

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-59>

УДК 658.012.7: 005.334

JEL classification: M41, M42, D81, G32

БАРДАШ Сергій

Херсонський економічно-правовий інститут

<https://orcid.org/0000-0001-5711-5229>

ШАПОВАЛОВА Валентина

Херсонський економічно-правовий інститут

<https://orcid.org/0009-0007-9367-546X>

ПАШКОВА Алла

Херсонський економічно-правовий інститут

<https://orcid.org/0009-0003-7498-4073>

## РОЗВИТОК ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ У ПЕРІОД ПОГЛИБЛЕННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ДИСКУРС

Усунення або адекватна та своєчасна реакція на можливе настання негативних подій зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовищ є можливими завдяки налагодженню ефективних систем внутрішнього контролю, які надаватимуть повну інформацію про перебіг реалізації управлінських рішень, а також й про ризики, що виникатимуть під впливом зовнішніх загроз. Огляд наукових публікацій, а також зміст статистичної інформації доводить, що дана проблема наразі залишається не розв'язаною. Обґрунтовується, що розвиток теорії та практики внутрішнього контролю має відбуватися з урахуванням раніш сформованої системи наукових знань. Фрагментарність окремих останніх досліджень викривлює уявлення про досягнутий рівень розвитку теорії внутрішнього контролю. Обґрунтовано склад системи контролю корпоративного суб'єкта господарювання та визначені випадки обов'язкової організації та подальшого проведення внутрішнього аудиту. Встановлено, що головним напрямком розвитку внутрішнього контролю суб'єктів господарювання є налагодження ризик-орієнтованого контролю. Одержання бажаного результату знаходиться у площині запровадження ризик-менеджменту та створення необхідних умов для ефективного функціонування ризик-орієнтованого контролю. Необхідною передумовою належної організації ризик-орієнтованого внутрішнього контролю є завершення формування теорії контролю ризиків. Викладені пропозиції щодо розуміння природи господарського ризику сприятимуть розумінню методології його контролю. Реалізація викладених пропозицій дозволить: зняти теоретичні суперечності у складі системи корпоративного контролю; визначити необхідність організації підсистем внутрішнього аудиту суб'єктам господарювання, що мають корпоративну форму управління; завершити формування теорії та практики внутрішнього контролю ризиків; розставити пріоритети в організації ризик-менеджменту та ризик-орієнтованого контролю. Перспективи подальших досліджень складатиме визначення принципів, методики та інструментів інформаційної взаємодії систем внутрішнього контролю керівника та внутрішнього аудиту, завершення формування теорії внутрішнього контролю ризиків та визначення тенденцій застосування інформаційних технологій та штучного інтелекту в умовах реалізації ризик-менеджменту.

Ключові слова: внутрішній контроль, внутрішній аудит, корпоративний контроль, господарський ризик, контроль ризиків

BARDASH Serhii, SHAPOVALOVA Valentyna, PASHKOVA Alla

Kherson Economic and Legal Institute

## DEVELOPMENT OF INTERNAL CONTROL IN A PERIOD OF INCREASING UNCERTAINTY: A THEORETICAL DISCUSSION

In a period of economic uncertainty, which in the 21 century is only deepening (the spread of the COVID-2019 pandemic, the ongoing war of the Russian Federation against independent Ukraine, the US conducting a "tariff war" against almost all countries of the world, etc.), any business unit of any country in the world does not fully have sufficient information about its own business future. One of the highest levels of uncertainty is experienced by business entities that continue to operate in Ukraine in conditions of prolonged active hostilities. A review of scientific publications, as well as the content of statistical information, proves that this problem currently remains unresolved. The purpose of the article is to prove the adequacy of building an internal control system for a corporate business entity with a division into a manager's control subsystem and an owner's control subsystem, as well as to form a theoretical basis for identifying risks as an object of internal control and determining the place of their control in the overall risk management system. The methodological basis of the study is dialectical, abstract-logical, bibliographic and graphic methods, as well as induction, deduction, analysis and synthesis methods, which are used to determine: the feasibility of revising the internal control paradigm; trends in the development of control of corporate business entities; business entities that are obliged to conduct internal audits; theoretical foundations of internal risk control. The composition of the control system of a corporate business entity is substantiated and cases of mandatory organization and further conduct of internal audits are identified. It has been established that the main direction of development of internal control of business entities is the establishment of risk-oriented control. Obtaining the desired result is in the plane of introducing risk management and creating the necessary conditions for the effective functioning of risk-oriented control. A necessary prerequisite for the proper organization of risk-oriented internal control is the completion of the formation of the theory of risk control. The proposals presented for understanding the nature of economic risk will contribute to understanding the methodology of its control. The implementation of the above proposals will allow: to remove theoretical contradictions in the composition of the corporate control system; to determine the need to organize internal audit subsystems for business entities with a corporate form of management; to complete the formation of the theory and practice of internal risk control; to set priorities in the organization of risk management and risk-oriented control. Prospects for further research will be to determine the principles, methods and tools of information interaction between the internal control systems of the manager and internal audit, to complete the formation of the theory of internal risk control and to determine the trends in the application of information technologies and artificial intelligence in the implementation of risk management.

Keywords: internal control, internal audit, corporate control, economic risk, risk control



## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У період економічної невизначеності, яка у XXI ст. посилюється поширенням пандемії COVID-2019, поглибилась тривалими бойовими діями РФ проти незалежної України, що можуть загрожувати ЄС, а також зросла у наслідок проведення США «тарифної війни» проти майже усіх країн світу, будь-яка бізнес-одиниця будь-якої країни світу до кінця не володіє достатньою інформацією про власне бізнес-майбутнє. Один з найбільших рівнів невизначеності мають суб'єкти господарювання, що продовжують функціонувати в Україні в умовах проведення тривалих оборонних бойових дій.

У сучасній економічній системі однією з головних проблем стало розв'язання проблемного розвитку бізнес-одиниць є отримання необхідної інформації, достатньої для прийняття ефективних управлінських рішень. Існування багатьох загроз, серед яких суттєве зростання вартості кредитних ресурсів, зниження внутрішнього попиту на товари, роботи та послуги, постійна загроза часткової або повної втрати виробничих фондів, погіршення логістики, брак кадрів тощо негативно впливають на досягнення цілей короткотермінового управління. Планування та реалізація виробничих програм бізнес-одиниць постійно перебувають під загрозою неповного виконання. Усунення або адекватна та своєчасна реакція на можливе настання негативних подій зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища є можливими завдяки налагодженню ефективних систем внутрішнього контролю (надалі – ВК), які надаватимуть повну інформацію про перебіг реалізації управлінських рішень, а також й про ризики, що виникатимуть як під впливом внутрішніх, так і зовнішніх загроз. Огляд наукових публікацій, а також зміст статистичної інформації доводить, що дана проблема наразі залишається не розв'язаною.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Ознайомлення з результатами останніх досліджень, присвячених розв'язанню теоретичних та практичних проблем ВК суб'єктів господарювання свідчить про обґрунтовану, в окремих випадках, стурбованість наукової спільноти рівнем розвитку теорії внутрішнього контролю, у т.ч. внутрішнього аудиту (надалі – ВА). Так, на думку авторів останніх досліджень та публікацій:

- у сфері ВК і управління ризиками ще існує низка нерозв'язаних проблем, оскільки ризики аудиту та аудиторської діяльності, які ґрунтовно розкриті у роботах українських і зарубіжних вчених, стосуються, в основному, процесів управління ризиками з точки зору суб'єктів аудиторської діяльності (аудиторів, аудиторських фірм, органів державного аудиту), а не з погляду господарюючих суб'єктів [1, с.50];
- розкриття сутності ВК, визначення відмінностей від зовнішнього контролю, визначення основних принципів, цілей, основних функцій, методів та засобів оцінки системи ефективного контролю на підприємстві продовжують залишатись актуальними [2];
- існує необхідність виокремлення особливостей методологічного інструментарію внутрішнього контролю виявлення та оцінки підприємницького ризику із урахуванням розуміння організації і реалізації основних бізнес-процесів суб'єктів господарювання, обліку, організаційної структури та системи управління, внутрішнього контролю, фінансової звітності та документообігу [3, с. 30];
- дослідження теоретико-методологічні засади контролю ризиків у Міністерстві оборони України та у Збройних силах України є вкрай актуальним, адже контроль ризиків допомагає уникнути можливих негативних наслідків військової діяльності та забезпечує безпеку військовослужбовців, цивільних осіб та обладнання [4, с. 70];
- попри значну кількість досліджень питання організаційно економічних підходів до ВК на промислових підприємствах залишаються мало вивченими та являють неабиякий інтерес для розвитку ризик-менеджменту на сучасному етапі [5];
- значення ВК для сільськогосподарських підприємств недооцінене, тому доцільно дослідити та адаптувати інтегровану модель COSO-ERM у вітчизняну практику їх діяльності [6, с. 122];
- «Вирішення проблемних питань, пов'язаних із функціонуванням системної моделі ВК в органах державного сектору влади можливе тільки шляхом впровадження реалістичних підходів до його організації, переосмислення контролю не лише як способу збереження ресурсів бюджетної організації, а й як інструменту управління даними ресурсами, зниження ризиків незаконного та неефективного їх використання» [7, с. 14];
- «Вивчення наукової та практичної літератури з питань організації системи ВК суб'єктів господарювання різних галузей економіки та організаційно-правової форми свідчить про існування низки нерозв'язаних питань стосовно підходів до побудови та структури цілісної системи контролю, інтеграції її в систему управління та виокремлення основних елементів» [8, с.88];
- «Одним із шляхів підвищення ефективності державного фінансового контролю, що дасть змогу перейти на якісно новий рівень, є запровадження поширеного у світі державного внутрішнього

фінансового контролю (ДВФК) на основі аналізу й організації системи ризик-орієнтованого внутрішнього контролю та інтеграції управління ризиками у всю діяльність установи» [9, с. 63].

