

ЗАЯВА

Я, Кобкін Данило Олександрович,

засвідчую, що кваліфікаційна бакалаврська робота на тему: «Внутрішній контроль діяльності підприємства і його інформаційного забезпечення» написана мною самостійно. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

06 червня 2025 р.

Д.О. Кобкін

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	<i>інститут економіки та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>фінансів і бухгалтерського обліку</i>
Спеціальність	<i>071 «Облік і оподаткування»</i>
Форма навчання	<i>денна</i>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри _____ *О.В. Неізнана*
(підпис) (Прізвище, ініціали)
« *04* » *квітня* *2025* року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

1. Тема роботи Внутрішній контроль діяльності підприємств і його інформаційне забезпечення

Керівник роботи Юрій Кузьмінський

затвердені наказом закладу вищої освіти від « 04 » квітня 2025 р. № 226-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «07» червня 2025 р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретико-методичні основи внутрішнього контролю діяльності підприємства і його інформаційного забезпечення

1.1 Економічна сутність та нормативно-правове регулювання внутрішнього контролю діяльності підприємства і його інформаційного забезпечення

1.2 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АгроІнтерн» та його облікової політики

1.3 Оцінка системи внутрішнього контролю і його інформаційного забезпечення в ТОВ «АгроІнтерн»

Розділ 2. Напрямки удосконалення внутрішнього контролю і його інформаційного забезпечення в ТОВ «АгроІнтерн»

2.1. Удосконалення структури та функцій служби внутрішнього контролю

2.2. Впровадження цифрових інструментів для покращення інформаційного забезпечення контролю

2.3. Оцінка ефективності запропонованих змін та перспективи розвитку системи контролю

Об'єкт дослідження: система внутрішнього контролю господарської діяльності підприємства ТОВ «АгроІнтерн».

Предмет дослідження: теоретичні та методичні положення організації внутрішнього контролю та його інформаційного забезпечення на підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи: поглиблення теоретичних і практичних засад організації внутрішнього контролю та його інформаційного забезпечення на підприємстві, а також обґрунтування напрямів удосконалення цих процесів в умовах цифрової трансформації господарської діяльності ТОВ «АгроІнтерн».

5. Дата видачі завдання « 04 » квітня 2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів КБР	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 01.05.2025	
2	Підготовка розділу 2	до 23.05.2025	
3	Отримання відгуку від наукового керівника	до 07.06.2025	
4	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 10.06.2025	
5	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 13.06.2025	Реєстраційний № ___ « 13 » червня 2025 р.
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	14.06.2025	
7	Підготовка до захисту в ЕК	до 16.06.2025	

Завдання підготував науковий керівник

—
(підпис)

Кузьмінський Ю.

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

—
(підпис)

Кобкін Д.О.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кобкін Д. О. Внутрішній контроль діяльності підприємств і його інформаційне забезпечення. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена теоретичним і практичним аспектам організації внутрішнього контролю діяльності підприємств та особливостям його інформаційного забезпечення в сучасних умовах господарювання.

У роботі проаналізовано економічну сутність внутрішнього контролю, його функції та нормативно-правову базу. Охарактеризовано організаційно-економічні особливості діяльності ТОВ «АгроІнтерн» та облікову політику підприємства. Проведено оцінку існуючої системи внутрішнього контролю та її інформаційного забезпечення, виявлено основні недоліки та ризики.

Запропоновано напрями удосконалення структури служби внутрішнього контролю, зокрема – уточнення функціональних повноважень і підвищення ефективності контролюючих процедур. Обґрунтовано доцільність впровадження цифрових інструментів для покращення інформаційного забезпечення контролю. Проведено оцінку ефективності запропонованих змін та визначено перспективи подальшого розвитку системи внутрішнього контролю в ТОВ «АгроІнтерн».

Ключові слова: внутрішній контроль, інформаційне забезпечення, контрольна функція, облік, цифрові інструменти, структура управління, підприємство.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА І ЙОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	11
1.1. Економічна сутність та нормативно-правове регулювання внутрішнього контролю діяльності підприємства і його інформаційного забезпечення	11
1.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АгроІнтерн» та його облікової політики	26
1.3. Оцінка системи внутрішнього контролю і його інформаційного забезпечення в ТОВ «АгроІнтерн»	43
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ І ЙОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ТОВ «АГРОІНТЕРН»	59
2.1. Удосконалення структури та функцій служби внутрішнього контролю	70
2.2. Впровадження цифрових інструментів для покращення інформаційного забезпечення контролю	77
2.3. Оцінка ефективності запропонованих змін та перспективи розвитку системи контролю	77
Висновки до розділу 2	85
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Актуальність теми «Внутрішній контроль діяльності підприємств і його інформаційне забезпечення» зумовлена трансформаційними процесами, що відбуваються в економіці, управлінні та технологічному середовищі. Сучасні умови господарювання характеризуються зростаючою складністю бізнес-процесів, підвищеними вимогами до прозорості фінансової звітності, жорсткішанням регуляторного контролю, зростанням рівня ризиків і необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень. У цьому контексті внутрішній контроль виступає не лише як засіб перевірки дотримання процедур і норм, а як ключовий інструмент управління, орієнтований на забезпечення стабільності та сталого розвитку підприємства.

Класичні підходи до організації внутрішнього контролю, що ґрунтуються на періодичних перевірках, ручному зборі інформації та ізольованості контрольних функцій, дедалі менше відповідають вимогам сучасного динамічного бізнес-середовища. Практика засвідчує, що відсутність ефективної системи інформаційного забезпечення внутрішнього контролю призводить до несвоєчасного виявлення ризиків, упущень у веденні обліку, низької якості звітності, а також ускладнює прийняття стратегічних і оперативних рішень. Зокрема, вітчизняні підприємства, особливо малі та середні, часто стикаються з проблемою недостатньої автоматизації облікових і контрольних процесів, що знижує загальну ефективність управління.

Натомість провідні міжнародні компанії активно впроваджують інтегровані ERP-системи, елементи штучного інтелекту, засоби бізнес-аналітики та автоматизованого аудиту, які не лише підвищують точність і швидкість контролю, а й створюють передумови для проактивного управління ризиками. Такий досвід демонструє потенціал цифрових технологій як складової ефективної системи внутрішнього контролю. Однак в українських реаліях впровадження подібних рішень гальмується низкою об'єктивних і суб'єктивних чинників: нестачею інвестицій, низьким рівнем цифрової

культури, фрагментарністю нормативного забезпечення, а також обмеженими кадровими ресурсами.

