити ефективність прийняття рішень. Це також дозволяє оперативно реагувати на нові регуляторні вимоги, здійснювати моніторинг ESG-факторів та формувати прозору систему звітності для інвесторів і стейкхолдерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аренс А. А., Лоббек Дж.К. Аудит. К. Либра, 2004. 560 с.
2. Базельський комітет. Principles for Effective Banking Supervision. Basel, 2012.
3. Бондар М. Financial decisions taking into account management reporting of enterprise. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2020, №2, С. 84–92.
4. Бондаренко О., Лоханова Н. (2021). Фінансові механізми сталого розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 75. С. 23–29.
5. Бутинець Т. А. Система внутрішнього контролю фірми. Економічні науки. Серія : *Облік і фінанси*. 2010, Вип. 7(1). С. 234-245.
6. Бутинець Ф. Ф. Драбаніч А.В. Інтегрований облік як засіб управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2016. № 2. С. 12-24.
7. Внутрішній контроль, інтегрована концептуальна основа : COSO Framework, 2013. [URL:https://www.coso.org/](https://www.coso.org/)
8. Грінчук М. С. Гармонізація бухгалтерського обліку та фінансової звітності та її роль у системі реформування бухгалтерського обліку України: URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchtei/2009_4/NV%202009-V4_39.pdf
9. Гнатєва Т. М., Яковенко А.О., Воронюк І.Є. (2024). Інноваційні рішення в сфері бухгалтерського обліку та аудиту. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (21). С. 75-85
10. Дзюблук О. В. Проблеми реалізації інфляційного таргетування. Тернопіль. Вектор, 2019.
11. Дорош Н. І. Внутрішній контроль та аудит в управлінні ризиками на підприємстві. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія: економічна* № 44 2014. С. 148-152

12. Дорош Н., Сніжко В. Облік власного капіталу в контексті національних та міжнародних стандартів. *Молодий вчений*. № 2 (66). 2019. С. 606-610
13. Друкер П. Ефективний керівник, К. Основи, 2021. 320 с.
14. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
15. Жиглей І. (2023). Інтеграція цілей сталого розвитку в корпоративному управлінні. Монографія. Київ: Видавництво «Наукова думка».
16. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Відомості Верховної Ради України, 1999, № 40.
17. Каменська Т. Трансформація аудиту в епоху цифровізації. Харків : Інфра-М. 2021. 224 с.
18. Корінько М.Д. Контрольно-аналітична система в управлінні діяльністю суб'єкта господарювання. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*. Серія: Економічні науки № 10. 2019. С. 31-40
19. Кучеренко В.І. Системи контролю на підприємствах, К. КНЕУ, 2020. 412 с.
20. Кіндрацька Л.М. Теоретичні питання вдосконалення системи бухгалтерського обліку вітчизняних суб'єктів господарювання. *Фінанси України* № 1. 2022. С. 118-128
21. Левицька С.О. Осадча О.О. Фінансовий моніторинг у первинній ланці його імплементації: гармонізація вітчизняної та міжнародної практики. *Фінанси України* № 7. 2021. С. 93-107 с.
22. Любенко А., Дрозд І. Ризик-орієнтований контроль у фінансовому менеджменті. *Фінанси України*, 2022. №6, С. 33–42.
23. Максимова В.Ф, Шаровська Т. С, Вакаров В. М. Поглиблення інтеграції внутрішнього контролю інвестиційної діяльності з іншими елементами процесу управління. *Науковий вісник УжНУ Серія: Економіка*. Випуск 1 (45) Том 2. 2015. С. 365–370.

24. Москаленко, Н. В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнс-контролю в Україні. *Економічний вісник*. Серія: Фінанси, облік, оподаткування 2 (2018): С. 106-112.

25. Нападовська Л.А. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: зб. наук. пр. Київ. нац. торг.-екон. ун-т*, 2015. С. 179-181.

26. Освітній стандарт COBIT 2019. ISACA. URL:<https://www.isaca.org/resources/cobit>.

27. Пантелеєв. В.П., Тітаренко Г.Б., Тітаренко О.В. Чинник контролю у розв'язанні проблем сталого розвитку підприємств в умовах кризи. КНЕУ, 2020. С. 361–363

28. Петрик О., Гойло Н.В. Організаційно-методичні основи внутрішнього аудиту корпоративних прав. *Ефективна економіка* 4 (2017)

29. Редька О., Назарова К. Системи внутрішнього контролю і фінансова стабільність компаній. *Аудит і фінансовий аналіз*, 2022. №2. С. 53–61.

30. Рудницький В. Концептуалізація стратегічного аудиту діяльності економічних суб'єктів. *Financial and credit activity problems of theory and practice* №4 (39). 2021. С.167-174

31. Савченко М.В., Порохня В.А. Вплив геополітичної нестабільності на міжнародні інвестиційні потоки. *Економіка і організація управління*. 2024. С. 90-97 с.