- «Незважаючи на активний розвиток наукового дискурсу, залишаються недостатньо опрацьованими специфічні аспекти взаємодії системи ВК з процесами ведення бухгалтерського обліку в бюджетних установах. Зокрема, досі не сформовано уніфікованих методик оцінювання ефективності СВК» [10, с. 189];

- внутрішній аудит поступово трансформується із традиційної контрольної функції в комплексний механізм управління ризиками, фінансовою безпекою та стійкістю підприємств, охоплюючи не лише класичні контрольні завдання, а й стратегічні, інноваційні та соціально-орієнтовані напрями розвитку [11];

- вплив цифрових технологій та глобальні виклики формують певні зміни, зміст яких полягає в обґрунтуванні концепції інтеграції штучного інтелекту, автоматизації, аналітики великих даних та хмарних платформ у систему ВК. Означені інструменти спроможні забезпечити у міжнародних корпораціях перехід від вибіркового перевірок до безперервного моніторингу, від ретроспективного аналізу до прогнозування ризиків [12, с. 119];

- «сучасні тенденції розвитку ВК, внутрішнього та зовнішнього аудиту такі, як розширення їх функцій на управління ризиками стійкості, ESG-звітність і нефінансові аспекти діяльності, потребують узагальнення в межах єдиної логіки сталого корпоративного управління» [13, с.23].

Аналіз окремих останніх публікацій демонструє зростання інтересу до питань теорії та практики ВК, у т.ч. ВА, як у державному, так і в приватному секторах національної економіки та містять цікаві ідеї теоретичного та практичного характеру, однак, на жаль, не всі дослідження, викладені в останніх публікаціях, містять, на нашу думку, необхідну обґрунтованість задекларованих проблем та доведеність факту їх розв'язання.

#### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

За умов суттєвого зростання актуальності налагодження ефективної системи ВК в умовах невизначеності, що поглиблюється, вважаємо до кінця нерозв'язаними питання сфер дослідження двох видів підсистем системи ВК корпоративних суб'єктів господарювання, а також ідентифікації потенціалу ВК ризиків.

#### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є доведення достатності побудови системи ВК корпоративного суб'єкта господарювання з поділом на підсистему контролю керівника та підсистему контролю власника, а також формування теоретичного підґрунтя ідентифікації ризиків у якості об'єкта ВК з визначенням можливості та значення їх контролю в загальній системі ризик-менеджменту.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Офіційні дані Державної служби статистики України свідчать, що й до початку активної фази російської агресії національна економіка не відрізнялась достатньою сталістю. В державному секторі спостерігалась суттєва збитковість державних підприємств, що свідчило або про брак управлінської компетентності їх керівників, або в окремих випадках, про їх свідомі дії або бездіяльність. У будь-якому випадку факт існування державних підприємств, функціонування яких приносило суттєві збитки, залишався без належного оперативного реагування. Можна припустити, що однією з причин неефективного управління державним майном та державними коштами були і залишаються недоліки системи внутрішнього контролю, які мають причинно-наслідковий зв'язок з незавершеністю модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі та управління державними фінансами [14].

В державному секторі питання, пов'язані з ВК намагаються вирішити шляхом директивного регулювання його організації та проведення. Те саме стосується й ВА. Дані питання знаходять в сфері відповідальності Кабінету міністрів України та безпосередньо Міністерства фінансів України, адже саме цей орган виконавчої влади регулює питання, пов'язані з бухгалтерським обліком, фінансовою звітністю, внутрішнім контролем та внутрішнім аудитом в державному секторі.

Наразі стан справ з управлінням, а також з ВК на підприємствах державного сектору можна вважати незадовільним, адже, наприклад:

- у 2014 р. збитки державних підприємств склали 117 млрд грн [15, с. 16];
- у 2016 р. 89 з ТОП-100 держкомпаній сукупно показали збиток 9,5 млрд. Сумарні збитки, завдані підприємствам внаслідок кримінальних корупційних правопорушень, перевищили 20 млрд грн [15];
- станом на листопад 2017 р. тільки центральним органам виконавчої влади належало близько 3444 державних підприємств сумарною вартістю активів 1,4 трлн грн, з яких функціонувала лише половина;
- в 2020 р державні підприємства в Україні залишались тотально збитковими, адже принесли державі 50 млрд грн збитків [16];

- у 2022 р. в Україні існувало понад 85 суб'єктів управління об'єктами державної власності, яким підпорядковано більше ніж 3 000 державних підприємств, більшість з яких (від 60% до 66%) не здійснювали господарської діяльності. З тих, що працювали, значна кількість державних підприємств є збитковими [17].

В приватному секторі, що знаходиться поза зоною державного управління, питання управління та ВК залишені на розсуд власників та керівників суб'єктів господарювання.

Разом з тим, офіційні статистичні дані [18] надають невтішну інформацію, яка свідчить про існування низки проблем функціонування підприємств як державного, так і приватного секторів економіки.

Так з 2010 р. по 2024 р. відсоток збиткових підприємств (тут і далі без урахування банків) коливався від 41,0% (2010р.) до 25,7% (2018 р.). За роки війни, 2022-2024 рр., середній відсоток збиткових підприємств склав 30,3%.

В розрізі великих підприємств з 2010 р. по 2024 р. відсоток збиткових підприємств коливався від 48,2% (2014 р.) до 15,3 % (2021 р.). За 2022-2024 рр. відсоток збиткових підприємств у даній групі скоротився з 34,3% до 17,9%.

В розрізі середніх підприємств з 2010 р. по 2024 р. відсоток збиткових підприємств коливався від 37,4%(2014 р.) до 22,1% (2019 р.). За 2022-2024 рр. відсоток збиткових підприємств у даній групі скоротився з 28,1% до 22,2%.

В розрізі малих підприємств з 2010 р. по 2024 р. відсоток збиткових підприємств коливався від 41,4% (2010 р.) до 25,9% (2018 р.). За 2022-2024 рр. відсоток збиткових підприємств у даній групі скоротився з 34,2% до 28,4 %.

Кількість діючих підприємств протягом 2014-2023 рр. коливалась та знизилась у порівнянні з 2014 р. від 341001 од. до 307852 од., або на 9,72% [18], а у 2025 р. закрилось 11 223 суб'єкти господарювання [19].

Причин існування збиткових підприємств, а також їх подальшого закриття чимало, проте основними з них є низька якість менеджменту, ігнорування ризик-менеджменту, неналежна організація та проведення ВК, нерозуміння контрольних повноважень суб'єктів господарювання, що мають корпоративну організаційну форму, відсутність системи корпоративного контролю (останнє не стосується банків).

Слід зазначити, що у переважній більшості останніх досліджень з питань ВК та ВА практично ігноруються результати теоретичного та практичного значення, одержані до 2015 р. такими відомими українськими вченими, докторами наук та професорами, як: В. Шевчук, В. Рудницький, Н. Дорош, О. Петрик, Є. Калюга, Л. Нападівська, В. Максимова, О. Редько, В. Пантелєєв, С. Петренко, Н. Виговська, С. Івахненко, Т. Бутинець, Т. Каменська, І. Дмитренко. Виключення з наукового аналізу результатів досліджень означених, а також інших дослідників, ставить під сумнів наукову новизну та значення одержаних результатів авторів окремих останніх публікацій.

На нашу думку, окремі результати проведених досліджень можуть сформувати підґрунтя наукових дискусій. Зокрема, наприклад, автори публікації [8] зазначають, що ними запропонована модель цілісної системи контролю корпоративного суб'єкта господарювання, яка складається згідно з графічного зображення (див. [8], рис.1) з: підсистеми корпоративного контролю, в складі якої акціонерний контроль, управлінський контроль, фінансовий контроль; підсистеми внутрішнього аудиту; підсистеми внутрішнього контролю [8, с. 90].

На наше переконання, дане твердження має прогалини, адже: кожна підсистема в її практичній площині має мати організаційно-правові підстави, а також суб'єкта контролю, який має мати необхідний пізнавальний інструментарій, застосування якого дозволить виконувати завдання, поставлені перед підсистемою.