Критичний аналіз наявних теоретичних підходів та практичного досвіду показує, що внутрішній контроль на сучасному етапі потребує переосмислення як системи, що інтегрується в загальну архітектуру корпоративного управління. Його інформаційне забезпечення має перетворитися з допоміжного інструменту на основу, що формує цифрову екосистему контролю, у межах якої відбувається моніторинг, аналіз, передбачення та запобігання порушенням. Саме тому дослідження даної теми є доцільним, оскільки дозволяє виявити прогалини в теорії та практиці, обґрунтувати напрями вдосконалення систем внутрішнього контролю з урахуванням сучасних інформаційних викликів, а також сформулювати рекомендації щодо ефективної трансформації контрольної функції на підприємствах різних галузей.

Таким чином, актуальність теми визначається необхідністю забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах цифрової економіки, високої конкуренції та зростаючих регуляторних вимог. Поєднання контролю як управлінської функції та інформаційного забезпечення як технічного інструмента створює нову якість у системі внутрішнього контролю, що вимагає наукового осмислення та практичного впровадження.

Об'єкт дослідження – система внутрішнього контролю господарської діяльності підприємства ТОВ «АгроІнтерн».

Предмет дослідження – теоретичні та методичні положення організації внутрішнього контролю та його інформаційного забезпечення на підприємстві.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних і практичних засад організації внутрішнього контролю та його інформаційного забезпечення на підприємстві, а також обґрунтування напрямів удосконалення цих процесів в умовах цифрової трансформації господарської діяльності ТОВ «АгроІнтерн».

Завдання дослідження:

- 1) охарактеризувати економічну сутність та нормативно-правове регулювання внутрішнього контролю діяльності підприємства і його інформаційного забезпечення;
- 2) провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «АгроІнтерн» та його облікової політики;
- 3) надати оцінку системи внутрішнього контролю і його інформаційного забезпечення в ТОВ «АгроІнтерн»;
- 4) запропонувати напрямки удосконалення структури та функцій служби внутрішнього контролю в ТОВ «АгроІнтерн»;
- 5) розглянути порядок впровадження цифрових інструментів для покращення інформаційного забезпечення контролю;
- 6) провести прогнозовану оцінку ефективності запропонованих змін та перспективи розвитку системи контролю.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних і практичних засад організації внутрішнього контролю та його інформаційного забезпечення на підприємстві, з подальшим обґрунтуванням напрямів удосконалення цих процесів в умовах цифрової трансформації господарської діяльності ТОВ «АгроІнтерн».

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили комплексне вивчення об'єкта. Теоретичні засади внутрішнього контролю та його інформаційного забезпечення проаналізовано з використанням методів аналізу, синтезу та узагальнення. Для характеристики діяльності ТОВ «АгроІнтерн» і його облікової політики застосовано метод монографічного опису. Оцінку діючої системи внутрішнього контролю та інформаційного забезпечення здійснено за допомогою методів експертної оцінки та порівняння. Пропозиції щодо удосконалення контрольної служби та цифрової трансформації обґрунтовано із використанням логічного узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених-економістів у галузі внутрішнього контролю та інформаційного забезпечення, нормативно-правові акти України, зокрема закони, підзаконні акти, методичні рекомендації й інструкції, видані органами державного управління, а також облікова, статистична та фінансова звітність ТОВ «АгроІнтерн», внутрішні документи підприємства, матеріали власних спостережень і аналітичні дані, оприлюднені на офіційних сайтах та у відкритих джерелах мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА І ЙОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1.1 Економічна сутність та нормативно-правове регулювання внутрішнього контролю діяльності підприємства і його інформаційного забезпечення

Поняття «контроль» має латинське походження – від виразу «контра ротулюс», на основі якого згодом виникло французьке слово «контроль», що трактується як дія зіставлення або протиставлення [1]. До сьогодні в науковому співтоваристві немає єдиного підходу до тлумачення поняття «контроль», оскільки воно різниця від того в якому контексті воно застосовується. В таблиці 1.1 представлені різноманітні підходи до визначення сутності поняття «контроль».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «контроль»

Дослідник	Визначення поняття «контроль»	Контекст / Галузь
Єгіозар'ян А. Г.	Контроль є складовим елементом системи контролінгу, який забезпечує відповідність діяльності підприємства стратегічним цілям через поєднання функцій планування, обліку, аналізу та контролю [1, с. 187].	Управління підприємством, контролінг
Попович С. О.	Контроль – система заходів щодо перевірки законності, ефективності та доцільності використання фінансових ресурсів, що поділяється на попередній, поточний та подальший [2, с. 204].	Фінансовий контроль
Гуренко Т. О.	Контроль розглядається як інструмент державного регулювання, що виконує функцію нагляду за ефективним використанням державних ресурсів [3].	Державний фінансовий контроль
Федоренко С. В.	Контроль – це системна діяльність, що здійснюється у визначений термін з метою перевірки та оцінки об'єкта контролю, яка має відмінності від нагляду (зокрема – за часовими рамками та спрямованістю) [4, с. 597].	Нормативно-правове регулювання

Продовження таблиці 1.1

Дослідник	Визначення поняття «контроль»	Контекст / Галузь
Han S., Kaido H.	Контрольна функція (control function) трактується як множинна функція, що дозволяє моделювати оптимізаційні задачі вибору в економіці з урахуванням обмежень і невизначеності [5].	Економіко-математичне моделювання
Strnad J.	Контроль – механізм тимчасового управління ресурсами через конкурентні аукціони в рамках DAO, який дозволяє досягати ефективності та прозорості управлінських рішень [6].	Цифрова економіка, DAO
Багнюк І. С.	Контроль – це система спостереження й перевірки процесу формування й використання ресурсів, яка покликана виявляти порушення, забезпечувати відповідність фактичних показників встановленим нормативам [7, 51].	Фінансово-господарський контроль
Новікова Х. К.	Внутрішній контроль – це комплексна система методів і заходів, що спрямована на запобігання помилкам і забезпечення достовірності фінансової інформації в процесі управління підприємством [8, 112].	Внутрішній контроль, управління підприємством

Джерело: сформовано автором за [1-8]

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «контроль» дає підстави стверджувати, що дана категорія розглядається сучасними дослідниками як універсальний інструмент управлінської діяльності, який виконує функції спостереження, перевірки, оцінювання та впливу на об'єкти управління. Залежно від контексту використання, контроль може набувати ознак як правового, так і організаційного, функціонального чи аналітичного механізму, що забезпечує досягнення цілей суб'єкта управління. У роботах Єгіозар'яна А. Г., Поповича С. О., Гуренка Т. О. та інших авторів наголошується на стратегічному, правовому, інформаційному та процедурному вимірах цієї категорії, що вказує на її багаторівневу сутність.