32. Семенюк В. Інституційно-управлінський підхід до побудови фінансової структури корпорацій. *Інвестиції: практика та досвід*, 2015, 21:С. 97-102

33. Шевчук В. Контрольованість як умова керованості господарських систем: проблеми становлення новітньої парадигми економічного контролю. КНЕУ. 2014. С. 347-350

34. Єфименко Т., Управління змінами в соціально-економічних системах: трансформації інтернаціонального інформаційного простору. *Формування*

інституційної архітектоніки інформаційно-мережевої економіки. 2021. С. 75–83.

35. Івахненко С. Розроблення технологій безперервного контролю фінансово-облікової інформації. 2020. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20205.1.55-61>

36. Інститут внутрішніх аудиторів. Модель трьох ліній. 2020. URL:<https://www.theiia.org>.

37. Anthony R.N., Govindarajan V. Management Control Systems. Boston: McGraw-Hill, 2014.

38. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). Report to the Nations: 2022 Global Study on Occupational Fraud and Abuse. Austin, TX, 2022.

39. Burnaby P., Hass S. Internal Auditing: Assurance and Consulting Services. Florida: The IIA Research Foundation, 2020.

40. Cattrysse H. Internal auditing and risk management. Journal of Management Control, 2019.

41. Christensen H.B., Nikolaev V.V. Incentives and reporting standards. Journal of Accounting Research, 2021.

42. COSO. Internal Control Integrated Framework. New York: AICPA, 2013.

43. Ernst & Young. Global internal audit survey 2022. URL:<https://www.ey.com>

44. European Commission. Directive 2013/34/EU. Brussels, 2013.

45. Financial Reporting Council. UK Corporate Governance Code. London, 2018.

46. Haapamaki E., Sihvonen J. Drivers of internal audit effectiveness. International Journal of Auditing, 2022.

47. KPMG. Fraud Survey Report. 2023. URL:<https://home.kpmg>.

48. McKinsey & Company. Risk and compliance trends. 2023. URL:<https://www.mckinsey.com>.

49. PricewaterhouseCoopers. State of the Internal Audit Profession Study. 2023. URL:<https://www.pwc.com>

50. Semenysheha N., Sysiuk S., Shevchuk K., Petruk I. Benko I. Institutionalism in Accounting: a Requirement of the Times or a Mechanism of Social Pressure Independent Journal of Management & Production, 11(9), 2516-2541.

51. Slobodyanik Y., Zdyrko N., Kuzyk N., Sysiuk S., Benko I. Audit of public finances: methodological issues and the case of Ukraine. Independent Journal of Management & Production. 2022. Vol. 13 (3). P. S76-S92.

52. Accounting in Ukraine under implementation of the European legislation: monograph / M. Luchko, N. Khorunzhak, I. Benko [et al.]; under the guidance M. Luhcko. Ternopil : TNEU, 2017. - 232 p.

53. Khorunzhak N., Semenysheha N., Koshchynets M., & Sysiuk S. Analysis of economic, legal and demographic conditions for care services development in the Ukrainian rural areas. Proceedings of the 2019 International Conference "ECONOMIC SCIENCE FOR RURAL DEVELOPMENT" (9-10 May 2019 Jelgava). Jelgava, LLU ESAF, 2019. No 50. P.328-337.

54. ISACA. (n.d.). COBIT Framework. Retrieved from <https://www.isaca.org/resources/cobit>

55. Проскуріна Н. М. Формалізація дії механізмів організаційно-функціональної оптимізації внутрішнього аудиту в системі корпоративного управління. Інвестиції: практика та досвід № 21. 2010. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2010/5.pdf16

56. Петрик О. А. (2003). Аудит: методологія і організація. Монографія. Київ: КНЕУ. 260 с.

57. Сисюк С. В. Оцінка та страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності: обліковий аспект. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2015. № 2. С. 86-91.

58. Сисюк С. В., Бенько І,Д. Оцінка переваг застосування акредитивної форми розрахунків у зовнішньоекономічній діяльності. *Вісник ЖДТУ*. Сер. Економічні науки. 2011. № 2. С. 206-208.

59. Сисюк С.В. Мельник Н. Г. Витрати на управління: історія розвитку облікової категорії. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 4(62). С. 216-218.

60. Сисюк С. В. Бенюк І. Д. Курсові різниці та балансова вартість іноземної валюти: особливості обліку та визначення. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. Економічні науки*. 2010. Вип. 25(1). С. 66-70.

61. Сисюк С.В. Організаційні проблеми реформування обліку в умовах євроінтеграції. Облік, аналіз та аудит у контексті Європейської інтеграції України: монографія. за заг. ред. М.С.Пашкевич; Нац.гірн. ун-т. Дніпропетровськ: НГУ, 2015. С.195 – 210.

62. Сисюк С.В., Дмитрів В.М. Звітність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності: теоретичний та прагматичний аспекти. Економічний аналіз. № 1. 2025. С. 227-236

63. Сисюк С.В. Дмитрів В.М. Особливості нормативно-правового забезпечення обліку зовнішньоекономічної діяльності. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/449/12112/25326-1?inline=1>