У зв'язку з означеним вважаємо необґрунтованим виділення авторами публікації [8] у підсистемі корпоративного контролю акціонерного, управлінського та фінансового видів контролю, адже це, на нашу думку, певна еkleктична конструкція, що охоплює поділ контролю за суб'єктом (акціонерний контроль), функцією (управлінський контроль) та об'єктом (фінансовий контроль).

Не менш дискусійним є виділення в так званій цілісній системі контролю корпоративного суб'єкта господарювання окремо підсистем корпоративного контролю та ВА, адже останній і є інструментом корпоративного контролю.

На нашу думку, під час розгляду проблем ВК та ВА, який і є інструментом контролю акціонерів, що може знаходитись в зоні відповідальності наглядової (спостережної) ради, або іншого органу корпоративного утворення, доцільно звертати увагу не лише на праці, опубліковані протягом останніх п'яти років, а й на результати досліджень попередніх періодів, зокрема [20, 21, 22], в яких достатньо детально викладено організаційно-правові аспекти ВК у корпоративних утвореннях різних форм власності, у т.ч. ВА, значення яких не втрачається навіть після втрати чинності Господарського кодексу України.

Узагальнюючи доцільність побудови «цілісної системи корпоративного контролю» [8] з означеними елементами, вважаємо, що слід зважати на те, що корпоративний контроль:

- по-перше, - це контроль, що організовується в корпоративних утвореннях, що мають два рівні управління: перший рівень управління керівника (найнятого менеджера, з яким укладено контракт), на якому розробляються оперативний план (тактика) реалізації стратегії діяльності, а також здійснюється контроль в

межах визначених повноважень; другий рівень управління власників, де розробляються та приймаються стратегічні рішення та оцінюються результати їх виконання завдяки проведеним заходам контролю;

- по-друге, - це контроль, що реалізується завдяки створенню та функціонуванню двох підсистем: підсистеми ВК (контролю керівника) та підсистеми ВА (у виключних обставинах, - внутрішньої ревізії), - системи контролю власника за діяльністю виконавчого органу корпоративного утворення (дирекції), ініційовану вищим органом управління або уповноваженим органом;

- по-третє, - це контроль, основними елементами якого є суб'єкт, об'єкт, та дії, відповідно: у підсистемі контролю власника її суб'єкт реалізуватиме свої пізнавальні запити завдяки проведенню ВА та внутрішньої ревізії, що передбачені нормами цивільного права та спеціалізованого законодавства; у підсистемі контролю керівника її суб'єкт реалізуватиме власні пізнавальні запити завдяки проведенню інвентаризацій та спеціально організованих перевірок, проведення яких не забороняється нормативними актами та передбачені локальними нормами корпоративного суб'єкта господарювання.

Слід звернути увагу, що викладені погляди повністю корелюються з концепцією COSO, згідно якої система ВК розглядається як інтегрований процес, що здійснюється радою, керівництвом і персоналом організації та спрямований на забезпечення обґрунтованої впевненості у досягненні операційних, звітних і комплаєнс-цілей шляхом систематичної ідентифікації та управління ризиками [23].

Теоретичним підґрунтям усвідомлення необхідності виділення двох рівнів ВК, - ВК керівника та ВК власника, є існування особливостей управління корпоративних утворень – суб'єктів господарювання приватної форми власності, в яких існує два центри формування управлінських рішень, - власники, що розробляють стратегічні рішення розвитку бізнес-одиноці та керівники, - найняті менеджери, які, реалізуючи прийняті стратегічні управлінські рішення, розробляють тактичні управлінські рішення та здійснюють поточне управління організацією. В даному аспекті варто звернути увагу на думку К.А. Мерчанта, який зазначає, що система контролю підприємства складається з двох частин – стратегічного та управлінського контролю [24, с. 4].

Виділення зазначених видів контролю з позиції теорії господарського контролю не є беззаперечним. Зокрема, це стосується стратегічного контролю, адже постає питання суб'єкта такого контролю. На думку К. Редченко: «стратегічний контроль повинен дати відповідь на питання, чи є обрана компанією стратегія відповідною, а якщо ні, тощо саме потрібно змінити?» [25, с. 327]. Автор також зазначає, що «розробка, впровадження та виконання стратегії перетворилася на звичну роботу менеджерів вищого рівня у більшості компаній світу (друга половина 1970-х – початок 1980-х років)» [25, с. 327]. У зазначеній думці питання виникає стосовно розробки стратегії. Як правильно зазначає К. Редченко, наймані менеджери, навіть найвищого рівня, часто не мають достатніх повноважень для прийняття стратегічних рішень [25, с. 328].

Іншу позицію щодо змісту стратегічного контролю мають Дж.А. Пірс та Р.Б. Робінсон, які пов'язують стратегічний контроль з відслідковуванням реалізації обраної стратегії, виявленням головних проблем та здійсненням необхідних коригувань. Варто звернути увагу на те, що стратегічний контроль, згідно позиції авторів, спрямований на керівництво поточною діяльністю з погляду її відповідності стратегії, коли кінцевий результат може очікуватися лише через декілька років [26, с. 381].

Отже, питання суб'єкта та змісту стратегічного контролю як функції стратегічного управління є остаточно не вирішеним. Його розв'язання залежить від відповіді на інше принципово важливе питання, - завдяки стратегічному контролю має здійснюватися контроль розробки стратегії, чи контроль реалізації стратегії? На нашу думку та з урахуванням особливостей корпоративного управління стратегічний контроль як вид ВК власника має бути спрямований на перевірку реалізації обраної стратегії. Такий контроль може здійснювати наглядова рада (поточний стратегічний контроль) та ревізійна комісія (ретроспективний стратегічний контроль).

Отже, за викладеного підходу ВА слід розглядати як елемент системи контролю власника за діяльністю органу (суб'єкта) оперативного управління суб'єкта господарювання, організовану вищим органом управління (зборами власників/засновників/акціонерів/ або уповноваженим органом (наглядовою радою)).

Виходячи з сформульованого визначення, ВА має здійснюватися у суб'єктах господарювання з дворівневою системою управління (1 рівень – стратегічне управління: збори засновників/учасників/акціонерів, рада директорів тощо, 2 рівень – оперативне управління: правління, дирекція, директор тощо). Об'єктом ВА виступатиме діяльність виконавчого органу поточного (оперативного) управління суб'єкта господарювання, що має дворівневу систему управління. Змістом ВА є перевірка та аналіз виконання рішень вищого рівня управління органом оперативного управління.

Метою ВА є надання органу стратегічного управління адекватної інформації про хід реалізації його стратегічних управлінських рішень, погодженої програми оперативного управління та ефективність її виконання для удосконалення як стратегії розвитку суб'єкта господарювання, так і оперативного управління її структурними елементами.

За результатами дослідження організаційно-правових аспектів діяльності окремих учасників відносин у сфері господарювання встановлено, що ВА має проводитися у:

- виробничих кооперативах (зі складом від 10 до 50 осіб – одноособово з прямим підпорядкуванням загальним зборам учасників, зі складом від 50 і більше осіб за умов створення наглядової

- ради з прямим підпорядкуванням наглядовій раді) за діяльністю голови правління або виконавчого директора;
- споживчих товариствах (з підпорядкуванням загальним зборам або зборам уповноважених) за діяльністю голови правління;
  - професійних спілках (уповноваженою особою з підпорядкуванням загальним зборам) за діяльністю голови профспілки, у т.ч. за розпорядженням коштами профспілки;
  - підприємствах, заснованих громадськими організаціями та політичними партіями (уповноваженою особою з підпорядкуванням загальним зборам (конференції, з'їзду) або наглядовій раді) у разі створення ними підприємств за діяльністю керівника унітарного приватного підприємства;
  - суб'єктах господарювання, організованих у формі ТОВ, ПАТ, ПрАТ, у т.ч. фінансових установах уповноваженою особою або спеціально створеним підрозділом з підпорядкуванням: загальним зборам учасників/засновників (ТОВ, ТДВ), загальним зборам акціонерів, наглядовій раді (ПАТ, ПрАТ) за діяльністю голови правління, іншого виконавчого органу;
  - холдингах спеціально створеним підрозділом материнського підприємства холдингу з підпорядкуванням загальним зборам акціонерів холдингової компанії (материнського підприємства холдингу, наглядовій раді холдингу)) за діяльністю учасників холдингу;
  - підприємствах, створених благодійними організаціями (благодійними фондами, фундаціями, місіями, лігами) уповноваженою особою або спеціально створеним підрозділом з підпорядкуванням засновникові благодійної організації чи спостережній раді з метою контролю за використанням коштів благодійної організації, а також для здійснення контролю за діяльністю керівника створеного унітарного приватного підприємства;
  - товарних та фондових біржах уповноваженою особою або спеціально створеним підрозділом з підпорядкуванням загальним зборам членів товарної/фондової біржі для здійснення контролю за діяльністю біржового комітету/ради біржі;
  - концернах, корпораціях, у т.ч. банківських корпораціях спеціально створеним підрозділом з підпорядкуванням зборам учасників або органам управління головного підприємства за діяльністю учасника концерну/корпорації у т.ч. системою внутрішнього контролю учасника;
  - корпоративних об'єднаннях, обслуговуючих сільськогосподарських кооперативах, кооперативних банках, кооперативних спілках уповноваженою особою або спеціально створеним підрозділом з підпорядкуванням установчим зборам (конференції, з'їзду) за діяльністю учасників об'єднання;
  - банківських холдингових групах (БХГ)/фінансових холдингових групах (ФХГ) (спеціально створеним підрозділом з підпорядкуванням зборам засновників БХГ/ФХГ, зборам акціонерів материнського банку/материнської компанії, наглядовій раді материнського банку/материнської компанії за діяльністю дочірнього банку/дочірньої компанії);
  - суб'єктами господарювання-орендодавцями спеціально створеним підрозділом з підпорядкуванням власникові або виконавчому органу орендодавця з метою контролю за діяльністю виконавчого органу орендаря щодо забезпечення збереження та дотримання правил експлуатації цілісного майнового комплексу, переданого в оренду орендарю;
  - підприємствах з іноземними інвестиціями за умов створення дочірнього підприємства спеціально створеним підрозділом з підпорядкуванням власникові або виконавчому органу материнського підприємства за діяльністю керівника дочірнього підприємства [22].