З огляду на проведений аналіз, доцільним є формулювання авторського підходу до визначення контролю як системного процесу цілеспрямованого моніторингу та оцінювання відповідності фактичного стану об'єкта встановленим критеріям, нормативам або очікуванням, який здійснюється з метою виявлення відхилень або прийняття управлінських рішень і забезпечення досягнення цілей у межах заданого управлінського середовища.

Такий підхід дозволяє розглядати контроль як багатоаспектне явище, що поєднує регуляторну, профілактичну, інформаційну та аналітичну функції в межах загальної системи управління. Саме системність, процедурна визначеність та цілеспрямованість є тими характеристиками, які уможливають трансформацію загального поняття «контроль» у його функціональну форму – «внутрішній контроль».

Тлумачення поняття «контроль» є визначальним при формуванні змісту похідного поняття «внутрішній контроль», оскільки саме від базового розуміння контрольної функції залежать структура, призначення та зміст методичних підходів до організації внутрішнього контролю на підприємстві. Внутрішній контроль, у свою чергу, є інституціоналізованим механізмом реалізації контролю в межах окремої господарської одиниці, спрямованим на підвищення достовірності управлінської інформації, мінімізацію ризиків та забезпечення раціонального використання ресурсів. Слід зауважити, що поняття внутрішнього контролю науковці трактують по-різному (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи науковців до визначення «внутрішнього контролю»

Науковці	Визначення внутрішнього контролю
Довжик О.	Внутрішній контроль – це механізм забезпечення достовірності облікової інформації, що функціонує як частина загальної системи фінансового управління на підприємстві [9, с. 36].
Воронко Р. М., Редченко К. І., Бурдик О. Ю.	Внутрішній контроль трактується як управлінський інструмент, спрямований на підтримання стабільності операційної діяльності та виявлення відхилень від запланованих показників [10, с. 12].
Кашперська А. І.	Внутрішній контроль – це один із функціональних елементів системи безпеки підприємства, який виявляє загрози та сприяє запобіганню ризикам фінансового характеру [11, с. 20].
Чернецька О., Гребенюк К., Чабаненко Є.	Внутрішній контроль визначається як систематизований процес перевірки та оцінювання управлінських дій у контексті аналітичної підтримки прийняття рішень [12].
Онищенко В., Марінова В.	Внутрішній контроль розглядається як ключовий елемент інформаційної системи обліку, що гарантує збереження активів і підвищує якість фінансової звітності [13].
Романинець О. В., Палиг І. Р., Капраль Н. Р., Селепей Ю. І.	Внутрішній контроль – це система моніторингу бізнес-процесів, що забезпечує дотримання регламентів, підвищення ефективності управління та своєчасне виявлення неефективних елементів діяльності [14].

Джерело: сформовано автором за [9-14]

Аналіз сучасних наукових підходів до трактування поняття «внутрішній контроль» засвідчує його багатогранну природу та міждисциплінарну значущість у контексті управління підприємницькою діяльністю. Дослідники розглядають внутрішній контроль як невід'ємний елемент системи управління, що виконує як функції інформаційної підтримки (Довжик О. [9], Онищенко В., Марінова В. [13]), так і функції управління ризиками (Кашперська А. І. [11]) та забезпечення стабільності бізнес-процесів (Воронко Р. М., Редченко К. І., Бурдик О. Ю. [10]).

Водночас, в окремих дослідженнях (зокрема, у роботах Чернецької О., Гребенюка К., Чабаненко Є. [12], а також Романинця О. В., Палига І. Р., Капралія Н. Р., Селепей Ю. І. [14]) простежується тенденція до розширення функціонального змісту внутрішнього контролю за рахунок включення в нього аналітичної, оцінної та моніторингової складових. Такий підхід актуалізує його роль не лише як засобу перевірки, а як активного інструменту впливу на управлінські рішення та забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

Узагальнюючи проаналізовані наукові підходи до визначення сутності внутрішнього контролю, можна дійти висновку, що дане поняття поступово трансформується від вузького трактування як інструменту перевірки до більш комплексної управлінської категорії, що охоплює аналітичну, профілактичну, інформаційну та регулятивну функції. В сучасних умовах господарювання внутрішній контроль виступає не лише гарантом достовірності облікових даних чи відповідності операцій вимогам нормативних документів, але й активно впливає на стратегічну й тактичну результативність управлінських рішень.

З огляду на це, внутрішній контроль доцільно визначити як внутрішньо структуровану і динамічну систему управлінських дій, що реалізується через послідовне застосування контрольних-аналітичних процедур, спрямованих на забезпечення цілісності управлінського циклу, мінімізацію внутрішніх ризиків

та формування надійної інформаційної основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Такий підхід дозволяє позиціонувати внутрішній контроль як інституційно значущий елемент корпоративного управління, що функціонує в тісному зв'язку з системами обліку, планування, аналізу та аудиту. Його ефективність обумовлена не лише наявністю інструментів контролю, а здатністю адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, інтегруватися у бізнес-процеси підприємства та формувати зворотний зв'язок для коригування управлінських дій. Таким чином, внутрішній контроль постає не як допоміжна, а як стратегічна ланка загальної системи управління.

Контроль виступає як організована система, що формує взаємозв'язок між суб'єктами та об'єктами управлінського впливу. Завдяки його функціонуванню керівництво підприємства отримує достовірні дані щодо фактичного стану контрольованого об'єкта та виконання управлінських рішень, спрямованих на регулювання діяльності суб'єкта господарювання. Серед різновидів контролю, які впроваджуються на підприємстві, окремо виділяється внутрішній контроль. Його зміст полягає в реалізації управлінських заходів, розроблених і впроваджених керівним персоналом, що спрямовані на підвищення ефективності виконання працівниками своїх посадових обов'язків, дотримання законності проведених операцій та забезпечення їх економічної обґрунтованості. Такий контроль охоплює сукупність методик і процедур, які тісно пов'язані між собою та використовуються адміністрацією з метою зменшення потенційних ризиків у фінансово-господарській сфері. Внутрішній контроль інтегрується в загальну систему управління підприємством, основою якої є дієва система обліку. Саме вона забезпечує інформаційне підґрунтя для функціонування контрольованого механізму та повинна відігравати активну й провідну роль у його реалізації.