Наразі сучасна парадигма ВА передбачає поступовий перехід від традиційної моделі контролю до консалтингового та аналітичного підходу. Дослідження свідчать, що в організаціях із високою зрілістю системи управління ризиками ВА виконує роль аналітичної підтримки управлінських рішень і стратегічного радника, а не лише функції перевірки відповідності [27, 28].

Окремі емпіричні дослідження підтверджують [29], що рівень незалежності, професійної компетентності, ресурсного забезпечення та відповідності міжнародним стандартам безпосередньо впливає на здатність ВА виконувати наглядову функцію і сприяти зміцненню корпоративного управління [13, с. 27].

Друга складова проблеми розвитку ВК є його недостатня ефективність, яка, на нашу думку, певним чином пов'язана зі складністю контролю ризиків, адже концепція COSO, що трансформувалась у три етапи, - COSO I, COSO II, COSO-ERM, не надає вичерпної відповіді, як саме контролювати ризики? Ба більше, в сучасній концепції ВК, якої дотримується переважна більшість науковців, важко знайти обґрунтування теорії ВК ризиків, адже ризики в загальній концепції ВК не є його об'єктом, за винятком окремих досліджень, в яких даний факт декларується, проте не доводиться.

Виключення складають дослідження, присвячені визначенню теоретико-методологічних положень контролю ризиків в контексті проведення ВА. Наукові погляди на сутність та процедури контролю ризиків під час проведення ВА є певною екстраполяцією або «обережним перенесенням» знання про ризики з загальної теорії аудиту фінансової звітності (зовнішнього аудиту) до теорії ВА.

В теорії ВК, яка формувалась раніше за теорію ВА, питання контролю ризиків досі ще залишаються не розв'язаними.

На нашу думку однією з причин неефективності розроблених управлінських рішень як на рівні стратегії діяльності суб'єкта господарювання, так і тактики її реалізації є небажання перегляду філософії ВК,

однією з позицій якої є твердження, що його об'єктами є ресурси, процеси та результати господарської діяльності. Даний підхід не враховує той факт, що в умовах дії законів ринкової економіки будь-який суб'єкт господарювання не може розвивати власний бізнес у агресивному конкурентному середовищі без врахування внутрішніх та зовнішніх фінансових загроз, протидіяти впливу яких можна завдяки їх своєчасної ідентифікації, а також оцінки їх можливого впливу. Повне ігнорування або безпідставно фрагментарне проведення ВК, спрямованого на внутрішнє бізнес-середовище ніколи не створить необхідного інформаційного забезпечення суттєвого зростання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках товарів, робіт та послуг [30, с.36-37].

Розгляду питань розвитку господарської діяльності в умовах невизначеності, зокрема управління ризиками, присвячено чимало робіт в галузі менеджменту, авторами яких є І. Бланк, В. Вітлінський, Г. Великоіваненко, В. Гранатуров, В. Залунін, І. Івченко, Г. Старостіна, А. Кравченко, Н. Машина та інші. Теоретико-методичні аспекти управління ризиками, що виникають під час здійснення різних видів економічної діяльності, розглядаються й у дисертаціях В. Асаулка [31], В. Лопатовського [32], О. Ничипорука [33], Н. Яркіної [34], а також інших дослідників. При цьому, погляди фахівців з управління на контроль як складову процесу управління ризиками не мають узгодженості, а у публікаціях не розкривається методика контролю ризиків, що не може сприяти досягненню його ефективності.

Про необхідність здійснення контролю ризиків також зазначають у своїх роботах Т. Бутинець, В. Максимова, В. Пантелеєв, С. Петренко та інші. Разом з тим у роботах згаданих дослідників, а також багатьох інших, нерозкрита природа ризику як потенційного об'єкта контролю, неформалізовані його характеристики, - параметри явища, встановлюючи які можна було б говорити про контроль ризику. Характеризуючи роботи, що були присвячені розв'язанню проблем контролю ризиків, слід зазначити про те, що у їх більшості розглядаються питання контролю ризиків у контексті структури систем COSO I, COSO II та COSO-ERM. Однак, слід визнати, що наразі не існує жодних чітких рекомендацій як фактично контролювати ризики [35], за виключенням тих, які викладені, наприклад, у публікаціях [1; 3], в яких рекомендується застосування аналітичних процедур під час оцінювання ризиків.

В одній з монографій, присвячених розвитку науки господарського контролю [36] її авторка, Бутинець Т.А., визнає, що ризик є новим об'єктом контролю, однак його параметричних оцінок не розкриває, що не дає відповіді на питання, а як саме слід контролювати ризики.

Варто звернути увагу на те, що погляди на сутність контролю та його прояви в процесі управління ризиками є різноманітними. В окремих наукових публікаціях контроль розглядається як:

- конкретні процедури з мінімізації негативних наслідків ризиків; певні дії, методи, механізм [31];
- одна з стадій управління ризиками (зазвичай завершальна), котра забезпечує зворотній зв'язок між суб'єктом і об'єктом управління [37];
- повноваження здійснювати вплив на ризики [33; 37].

У вітчизняній науковій літературі використовується поняття контролю безпосередньо як методу управління ризиками, набору певних процедур, здійснення певних дій. Ба більше, в окремих дисертаційних дослідженнях наводяться різні елементи управління ризиками, а саме:

- методи управління ризиками: хеджування, резервування, диверсифікація, контроль (основною метою останнього є здійснення контролю за імовірністю настання ризику або чутливістю підприємства до ризику) [31];
- два етапи, - оцінка та контроль ризиків (останній складається з планування, безпосередньо процедури впливу та спостереження наслідків) [32].

Щодо ролі контролю ризиків в управлінні ризиками також немає єдності думок, адже контроль визначається як:

- один із заключних етапів управління ризиками (після якого передбачено етапи оцінки управлінських дій та аналізу ефективності обраних методів), що передбачає можливість коригування обраного методу управління ризиками безпосередньо під час реалізації обраного методу [37];
- заключна стадія (етап) управління ризиками, сутність якої полягає у визначенні ефективності та відповідності здійснюваних дій з управління ризиками запланованим діям [34];
- складова управління ризиком, що виявляється у мінімізації ризиків або укладанні строкових угод, проте, у подальшому, поняття управління ризиками ототожнюється з контролем ризиків [33].

Цікавим для даного дослідження є думка авторів публікації [1], які вважають, що: «англомовне слово control у випадку, пов'язаному з ризиками, більш коректно трактувати саме як «управління», оскільки поняття контролю в українській мові має більш вузьке значення, пов'язане з перевіркою, з'ясуванням відповідності, законності певної дії чи явища» [1, с. 52].

Означена полемічність щодо сутності контролю ризиків та його зв'язку з ризик-менеджментом певною мірою пояснюється з неоднозначністю розуміння сутності ризику, адже під ризиком розуміється:

- потенційно існуюча ймовірність втрати ресурсів і недоотримання доходів [36, с. 202];
- усвідомлена можливість небезпеки; можливість збитків або неуспіху в якійсь справі [38, с. 503];

- непередбачуваність і можливість настання подій з негативними наслідками, зумовлених певними діями або рішеннями, які мають місце у майбутньому [39, с. 244];

- «наслідок прояву волі людини, який передбачає виникнення можливих втрат внаслідок прийняття рішення уповноваженими на це особами підприємства та наступних за ним дій» [1, с. 55-56].

Отже, існування різних підходів до розкриття сутності ризику не сприяє формуванню теорії та практики ВК ризиків, а також уповільнює запровадження вітчизняними суб'єктами господарювання ризик-орієнтованого внутрішнього контролю, у т.ч. ефективних систем управління ризиками, адже автори праць, які пропагують запровадження такої системи не дають відповідь на головне питання, - які атрибутивні характеристики має ризик та яка його форма прояву? Відповідь на це питання дозволить усвідомити у який спосіб, за допомогою яких методичних прийомів контролю можна контролювати ризики.