Організація внутрішнього контролю стає необхідною після завершення етапу створення підприємства, коли вже визначено цілі, сформовано капітал та встановлено основні завдання суб'єкта господарювання. За відсутності

цього елементу в системі управління важко досягти злагодженості в роботі колективу, а сам процес функціонування підприємства може набути ознак безсистемності. Хоча цілі, структура та плани діяльності задають загальний вектор розвитку, вони не гарантують ефективного руху без постійного контрольного супроводу. Результативність внутрішнього контролю зростає за умови активної участі кожного співробітника у виконанні контрольних дій, які мають здійснюватися на постійній основі. Забезпечення безперервного функціонування внутрішнього контролю потребує координації зусиль різних служб підприємства – передусім планового, фінансового та економічного підрозділів.

Організація внутрішнього контролю потребує формування інформаційної бази, яка за своєю структурою, змістом і функціональним призначенням має відповідати специфіці діяльності підприємства та охоплювати широкий спектр даних. Така база формується шляхом послідовного здійснення етапів: спочатку збирається поточна інформація, далі проводиться її аналітичне опрацювання, після чого результати передаються кінцевим користувачам.

На думку Зянько В. В. та Тесьолкіна А. О., внутрішній контроль у сучасних умовах виступає як ефективний засіб корпоративного управління, що відіграє ключову роль у захисті економічних інтересів компаній та сприяє реалізації їхніх стратегічних намірів. Його належна організація забезпечує не лише збереження й ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства, а й формує довіру до фінансової звітності, підвищує рентабельність господарської діяльності та сприяє посиленню конкурентних позицій організації на ринку [15, с. 40].

У відповідності з результатами дослідження проведеного Савченко Р.О. процес внутрішнього контролю організовується підприємством з метою реалізації його стратегії, шляхом забезпечення виконання управлінських рішень у сфері господарської діяльності та здійснення перевірки їх реалізації. [16, с. 296].

Марчук У.О. у статті «Сутність внутрішньогосподарського контролю: теоретичні засади та наукові підходи» [17] зазначає, що внутрішньогосподарський контроль є невід'ємною складовою системи управління підприємством, спрямованою на забезпечення ефективного використання ресурсів, дотримання законодавства та виявлення резервів для підвищення ефективності діяльності. Автор акцентує увагу на тому, що внутрішньогосподарський контроль виконує функцію механізму попередження негативних явищ у господарській діяльності, своєчасного виявлення порушень, зловживань, нераціонального використання майна та коштів. Крім того, контроль в межах підприємства має бути безперервним, систематичним і охоплювати усі рівні управління, починаючи від стратегічного планування і закінчуючи виконанням окремих операцій. Таким чином, внутрішньогосподарський контроль постає як динамічна й інтегрована система, що забезпечує не лише контроль за виконанням управлінських рішень, а й сприяє підвищенню дисципліни, відповідальності та прозорості у всіх ланках виробничого процесу.

Латковська Т. А., Сідор М. І., Голоядова Т. О. визначають що, внутрішній контроль на підприємствах виконує низку ключових функцій. Насамперед він має забезпечити точність первинної документації, яка слугує основою для визначення доходів, витрат і фінансових результатів. Крім того, одним із завдань контролю є перевірка повноти та своєчасності перенесення первинних даних до зведених документів і облікових реєстрів. Важливим аспектом також є дотримання правил ведення обліку в частині доходів, витрат і фінансових результатів відповідно до затвердженої облікової політики підприємства. Ще одним напрямом дії внутрішнього контролю є перевірка достовірності звітних даних, а також відповідність методів обліку чинним нормативно-правовим актам України [18, с. 24].

Мету внутрішнього контролю доцільно конкретизувати через визначення його основних цілей. З одного боку, контроль покликаний забезпечити неупереджене відображення реального стану господарських

процесів, а з іншого – сприяти реалізації стратегічних інтересів і управлінських підходів, визначених керівництвом підприємства. Саме тому, навіть високоефективні контрольні механізми можуть зазнавати впливу з боку управлінського персоналу. Узагальнення цілей внутрішнього контролю, що спрямовані на досягнення поставленої мети представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Узагальнення цілей внутрішнього контролю, що спрямовані на
досягнення поставленої мети**

№	Ціль внутрішнього контролю	Характеристика цілей
1	Забезпечення достовірності фінансової інформації	Перевірка правильності оформлення первинних документів, облікових записів і звітності, що забезпечує надійність фінансової інформації для прийняття рішень.
2	Дотримання внутрішніх політик та нормативних вимог	Контроль за відповідністю господарських операцій внутрішнім інструкціям підприємства та чинному законодавству.
3	Захист активів підприємства	Вжиття заходів щодо запобігання втратам, крадіжкам, зловживанням, а також забезпечення ефективного використання ресурсів.
4	Підвищення ефективності діяльності	Аналіз результативності операцій та виявлення резервів підвищення продуктивності, економії ресурсів і оптимізації процесів.
5	Зниження ризиків управлінських рішень	Надання обґрунтованої інформації керівництву для ухвалення стратегічних і оперативних рішень з урахуванням наявних ризиків.
6	Своєчасне виявлення помилок і порушень	Оперативне виявлення недоліків у веденні обліку, звітності чи здійсненні господарських операцій із метою їх усунення.
7	Підтримка управлінського контролю	Формування інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях – від стратегічного до виконавчого.
8	Підвищення дисципліни та відповідальності працівників	Створення умов, за яких кожен працівник усвідомлює відповідальність за виконання своїх обов'язків відповідно до політик підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [15, 16, 17, 18]

Модель інформаційного забезпечення фінансового контролю у відповідності до його цілей представлена на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Модель інформаційного забезпечення фінансового контролю у відповідності до його цілей

Джерело: сформовано автором на основі [15, 16, 17, 18, 19, 20]

Для ефективного функціонування внутрішнього контролю ключове значення має чітко сформована модель інформаційного забезпечення, яка виступає підґрунтям для оперативного прийняття управлінських рішень та забезпечує цілісне бачення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Така модель охоплює джерела, етапи, суб'єкти і канали обробки інформації, що циркулює в межах контрольної системи, і є системною основою фінансового контролю діяльності підприємства.