В межах пошуку відповіді на означене питання ми послуговуємось думкою, що об'єктами контролю в узагальненому розумінні є дії, події, явища, процеси, що відбуваються або відбулися, мають матеріальну форму (фізичні параметри: вага, кількість, довжина тощо) або нематеріальну форму, проте обов'язково документально оформлені та, як наслідок, визнані фактами господарського життя.

Щодо визнання ризику об'єктом внутрішнього контролю слід зважати на те, що його сутнісні характеристики розкриваються через такі поняття як: потенційно існуюча ймовірність ... [36, с. 202]; усвідомлена можливість ... ; можливість ... [38, с. 503]; непередбачуваність і можливість настання ... [39, с. 244]. Отже, ризик – це можливість або вірогідність настання певної події з негативними наслідками.

Загальновідомо, що імовірність – це характеристика міри можливості випадкових подій. Однак, як можна контролювати можливість або ймовірність, використовуючи наявний методичний інструментарій контролю? На дане питання сучасна парадигма контролю чіткої відповіді не надає.

Визначена поліморфність сутності ризику не заперечує його розгляд як імовірності настання негативних наслідків, які можуть або не можуть мати вплив на досягнення визначених цілей. На підставі наведеного визначення ризик також можна розглядати і як імовірність відхилення від очікуваного результату, яка формується суб'єктивними факторами (порушеннями у процесі одержання результату) та / або об'єктивними факторами природного та техногенного характеру.

Ризик є явищем ймовірнісним, наслідки якого негативно впливають на досягнення мети певної діяльності. До того ж ризик не є сталою категорією та постійною величиною. Його перманентність обумовлена багатьма чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища відносно такої діяльності. Така властивість ризику призводить до того, що він не підлягає узагальненню, є суто індивідуальним та формується під впливом особливостей, притаманних тільки певному суб'єкту господарювання, зокрема: рівню та досконалості нормативно-правового регламентування виду економічної діяльності, складності технологічного забезпечення її проведення, складності та рівню узгодженості організаційної структури управління, конкурентному середовищу, складності технологічного процесу, стану матеріально-технічної бази, надійності контрагентів, кваліфікації спеціалістів тощо, а головне, змісту стратегії господарської діяльності та особливостям тактики її реалізації.

У сфері господарювання такий ризик має розглядатись як господарський. Така ідентифікація ризику, на нашу думку, «поглинає» підприємницький ризик, що розглядається в публікації [3], проте й господарський ризик трактується по-різному. Так, на думку автора роботи [40], «під господарським ризиком підприємства розуміють невизначеність внаслідок відсутності інформації, що за таких умов не гарантує повного та однозначного досягнення позитивного результату» [40, с. 193]. Є й абсолютна інша за змістом дефініція, згідно до якої під господарським ризиком «розуміється виробничо-комерційна діяльність в умовах невизначеності через недостатню поінформованість, вплив зовнішніх чинників, за якої не гарантується отримання прибутку» [41, с. 133]. Розгляд господарського ризику як невизначеності внаслідок недостатньої інформованості розкриває підходи до причин появи ризику, а також розкриває підхід до його уникнення, - забезпечення максимальної або достатньої поінформованості щодо здійснення господарських операцій, господарських процесів та видів господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Узагальнюючи наведені підходи до тлумачення поняття «господарський ризик», можна виділити його основні характеристики, зокрема: 1) економічна природа, об'єктивність прояву; 2) вірогідність настання; 3) формування під впливом зовнішнього та внутрішнього економічного середовища; 4) невизначеність наслідків; 5) негативний характер очікуваних наслідків; 6) нестабільність рівня ризику, що значно змінюється під впливом численних об'єктивних і суб'єктивних чинників, які перебувають у динаміці; 7) суб'єктивність оцінки, яка зумовлена різним рівнем повноти і достовірності інформаційної бази, кваліфікації та досвіду осіб, які оцінюватимуть ризики.

Враховуючи викладене вважаємо, що під господарським ризиком слід розуміти ймовірність настання негативних наслідків для суб'єкта господарювання, яка формується під впливом недостатності або недостовірності інформації, на підставі якої приймаються управлінські рішення. Дані наслідки формують певну небезпеку, яка може обумовити можливі втрати, загрожує реалізації поставленої мети та в основі якої передусім є безпідставний та нераціональний характер управлінських рішень. Розв'язати проблему недостатності або недостовірності інформації можна шляхом проведення контролю. Зменшення рівня

випадковості також забезпечується шляхом проведення контролю. Останній також впливає й на рівень нерациональності під час прийняття управлінських рішень.

За умов визначених основних характеристик ризику, питання ідентифікації процедур контролю залишається остаточно не розв'язаним. Наявні класичні методичні прийоми господарського контролю не дозволяють ідентифікувати ймовірність настання негативного наслідку, яку можна передбачити лише шляхом її розрахунку. У зв'язку з викладеним, постає ще одне питання, - якщо ризики мають контролюватися, вони мають бути об'єктами контролю, відповідно, ризик має бути параметризованим. Це дозволить стверджувати, що ризик контролюється, адже такий процес відбуватиметься із застосуванням принципу компаративності.

На наше переконання контролювати ризики слід шляхом здійснення контролю ризикууючих факторів, - перебігу та наслідків дій, подій, явищ, операцій, процесів, які можуть формувати негативний вплив на досягнення визначених цілей суб'єкта управління. Відповідно, зміст такого контролю становитиме ідентифікація параметрів ризикууючих факторів.

Отже, ризик можна розглядати як складну конструкцію, що складається з ризикууючого фактора, його впливу на процес досягнення очікуваного результату господарювання та безпосередній наслідок такого впливу на досягнутий результат господарської діяльності.

Розглянемо сформульовану конструкцію ризику та процедури його контролю (рис. 1).

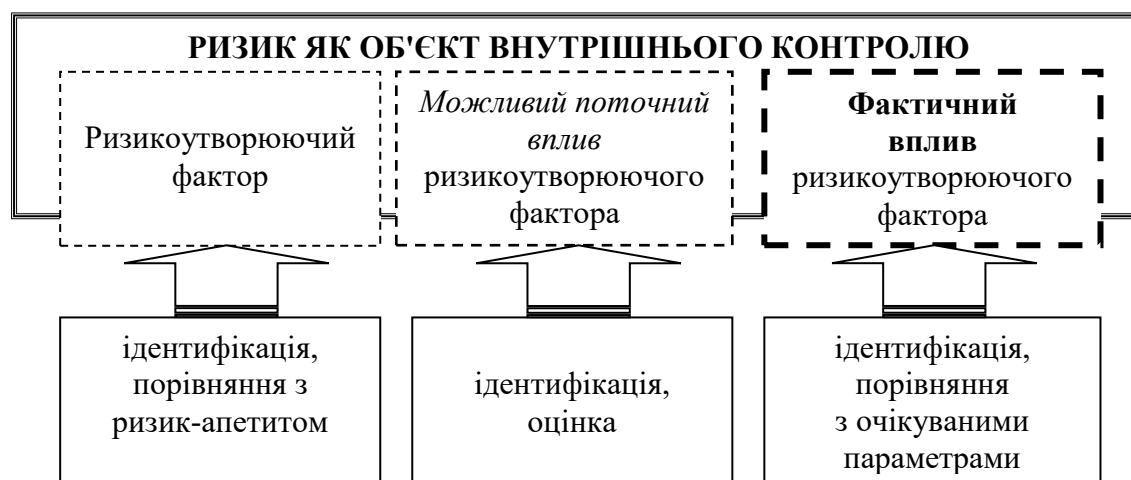


Рис. 1. Склад ризику та процедури його контролю [30]

Зокрема, під ризикотворним фактором, - першою складовою ризику як об'єкту контролю, - слід розглядати дію, подію, явище, процес та їх наслідки, що відбуваються, як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі суб'єкта господарювання. Щодо внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, то такими об'єктами контролю є ресурси, процеси та результати господарської діяльності. Ризикотворними факторами зовнішнього середовища є, наприклад, інфляція, конкуренція, доступ до ресурсів тощо. Варто зазначити, що відносно внутрішнього контролю зовнішніх ризикотворних факторів виникатиме проблема методологічного характеру, однак і її розв'язання є можливим.

Друга складова ризику, - вплив ризикотворного фактора на процес досягнення результату або засіб досягнення результату (господарські процеси), може контролюватися шляхом моніторингу інформації про зміни або стан параметрів процесу або засобу (інструменту) досягнення результату. За такого підходу фактичними проявами другої складової ризику виступатимуть також ресурси, процеси та результати господарської діяльності. Фактично, - це поточний контроль параметрів об'єктів внутрішнього контролю.

Третя складова ризику, - безпосередній результат впливу ризикотворного фактору на досягнутий результат, має контролюватися у спосіб ідентифікації остаточних параметрів на звітну дату, що в теорії господарського контролю розглядається як наступний або ретроспективний контроль [30].