Модель інформаційного забезпечення фінансового контролю на підприємстві є складною багаторівневою системою, що охоплює всі етапи роботи з інформацією – від її формування до використання для прийняття рішень. Її впровадження дозволяє мінімізувати ризики, запобігти порушенням та підвищити прозорість фінансово-господарської діяльності підприємства.

Окремо слід відзначити, що функціонування механізму фінансового контролю діяльності підприємства і його інформаційного забезпечення реалізується у відповідності до положень нормативно-законодавчої бази України та нормативної документації підприємства (облікової політики, внутрішніх стандартів контролю, статуті, розпорядчих документів тощо).

Внутрішній фінансовий контроль є складовою управлінської діяльності, що спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства, запобігання правопорушенням та ефективне використання ресурсів. Нормативно-правове регулювання цієї сфери в Україні має багатоступеневу структуру, що включає Конституцію України, кодекси, закони та підзаконні акти.

Конституція України [21] закладає основні принципи правової держави та визначає засади діяльності органів влади та підприємств у країні. Зокрема, стаття 19 Конституції зобов'язує органи державної влади та органи місцевого самоврядування діяти виключно на підставі та в межах повноважень, визначених Конституцією та законами України, що створює правову основу для належного фінансового контролю як у публічному, так і в приватному секторах. Стаття 95 Конституції України визначає, що бюджетна система країни ґрунтується на принципах справедливого і неупередженого розподілу фінансових ресурсів, що потребує прозорості та контролю за їх використанням.

Цивільний кодекс України [22] встановлює правові засади ведення господарської діяльності та відповідальності за неналежне управління. Стаття

16 Цивільного кодексу України визначає способи захисту цивільних прав, зокрема, відшкодування матеріальних збитків, що виникли внаслідок недоліків у внутрішньому контролі. Стаття 623 Цивільного кодексу передбачає відповідальність за невиконання зобов'язань, зокрема за збитки, пов'язані з недостатнім внутрішнім фінансовим контролем. Крім того, стаття 1166 регулює загальні підстави відповідальності за шкоду, яку може бути заподіяно підприємству або третім особам через відсутність належного фінансового контролю.

В свою чергу, Господарський кодекс України [23] регулює питання ведення обліку та фінансової звітності підприємств. Стаття 5 цього кодексу визначає основні принципи державної політики у сфері господарювання, зокрема забезпечення законності, прозорості та відповідальності в фінансових питаннях. Стаття 19 зобов'язує суб'єкти господарювання вести внутрішній фінансовий контроль, що є невід'ємною частиною господарської діяльності. Стаття 66 вимагає від підприємств ведення бухгалтерського обліку та подання фінансової звітності згідно з чинним законодавством. Стаття 71 надає органам управління підприємства повноваження щодо організації внутрішнього фінансового контролю, а стаття 89 визначає відповідальність за порушення порядку ведення обліку та звітності.

Кодекс України про адміністративні правопорушення [24] регулює адміністративну відповідальність посадових осіб за порушення фінансово-господарської дисципліни. Стаття 164-2 встановлює адміністративну відповідальність за порушення порядку ведення бухгалтерського обліку та надання недостовірної фінансової звітності. Стаття 164-12 передбачає відповідальність за порушення порядку ведення податкового обліку та звітності, що може бути наслідком неефективного внутрішнього контролю. Стаття 166-6 визначає відповідальність за порушення порядку використання бюджетних коштів, а стаття 166-10 – за порушення законодавства у сфері закупівель, що також є частиною внутрішнього фінансового контролю.

Кримінальний кодекс України [25] передбачає кримінальну відповідальність за порушення, які можуть бути наслідком або свідченням відсутності належного внутрішнього контролю. Стаття 191 Кримінального кодексу регулює відповідальність за привласнення або розтрату майна через зловживання службовим становищем, що є прямим результатом неналежного фінансового контролю. Стаття 212 передбачає кримінальну відповідальність за ухилення від сплати податків, що може бути результатом слабкої фінансової дисципліни на підприємстві. Стаття 219 встановлює відповідальність за доведення до банкрутства через порушення фінансової дисципліни, а стаття 367 – за службову недбалість, зокрема, у виконанні обов'язків щодо контролю за фінансовими потоками.

Податковий кодекс України (ПКУ) [26] є одним із основних нормативно-правових актів, що регулює фінансовий контроль діяльності підприємств у контексті оподаткування. Він визначає правові основи проведення податкового контролю та взаємодії між платниками податків і податковими органами, що безпосередньо впливає на систему внутрішнього фінансового контролю підприємств. Основні положення Податкового кодексу сприяють забезпеченню належного обліку та звітності, дотриманню податкової дисципліни, а також регламентують відповідальність за порушення податкових правил.

Зокрема, стаття 1 Податкового кодексу визначає основні терміни та поняття, що є важливими для розуміння принципів оподаткування і функціонування податкової системи в Україні. Це створює правову основу для підприємств, які здійснюють господарську діяльність, забезпечуючи точне розуміння вимог щодо податкових зобов'язань і відповідальності.

У свою чергу, стаття 11 встановлює основні принципи податкового контролю, зокрема, законність, рівність та справедливість у відносинах між податковими органами та платниками податків. Ці принципи важливі для організації внутрішнього фінансового контролю на підприємстві, оскільки вони передбачають, що облік податкових зобов'язань має бути прозорим та

підзвітним. Таким чином, підприємства зобов'язані забезпечити належне ведення документації та здійснення регулярних перевірок своєї фінансової діяльності з метою дотримання податкової дисципліни.

Стаття 78 Податкового кодексу містить вимоги щодо обов'язків платника податків, який повинен вести облік податків і податкових зобов'язань. Відповідно до цієї статті, підприємства повинні організувати облік відповідно до законодавства, що сприяє своєчасному та точному обчисленню податків. Це положення прямо пов'язане з внутрішнім фінансовим контролем, оскільки підприємства повинні належним чином організувати свою облікову систему для запобігання помилок або порушень податкового законодавства.

Згідно з статтею 123, Податковий кодекс регламентує порядок здійснення податковими органами контролю за виконанням податкових зобов'язань платниками податків. Ця стаття встановлює права податкових органів на проведення перевірок, виявлення порушень та накладення штрафів за невиконання податкових зобов'язань. Таким чином, внутрішній фінансовий контроль підприємств є необхідною умовою для запобігання перевіркам та забезпечення відповідності їхньої фінансової діяльності вимогам податкового законодавства.

Стаття 129 Податкового кодексу України визначає відповідальність за порушення податкового законодавства. Вона передбачає адміністративні штрафи та фінансові санкції за порушення порядку подачі податкової звітності, неправильне обчислення податків або відсутність податкових зобов'язань. Ці санкції можуть бути значними, що підкреслює важливість внутрішнього фінансового контролю на підприємствах для забезпечення дотримання податкової дисципліни.

Одним із важливих положень Податкового кодексу є стаття 199, яка регулює порядок здійснення перевірок платників податків податковими органами. Вона визначає, як і за яких обставин можуть проводитись перевірки фінансової діяльності підприємств. Ця стаття підкреслює важливість

внутрішнього контролю для підготовки до податкових перевірок та для забезпечення того, щоб підприємства не зазнали санкцій за порушення податкового законодавства.

Загалом, Податковий кодекс України, надаючи правові основи для регулювання фінансових зобов'язань підприємств, суттєво впливає на внутрішній фінансовий контроль на підприємствах. Відповідно до вимог кодексу, підприємства зобов'язані не лише правильно обчислювати та своєчасно сплачувати податки, а й вести чіткий облік податкових зобов'язань, готувати відповідну звітність та дотримуватися принципів законності і прозорості. У разі порушень цієї дисципліни, підприємства можуть бути піддані штрафам та іншій відповідальності, що ще раз підкреслює важливість належного внутрішнього контролю для забезпечення виконання податкових зобов'язань.

Окрім базових положень Конституції України та положень Господарського, Бюджетного, Податкового та Цивільного кодексів, що формують загальні засади фінансового контролю, важливу роль у регулюванні внутрішнього контролю на підприємствах відіграють спеціальні закони. Вони деталізують принципи, вимоги та процедури, які мають забезпечити належну організацію фінансової звітності, прозорість діяльності суб'єктів господарювання та превенцію порушень фінансово-економічного характеру.

Провідним серед таких актів є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 03.09.2024 р. [27]. Його положення визначають правові засади ведення бухгалтерського обліку, основи формування облікової політики підприємства, обов'язки щодо складання фінансової звітності та дотримання принципів об'єктивності, повноти, безперервності, обачності та превалювання сутності над формою. Закон також закріплює відповідальність керівника за організацію бухгалтерського обліку, що безпосередньо пов'язане із запровадженням ефективних процедур внутрішнього фінансового контролю.

Важливе значення має і Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» № 2258-VIII від 20.06.2024 р. [28], який упорядковує процес зовнішнього аудиту та встановлює вимоги до його якості, незалежності та професійної етики. Закон передбачає, що аудитори здійснюють перевірку фінансової звітності з метою підтвердження її достовірності та відповідності законодавству, а також забезпечення користувачів звітності достовірною інформацією для прийняття управлінських та фінансових рішень. Таким чином, аудит доповнює внутрішній контроль, забезпечуючи його зовнішню верифікацію.

Регулювання контролю за використанням державних фінансових ресурсів здійснюється Законом України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» № 2939-XII від 15.11.2024 р. [29]. Документ встановлює компетенцію органів державного фінансового контролю, зокрема Державної аудиторської служби України, у сфері перевірок суб'єктів господарювання, які отримують бюджетні кошти. Закон визначає форми та методи контролю, в тому числі ревізії, аудити ефективності та інспектування, а також вимоги до оформлення результатів перевірок і реагування на виявлені порушення.

Специфічні аспекти фінансової дисципліни у сфері закупівель закріплені в Законі України «Про публічні закупівлі» № 922-VIII від 23.10.2024 р. [30]. Його положення забезпечують прозорість та конкуренцію у використанні державних коштів, встановлюють правила планування, проведення тендерів, укладення та виконання договорів. Порушення в цій сфері можуть бути наслідком недоліків у внутрішньому контролі, тому закон зобов'язує замовників впроваджувати належні механізми перевірки дотримання вимог закупівельного законодавства, а також звітувати про всі етапи процедури.

У контексті запобігання фінансовим правопорушенням важливим є Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII від 04.04.2025 р. [31], який передбачає заходи щодо недопущення конфлікту інтересів, зловживань

службовим становищем та нецільового використання коштів. Закон зобов'язує юридичних осіб запроваджувати внутрішні політики антикорупційного комплаєнсу, включно з аудитом фінансових операцій, перевіркою ризиків та організацією навчання для працівників. Внутрішній фінансовий контроль у цьому контексті виступає ключовим елементом у формуванні корпоративної етики та запобіганні незаконним витратам.

Доповненням до законів виступають підзаконні нормативні акти, зокрема:

- постанови Кабінету Міністрів України, що регулюють порядок ведення обліку, структуру звітності та контроль за цільовим використанням бюджетних коштів;
- накази Міністерства фінансів України,;
- інструктивно-методичні документи Державної податкової служби, які деталізують процедури податкового контролю, подання звітності, реєстрації податкових накладних та застосування штрафних санкцій.

Таким чином, правове поле внутрішнього фінансового контролю в Україні формується не лише основоположними кодексами, але й широким колом спеціалізованих законодавчих та підзаконних актів. Вони комплексно регулюють ключові аспекти обліку, звітності, аудиту, антикорупційної політики та взаємодії з державними органами. Ця система створює правові гарантії для забезпечення ефективності, прозорості та відповідальності у фінансовій діяльності підприємств.

1.2 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АгроІнтерн» та його облікової політики

ТОВ «АгроІнтерн» зареєстроване 31.10.2019 за адресою Івано-Франківська обл., Надвірнянський р-н, м. Надвірна, вул. Мазепи, буд. 32. Основним видом діяльності підприємства є виробництво м'яса.

Загальна характеристика ТОВ «АгроІнтерн» представлена в таблиці 1.4.

Використовуючи фінансову звітність ТОВ «АгроІнтерн» (додатки А-В), проаналізуємо аналітичний баланс підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.4

Загальна характеристика ТОВ «АгроІнтерн»

Характеристика	Значення
Назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «АгроІнтерн»
Дата реєстрації	31.10.2019
ЄДРПОУ	43320591
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	78405, Україна, Надвірнянський р-н, Івано-Франківська обл., місто Надвірна, вулиця Мазепи, будинок 32
Статутний капітал	20 500 тис. грн
Види діяльності	10.11 Виробництво м'яса 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці 10.13 Виробництво м'ясних продуктів 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 82.92 Пакування 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах.
Рік заснування	2019
Чисельність працівників	250 осіб

Джерело: складено автором за даними звітності ТОВ «АгроІнтерн»

Упродовж 2020-2024 рр. відбулося збільшення активів ТОВ «АгроІнтерн» на 7956,61 тис. грн або на 49,24 %, що відбулося у зв'язку із значним зростанням необоротних активів на 2660,7 тис.грн., або на 119,23 % (рис. 1.2).