Означена структура ризику як об'єкта контролю обумовлює запровадження перманентного внутрішнього контролю, в основу якого має бути покладено спостереження за параметрами його об'єктів. Такий підхід для контролю внутрішніх ризиків може бути реалізований з обов'язковим звітуванням центрів доходів та центрів витрат перед суб'єктом контролю ризиків за визначеною періодичністю. Контроль внутрішніх ризиків має бути доповнений прийомами фактичного та документального контролю з метою перевірки достовірності звітної інформації центрів доходів та центрів витрат. Види та частота застосування таких методичних прийомів буде залежати від показників звітності.

Контроль зовнішніх ризиків матиме суттєві відмінності, які, на нашу думку, полягатимуть лише у моніторингу попередньо визначених обмежень параметрів ризикотворних факторів.

Врахування сформульованих теоретичних положень та загальних практичних рекомендацій ВК ризиків сприятиме реалізації концепції ризик-орієнтованого контролю, сутність якої полягає у: 1) відмові від

канонічного підходу до планування процедур контролю, який не враховує розходжень у рівнях ризику та заснований на формальних вимогах регламентів і правил (необхідних, проте нерідко близьких до компромісних рішень); 2) впровадженні підходу, заснованого на визначенні та моніторингу рівнів ризику, прийнятих на підприємстві; 3) передачі на всі рівні управління, в усі підрозділи, відповідальності за ідентифікацію ризиків та їх оцінку, і впровадженні процесів контролю, що обмежують ризик, у бізнес-процеси; 4) передачі функції надання гарантій і незалежної оцінки ефективності внутрішнього контролю та процесу управління ризиками внутрішньому аудиторі [42, с. 27].

На нашу думку, в оцінці сутності ризик-орієнтованого контролю за концепцією COSO слід виходити з тези, що він може здійснюватися лише в умовах реалізації ризик-менеджменту. Випадок, коли суб'єкт господарювання не здійснює ризик-менеджмент, проте намагається здійснювати ризик-орієнтований контроль є неможливим, адже для проведення даного контролю орган управління має встановити об'єкти ризику (зони ризику), а також рівень прийнятного ризику (ризик-апетит). Лише здійснені заходи наповнюють змістом контрольні процедури, здійснювані у межах ризик-орієнтованого контролю за концепцією COSO. Дану тезу підтверджує змістовий склад ризик-менеджменту – процесу виявлення, оцінки, управління та контролю можливих подій або ситуацій для забезпечення розумних гарантій досягнення організації своїх цілей. У системі управління суб'єктом господарювання управління ризиками є компонентом підсистеми розроблення і реалізації управлінських рішень, адже для того, що б управляти ризиками слід: визначити принципи організації управління ризиками; розробити організаційну структуру управління ризиками, обрати моделі управління ризиками, розробити заходи: збирання, узагальнення інформації; з захисту результатів оптимізації ризиків.

Відповідно, проведення ризик-орієнтованого контролю за концепцією COSO набуває реальності лише після того, як вищий рівень менеджменту суб'єкта господарювання попередньо:

- визначить цілі з достатньою чіткістю, щоб створити умови та можливість ідентифікувати та оцінювати ризики, пов'язані з цілями;
- визначить ризики для досягнення своїх цілей по всій організації та аналізуватиме ризики як основу для визначення того, як слід управляти ризиками;
- буде враховувати потенціал шахрайства під час оцінки ризиків для досягнення цілей;
- визначатиме та оцінюватиме зміни, які можуть мати значний вплив на систему ВК.

Відповідно, важко погодитись з авторами публікації [3], які вважають, що: «виявлення та оцінка підприємницького ризику суб'єктів господарювання напряму залежить від раціонально організованої системи внутрішнього контролю та застосовуваного методичного інструментарію» [3, с. 34]. Насправді виявлення та оцінка ризиків суб'єкта господарювання у першу чергу залежить від належної побудови системи ризик-менеджменту.

Загальний аналіз змісту процесу управління ризиками дозволяє окреслити головні завдання ризик-орієнтованого контролю в ризик-менеджменті (рис.2).

Отже, якщо ризик-орієнтований контроль є складовою ризик-менеджменту, його завдання обмежуються лише моніторингом факторів ризику, а також розробкою пропозицій щодо їх усунення. Якщо ж ризик-орієнтований контроль є формою контролю ефективності ризик-менеджменту, як це впливає з концепції корпоративного фінансового контролю, тоді контролю підлягають всі складові процесу управління ризиками.

Мінімізація ризиків у сфері господарювання можлива у спосіб локалізації причин ризику, - загроз, наявність яких збільшує вірогідність настання негативних наслідків господарської діяльності. Локалізація факторів господарського ризику можлива лише відносно внутрішніх ризиків. До зовнішніх ризиків доцільно застосовувати інші шість методів їх зниження (див. рис. 2).

Стандартом і нормою в ризик-орієнтованій системі контролю виступає рівень ризику, прийнятий для підприємства, а перевірка рівня залишкових ризиків відбувається постійно і невід'ємно від основної діяльності підприємства. У разі виявлення відхилень від стандартного рівня коригуванню підлягає саме той бізнес-процес, внутрішній контроль якого не забезпечує зменшення впливу ризику [44, с. 186].

Отже на завершення огляду загального змісту ризик-менеджменту та ризик-орієнтованого контролю варто погодитись з думкою авторів публікації [1], які зазначають, що: «Ефективне функціонування ризик-орієнтованої системи ВК можливе лише за наявності на підприємстві специфічної культури менеджменту, яка культивує цілісне сприйняття бізнес-ризиків, з урахуванням їх природи та на основі розуміння середовища, в якому вони виникають. Управління невизначеністю реалізується через підготовку сценаріїв дій у різних ситуаціях, що дозволяє особам, які приймають рішення, давати своєчасні та оптимальні відповіді на ідентифіковані ризики» [1, с. 54].



Рис. 2. Завдання ризик-орієнтованого контролю в процесі управління ризиками [43]

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Відновлення бізнес-активності економічних суб'єктів будь-якої країни світу залежить від рівня розвитку теорії та практики менеджменту та ВК, який має формувати актуальну інформаційну базу про рівень реалізації стратегії та поточні результати оперативного управління діяльністю суб'єкта господарювання.

Враховуючи факт поширеного застосування корпоративної моделі організації бізнесу вагомим значення набуває ВК діяльності відповідних суб'єктів господарювання. Здійснення господарської діяльності з використанням майна двох і більше власників обумовили суттєві зміни у функціонуванні систем управління та, як наслідок, запровадження внутрішнього аудиту, як форми контролю власника, який поряд з внутрішнім контролем, що організовує та здійснює керівник суб'єкта господарювання (контролем керівника), слід вважати внутрішнім контролем. Вплив консультування такої бізнес-одиниці суб'єктом аудиторської діяльності у переважній більшості випадків має позитивні наслідки, проте такий аудит є зовнішнім контролем відносно функціонування корпоративного суб'єкта господарювання.

Суттєвою атрибутивною ознакою ВК є призначення та реалізація його результатів. Результати таких форм (видів) ВК, як ВК керівника та ВК власника не виходять за межі внутрішнього інформаційного середовища суб'єкта господарювання та реалізуються його суб'єктами управління.

Головним напрямком розвитку ВК суб'єктів господарювання є налагодження ризик-орієнтованої системи ВК. Одержання бажаного результату знаходиться у площині запровадження ризик-менеджменту та створення необхідних умов для ефективного функціонування ризик-орієнтованого контролю. Необхідною передумовою належної організації ризик-орієнтованого ВК є завершення формування теорії контролю ризиків. Викладені пропозиції щодо розуміння природи господарського ризику сприятимуть визначенню методології його контролю.

Суттєві зрушення у формуванні інформаційної бази функціонування суб'єкта господарювання в умовах довготривалої невизначеності полягатимуть у використанні сучасних інформаційних технологій, а також штучного інтелекту, який спростить процедуру виявлення та оцінки внутрішніх та зовнішніх загроз, а також процедури обрання сценарію реагування на такі загрози.

Перспективи подальших досліджень складатиме визначення принципів, методик та інструментів інформаційної взаємодії підсистем контролю власника та контролю керівника, завершення формування теорії ВК ризиків та визначення тенденцій застосування інформаційних технологій та штучного інтелекту в умовах реалізації ризик-менеджменту.