У 2024 р., порівняно з 2020 р., оборотні активи зменшилися у зв'язку із збільшенням грошових коштів підприємства на 498,63 тис. грн або в 241,88 разів (рис. 1.3).

Аналітичний баланс ТОВ «АгроІнтерн» за 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022		2023		2024		Відхилення 2024 до 2020	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Активи										
Необоротні активи	2231,5	6847,7	5401,6	20,56	6724,2	25,4	4892,2	20,29	2660,7	119,23
Оборотні активи	13925,79	22151,70	20862,1	79,42	19749,3	74,59	19217,1	79,69	5291,31	38,00
- запаси	7137,41	14396,9	13649,9	51,97	15439,1	58,31	15860,9	65,77	8723,49	122,22
- дебіторська заборгованість	698,36	947,8	1269	4,83	3402,5	12,85	2522	10,46	1823,64	261,13
- грошові кошти	2,07	330,7	5870,8	22,35	392,1	1,48	500,7	2,08	498,63	241,88 разів
- інші оборотні активи	0,00	24,6	72,4	0,28	515,6	1,95	333,5	1,38	333,5	100,00
Інші активи	150,08	0,00	3,6	0,01	3,7	0,01	4,6	0,02	-145,48	-96,93
Баланс	16157,29	28999,4	26267,3	100	26477,2	100	24113,9	100	7956,61	49,24
Пасиви										
Власний капітал	12950,28	6260,2	5905,9	22,48	6830	25,8	7931,7	32,89	-5018,6	-38,75
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	266,54	19195,8	14562,8	55,44	10479,6	39,58	9297,3	38,56	9030,76	34,88 разів
Поточні зобов'язання	2940,48	3543,4	5798,6	22,08	8478,6	32,02	6884,9	28,55	3944,42	134,14
- кредиторська заборгованість	726,35	1862,3	2074,4	7,9	2364,7	8,93	1964,6	8,15	1238,25	170,48
- інші поточні зобов'язання	2214,14	1681,1	3724,2	14,18	6113,9	23,09	4920,3	20,4	2706,16	122,22
Баланс	16157,29	28999,4	26267,3	100	26477,2	100	24113,9	100	7956,61	49,24

Джерело: складено автором за додатками А-В

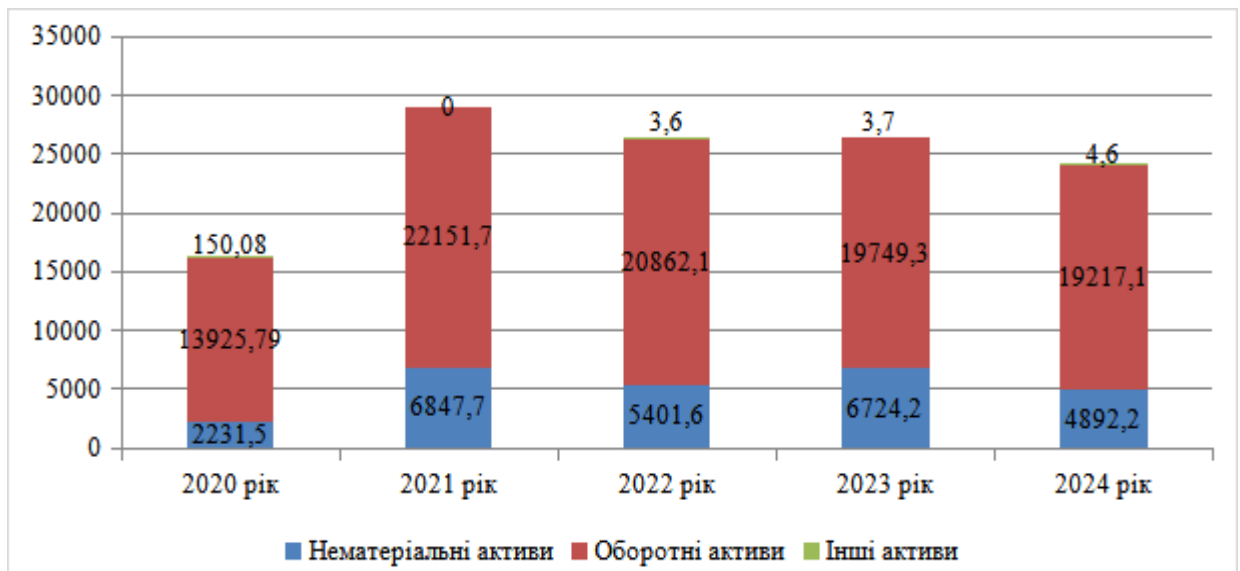


Рис. 1.2. Динаміка складових активів ТОВ «АгроІнтерн» (тис. грн)