### Література

1. Воронко, Роман, Вовчик, Наталія (2019). Управління ризиками і концепція ризик-орієнтованого внутрішнього контролю. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*, [S.l.], n. 3-4, p. 49-58. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/383>
2. Мельник, А. О., Вабищевіч, І. С. (2020). Організація системи ефективного внутрішнього контролю на підприємстві. *Ефективна економіка*. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8311>
3. Танасієва, М. М., & Никифорак, І. І. (2021). Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. *Економіка, управління та адміністрування*, 3(97), 30–35. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-30-35](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-30-35)
4. Пашенко, Є.М. (2023). Теоретико-методологічні засади контролю ризиків у міністерстві оборони України та у збройних силах України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2023. Серія ПРАВО. Випуск 76: частина 2. С. 69-74. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/281477/275712>
5. Прокопенко, О. В., & Богачов, Д. І. (2023). Організаційно-економічні підходи до внутрішнього контролю на промисловому підприємстві. *Академічні візії*, (19). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/536>
6. Калюга, Є., Грищук, Г., Калюга, О. (2023). Впровадження інтегрованої концепції внутрішнього контролю COSO-ERM в Україні. *Вісник економіки*, (2), 119–129. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.119>
7. Булкот, Г.В., Мірко, І.О. (2023). Ефективність внутрішнього контролю державних установ України. *Економіка. Фінанси. Право*. № 5. С.11-15. URL: <http://efp.in.ua/en/journal-article/1047>
8. Міщенко, Т., & Краєвський, В. (2024). Цілісна система контролю корпоративного суб'єкта господарювання та її структурні елементи. *Український економічний часопис*, (5), 87–94. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/437/421>
9. Мельник, Т., Михальська, О., Травінська, С., Феценко, Є. (2024). Стан та перспективи розвитку системи внутрішнього фінансового контролю в бюджетних установах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. №1(224). С.63-74. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/uk/article/view/2125/2444>
10. Сирцева, С. В. (2025). Вплив системи внутрішнього контролю на якість бухгалтерського обліку суб'єктів державного сектору України. *Modern Economics*, 52, 188-194. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/52-2025/syrseva.pdf>
11. Іванова, Н. А., Куруч, О. В., & Ченаш, В. С. (2025). Оцінювання ефективності внутрішнього аудиту в системі антикризового фінансового управління. *Актуальні питання економічних наук*, (15). URL: <https://zenodo.org/records/17173801>
12. Бандура, З. Л., Кіржнер, Д. Д., & Шевченко, Я. С. (2025). Innovative methods of internal audit in international corporations. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (47), 113-121. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1834>
13. Гавриличенко, Є. В, Солодовнік, О. О. Роль внутрішнього контролю, внутрішнього та зовнішнього аудиту у побудові сталого корпоративного управління. *Комунальне господарство міст*, 2025, том 7, випуск 195. С. 23-33.
14. Бардаш, С.В., Свірко, С.В., Краєвський, В.М. (2024). Бухгалтерський облік в державному секторі: філософський дискурс розвитку освітнього компоненту: монографія. Київ: «Інтерсервіс». 254 с.
15. Антикорупційні реформи в Україні: запобігання та боротьба з корупцією на державних підприємствах: звіт. (2018) Неофіційний переклад Фонду державного майна України (робоча версія від 12.09.2018). URL: <https://www.spfu.gov.ua/userfiles/files/OECD-ACN-Ukraine-4th-Round-Bis-Report-SOE-Sector-2018-UKR.pdf>
16. Голова ФДМУ Сенніченко: «Держпідприємства в Україні – найбільше джерело корупції». (2021). URL: [https://lb.ua/economics/2021/11/22/499202\\_golova\\_fdmu\\_sennichenko.html](https://lb.ua/economics/2021/11/22/499202_golova_fdmu_sennichenko.html)
17. Звіт про результати аудиту ефективності здійснення Фондом державного майна України повноважень з управління майном державних підприємств, установ та організацій, що мають фінансові наслідки для державного бюджет. (2022). Київ. URL: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2022/26-6\\_2022/Zvit\\_26-6\\_2022.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2022/26-6_2022/Zvit_26-6_2022.pdf)
18. Статистична інформація. Економічна статистика. Діяльність підприємств. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

19. 8,5 років, в середньому, працюють ТОВ в Україні до закриття. URL:<https://opendatobot.ua/analytics/business-midage-2025>
20. Бардаш, С.В. (2010). Методологія і організація системи економічного превентивного контролю в Україні. Дис. д.екоп.наук: 08.00.09. Бардаш Сергій Володимирович. Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, Київ. 558 с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/381472496\\_METODOLOGIA\\_I\\_ORGANIZACIA\\_SISTEMI\\_EKONOMICNOGO\\_PREVENTIVNOGO\\_KONTROLU\\_V\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/381472496_METODOLOGIA_I_ORGANIZACIA_SISTEMI_EKONOMICNOGO_PREVENTIVNOGO_KONTROLU_V_UKRAINI) Disertacia na zdobutta naukovogo stupena doktora [ekonomichnih nauk](https://www.researchgate.net/publication/381472496_METODOLOGIA_I_ORGANIZACIA_SISTEMI_EKONOMICNOGO_PREVENTIVNOGO_KONTROLU_V_UKRAINI)
21. Бардаш, С.В. (2013). Організаційно-правова ідентифікація внутрішнього контролю у приватному секторі економіки. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки, 4 (66), 3-9.
22. Бардаш, С.В. Економіко-правові та організаційні аспекти внутрішнього аудиту як форми корпоративного фінансового контролю у приватному секторі економіки. *Обліково-аналітичне забезпечення господарської діяльності : Монографія / за ред. І. Ф. Баланюка, Н. І. Пилипів, В. М. Якубів. Івано-Франківськ : Видавництво: Друкарня Фоліант, 2014. С. 212-227.*
23. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Internal Control Integrated Framework. (2013). URL: [https://www.coso.org/files/ugd/3059fc\\_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf](https://www.coso.org/files/ugd/3059fc_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf)
24. Merchant K.A. (1998). *Modern management control systems: text and cases*. Upper Saddle River : Prentice Hall. 852 с.
25. Редченко К.І. (2011). Концептуальні основи розвитку контролю на стратегічному рівні управління підприємством. *Міжнародний збірник наукових праць*. Випуск 3(21). С. 324-333.
26. Pearce, J.A., Robinson, R.B. *Strategic management: formulation, implementation, and control*. (1995). Chicago: Irwin. 950 p.
27. KPMG. The future of internal audit: executive summary. (2022). URL: <https://tinyurl.com/2yvflsll>
28. Al-Yazidi A. M., Alhebbri A., AlMatari E. M., Abdullah M. F., Alkebsee R. H. (2023). Role of quality determinants of the internal audit function in corporate governance effectiveness: senior management support as moderator: evidence from Yemeni commercial banks Banks and Bank Systems. Vol. 18, № 2. P. 48-62. DOI: [https://doi.org/10.21511/bbs.18\(2\).2023.05](https://doi.org/10.21511/bbs.18(2).2023.05)
29. Gyimah P., Owusu-Afriyie, R. (2025). Bank sustainability: Do corporate governance and internal audit quality matter? *World Development Sustainability*. Vol. 6. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772655X25000205?via%3Dihub>
30. Бардаш, С.В., Бардаш, С.С. (2015). Причини та зміст удосконалення парадигми внутрішнього контролю. *European Cooperation*, 5(5), 35-46. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/90858>
31. Асаулко В. С. (2009). Підвищення ефективності управління валютними ризиками туристичних підприємств: дис... канд. екоп. наук: 08.00.04 / В.С. Асаулко ; Тавр. нац. ун-т ім. В.І.Вернадського. Сімф., 248 с.
32. Лопатовський, В.Г. (2008). Управління ризиками підприємств за умов нестабільного зовнішнього середовища: дис... канд. екоп. наук: 08.00.04. Нац. ун-т харч. технологій. К., 187 с.
33. Ничипорук, О.Ю. (2002). Ризики в сільському господарстві: виявлення, оцінка, управління: дис... канд. екоп. наук: 08.07.02. Київ. нац. екоп. ун-т. К., 171 с.
34. Яркіна, Н.Н. (2005). Управління підприємницьким ризиком підприємств океанічного рибальства: дис... канд. екоп. наук: 08.06.01. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х., 205 с.
35. Бардаш, С.В. (2014). Контроль ризиків діяльності суб'єктів господарювання: міф чи реальність. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки, № 4 (70). С. 3-9.
36. Бутинець Т.А. (2011). Розвиток науки господарського контролю: проблеми теорії, методології, практики: монографія. Житомир : ЖДТУ. 772 с.
37. Залунін, В.Ф. (2013). Організація управління економічним ризиком підприємств невиробничої сфери в умовах ринку. *Сталій розвиток економіки*, 2 (19), 262-267.
38. Великий тлумачний словник. Сучасна українська мова. (2008). Донецьк: ТОВ ВКФ «БАО». 704 с.
39. Економічний енциклопедичний словник: [у 2 т.] (2006). / [за ред. С.В. Мочерного] Т. 2. Львів : Світ. 568 с.
40. Пантелеєв В.П. (2008). Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація : [моногр.] Державна академія статистики, обліку та аудиту. К. : ДП «Інформ.-аналіт. агентство». 491 с.
41. Економічний енциклопедичний словник: [у 2 т.] (2005). / [за ред. С.В. Мочерного]. Т.1. Львів : Світ. 616 с.
42. Каменська Т. О., Редько О. Ю. (2015). Внутрішній контроль і аудит в управлінні. Київ : Інформ.-аналіт. агентство. 375 с.

43. Бардаш, С.В., Осадча, Т.С. (2012). Концепція удосконалення контрольного процесу: ризик-орієнтований підхід. *Таврійський науковий вісник*. Вип. 78. Херсон : Айлант. С. 176-182.
44. Дрозд І.К., Шевчук, В.О. (2007). Державний фінансовий контроль : [навчальний посібник]. ТОВ «Імекс –ЛТД». 304 с.

## References

- Voronko, Roman, Vovchuk, Nataliia (2019). Upravlinnia ryzykamy i kontsepsiia ryzyk-orientovanoho vnutrishnoho kontroliu. Instytut bukhgalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii, [S.l.], n. 3-4, p. 49–58. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/383>
- Melyuk, A. O., Vabyshchevich, I. S. (2020). Orhanizatsiia systemy efektyvnoho vnutrishnoho kontroliu na pidpriemstvi. *Efektivna ekonomika*, № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8311>
- Tanasieva, M. M., & Nykyforak, I. I. (2021). Ryzyky yak ob'iekt vnutrishnoho kontroliu: vyivlennia ta otsinka. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 3(97), 30–35. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-30-35](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-30-35)
- Pashchenko, Ye. M. (2023). Teoretyko-metodolohichni zasady kontroliu ryzykiv u Ministerstvi oborony Ukrainy ta u Zbroinykh sylakh Ukrainy. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Serii PRAVO, vyp. 76, chastyina 2, p. 69–74. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/281477/275712>
- Prokopenko, O. V., & Bohachov, D. I. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichni pidkhody do vnutrishnoho kontroliu na promyslovomu pidpriemstvi. *Akademichni vizii*, (19). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/536>
- Kaliuha, Ye., Hryshchuk, H., Kaliuha, O. (2023). Vprovadzhenia intehrovanoi kontsepsii vnutrishnoho kontroliu COSO-ERM v Ukraini. *Visnyk ekonomiky*, (2), 119–129. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.119>
- Bulkot, H. V., Mirko, I. O. (2023). Efektyvnist vnutrishnoho kontroliu derzhavnykh ustanov Ukrainy. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, № 5, p. 11–15. URL: <http://efp.in.ua/en/journal-article/1047>
- Mishchenko, T., & Kraievskiy, V. (2024). Tsilisna systema kontroliu korporatyvnoho subiekta hospodariuvannia ta yii strukturni elementy. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, (5), 87–94. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/437/421>
- Melyuk, T., Mykhalska, O., Travinska, S., Feshchenko, Ye. (2024). Stan ta perspektyvy rozvytku systemy vnutrishnoho finansovoho kontroliu v biudzhetykh ustanovakh. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*. *Ekonomika*, № 1(224), p. 63–74. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/uk/article/view/2125/2444>
- Syrtsseva, S. V. (2025). Vplyv systemy vnutrishnoho kontroliu na yakist bukhgalterskoho obliku subiektyv derzhavnoho sektoru Ukrainy. *Modern Economics*, 52, 188–194. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/52-2025/syrtsseva.pdf>
- Ivanova, N. A., Kuruch, O. V., & Chenash, V. S. (2025). Otsiniuvannia efektyvnosti vnutrishnoho audytu v systemi antykrizovoho finansovoho upravlinnia. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (15). URL: <https://zenodo.org/records/17173801>
- Bandura, Z. L., Kirzhner, D. D., & Shevchenko, Ya. S. (2025). Innovative methods of internal audit in international corporations. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (47), 113–121. URL: <https://nzlibp.org.ua/index.php/journal/article/view/1834>
- Havrylychenko, Ye. V., Solodovnik, O. O. (2025). Rol vnutrishnoho kontroliu, vnutrishnoho ta zovnishnoho audytu u pobudovi staloho korporatyvnoho upravlinnia. *Komunalne hospodarstvo mist*, 7(195), 23–33.
- Bardash, S. V., Svirko, S. V., Kraievskiy, V. M. (2024). Bukhgalterskyi oblik v derzhavnomu sektori: filosofskyi dyskurs rozvytku osvithnoho komponentu: monohrafiia. Kyiv: Interservis. 254 p.
- Antykoruptsiini reformy v Ukraini: zapobihannia ta borotba z koruptsiieiu na derzhavnykh pidpriemstvakh: zvit. (2018). Neofitsiinyi pereklad Fondu derzhavnoho maina Ukrainy. URL: <https://www.spfu.gov.ua/userfiles/files/OECD-ACN-Ukraine-4th-Round-Bis-Report-SOE-Sector-2018-UKR.pdf>
- Holova FDMU Sennychenko: «Derzhpidpriemstva v Ukraini – naibilshe dzherelo koruptsii». (2021). URL: [https://lb.ua/economics/2021/11/22/499202\\_golova\\_fdmu\\_sennichenko.html](https://lb.ua/economics/2021/11/22/499202_golova_fdmu_sennichenko.html)
- Zvit pro rezultaty audytu efektyvnosti zdiisnennia Fondom derzhavnoho maina Ukrainy povnovazhen z upravlinnia mainom derzhavnykh pidpriemstv. (2022). Kyiv. URL: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2022/26-6\\_2022/Zvit\\_26-6\\_2022.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2022/26-6_2022/Zvit_26-6_2022.pdf)
- Statystychna informatsiia. Ekonomichna statystyka. Diialnist pidpriemstv. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- 8,5 rokiv, v serednomu, pratsiuut TOV v Ukraini do zakryttia. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-midage-2025>
- Bardash, S. V. (2010). Metodolohiia i orhanizatsiia systemy ekonomichnoho preventyvnoho kontroliu v Ukraini. *Dys. d-ra ekon. nauk*. Kyiv. URL: <https://www.researchgate.net/publication/381472496>
- Bardash, S. V. (2013). Orhanizatsiino-pravova identyfikatsiia vnutrishnoho kontroliu u pryvatnomu sektori ekonomiky. *Visnyk ZhDTU*, 4(66), 3–9.
- Bardash, S. V. (2014). Ekonomiko-pravovi ta orhanizatsiini aspekty vnutrishnoho audytu yak formy korporatyvnoho finansovoho kontroliu. Ivano-Frankivsk: Foliant, p. 212–227.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. URL: <https://www.coso.org>
- Merchant, K. A. (1998). *Modern management control systems: text and cases*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Redchenko, K. I. (2011). Kontseptualni osnovy rozvytku kontroliu na stratehichnomu rivni upravlinnia pidpriemstvom. *Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats*, 3(21), 324–333.
- Pearce, J. A., Robinson, R. B. (1995). *Strategic management: formulation, implementation, and control*. Chicago: Irwin.
- KPMG. (2022). *The future of internal audit: executive summary*. URL: <https://tinyurl.com/2yvffsle>
- Al-Yazidi, A. M. et al. (2023). Role of quality determinants of the internal audit function. *Banks and Bank Systems*, 18(2), 48–62.
- Gyimah, P., Owusu-Afriyie, R. (2025). Bank sustainability. *World Development Sustainability*, 6.
- Bardash, S. V., Bardash, S. S. (2015). Prychyny ta zmist udoskonalennia paradyhmy vnutrishnoho kontroliu. *European Cooperation*, 5(5), 35–46.
- Asaulsko, V. S. (2009). Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia valiutnykh ryzykamy turystychnykh pidpriemstv. *Dys. kand. ekon. nauk*.
- Lopatovskiy, V. H. (2008). Upravlinnia ryzykamy pidpriemstv za umov nestabilnoho zovnishnoho seredovyscha. *Dys. kand. ekon. nauk*.
- Nychporuk, O. Yu. (2002). Ryzyky v silskomu hospodarstvi: vyivlennia, otsinka, upravlinnia. *Dys. kand. ekon. nauk*.
- Yarkina, N. N. (2005). Upravlinnia pidpriemnymykh ryzykom. *Dys. kand. ekon. nauk*.
- Bardash, S. V. (2014). Kontrol ryzykiv diialnosti subiektyv hospodariuvannia. *Visnyk ZhDTU*, № 4(70), 3–9.
- Butynets, T. A. (2011). Rozvytok nauky hospodarskoho kontroliu. *Zhytomyr: ZhDTU*.
- Zalunin, V. F. (2013). Orhanizatsiia upravlinnia ekonomichnym ryzykom pidpriemstv. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(19), 262–267.

- 
38. Velykyi tlumachnyi slovnyk. (2008). Donetsk: BAO.
  39. Ekonomichnyi entsyklopedychnyi slovnyk (2006). Lviv: Svit.
  40. Panteleiev, V. P. (2008). Vnutrishnohospodarskyi kontrol. Kyiv.
  41. Ekonomichnyi entsyklopedychnyi slovnyk (2005). Lviv: Svit.
  42. Kamenska, T. O., Redko, O. Yu. (2015). Vnutrishnii kontrol i audyt v upravlinni. Kyiv.
  43. Bardash, S. V., Osadcha, T. S. (2012). Kontsepsiia udoskonalennia kontrolnoho protsesu. Tavriiskyi naukovyi visnyk, 78, 176–182.
  44. Drozd, I. K., Shevchuk, V. O. (2007). Derzhavnyi finansovyi kontrol. Kyiv.