Джерело: складено автором за додатками А-В

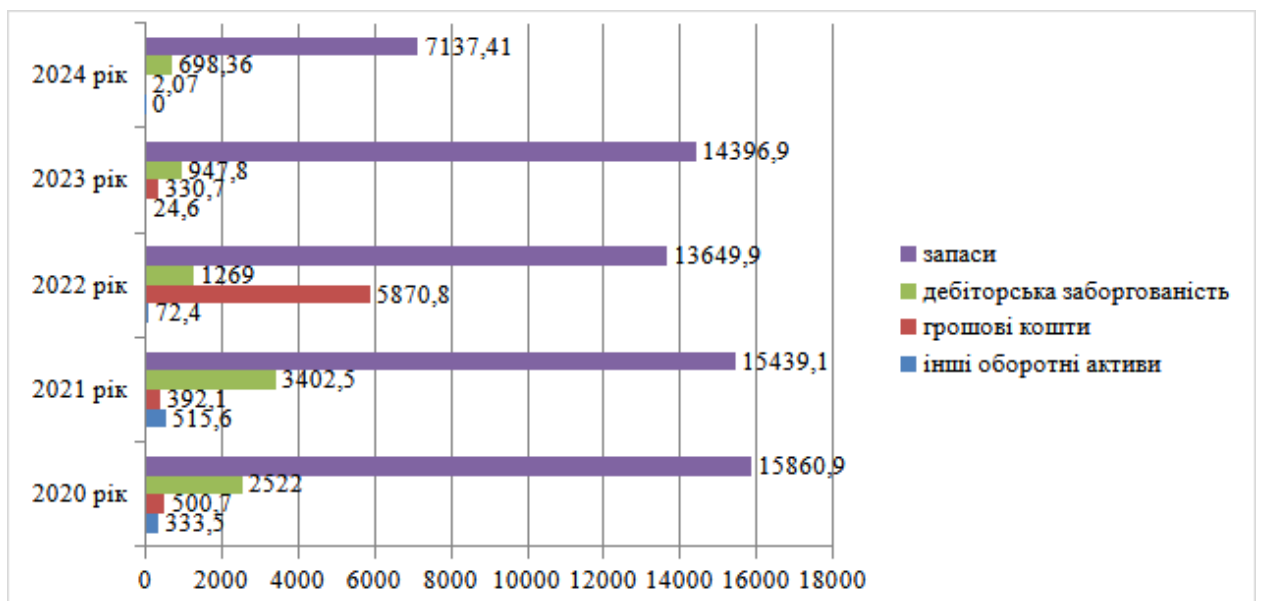


Рис. 1.3. Динаміка складових оборотних активів ТОВ «АгроІнтерн» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Джерело: складено автором за додатками А-В

Так, впродовж 2020-2024 рр. відбулося зростання запасів ТОВ «АгроІнтерн» на 8723,49 тис. грн або на 122,22%, дебіторської заборгованості на 1823,64 тис. грн або на 261,13% та інших оборотних активів на 333,5 тис. грн або на 100%.

Структура активів ТОВ «АгроІнтерн» наведена на рисунку 1.4.

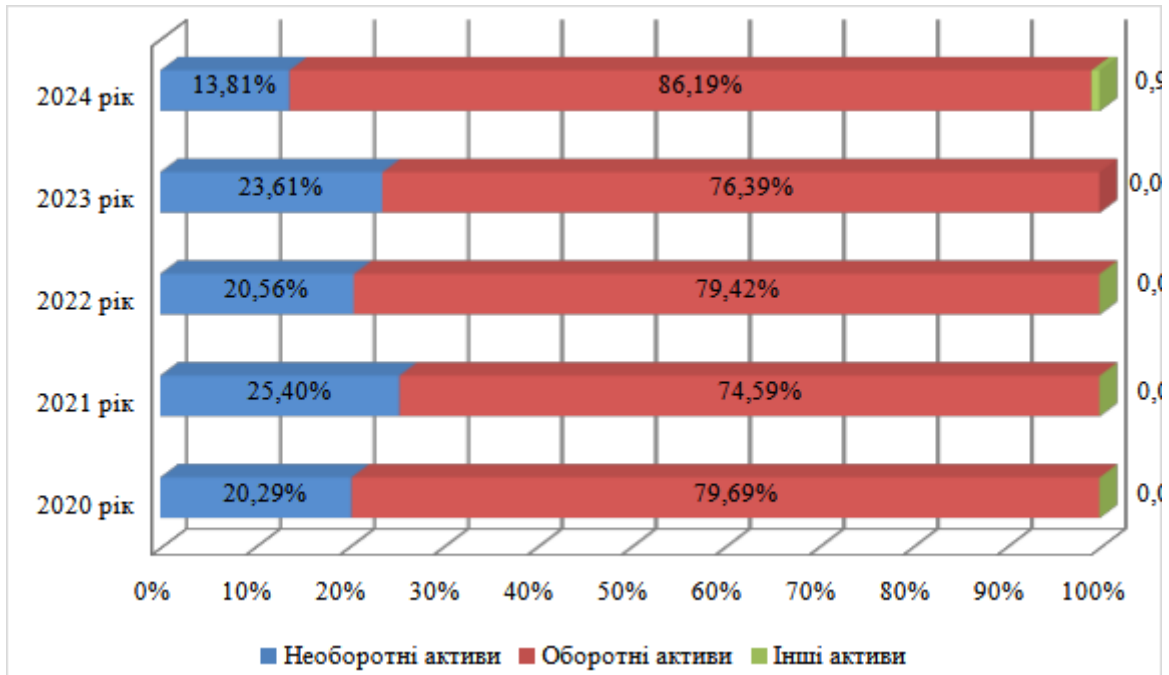


Рис. 1.4. Структура активів ТОВ «АгроІнтерн» за 2020-2024 рр. (%)

Джерело: складено автором за додатками А-В

На основі аналізу структури активів ТОВ «АгроІнтерн» за період з 2020 по 2024 рік можна висунути наступні висновки.

За п'ятирічний період спостерігається зміна в розподілі активів підприємства. Необоротні активи в 2023 році досягли максимального показника, становлячи 25,40%, але в 2024 році відбулася невелика зниження, зменшившись до 20,29%.

Оборотні активи, навпаки, показують зниження в 2023 році та підвищення в 2024 році. Цей показник збільшився до 79,69%, що може свідчити про зміни в стратегії управління оборотними активами.

Інші активи мають невеликий вплив на загальну структуру активів, проте їх частка зростає протягом років, що може вказувати на додаткові інвестиційні або фінансові операції.

Упродовж 2020-2024 рр. відбулося збільшення пасивів ТОВ «АгроІнтерн» на 7956,61 тис. грн або на 49,24%, що відбулося у зв'язку із

скороченням довгострокових зобов'язань та забезпечень на 9030,76 тис. грн або в 33,89 разів та збільшення кредиторської заборгованості на 170,48 %.

На основі динаміки складових пасивів ТОВ «АгроІнтерн» за період з 2020 по 2024 рік можна зробити наступні розширені висновки:

1. Значення власного капіталу суттєво знизилося з 12950,28 тис. грн у 2020 році до 6260,2 тис. грн у 2021 році, що представляє спад на 51,7%.

2. У 2022 році власний капітал продовжив зменшуватися до 5905,9 тис. грн.

3. Проте відбулася значна позитивна динаміка у 2023 та 2024 роках, коли власний капітал зріс до 6830 та 7931,7 тис. грн відповідно.

4. Значення цієї складової зростало впродовж першого року, але різко знизилося у 2021 році до 19195,8 тис. грн, що може вказувати на стратегічне переосмислення фінансових зобов'язань.

5. З 2021 по 2024 рік спостерігався стійкий спад, зменшення складової до 9297,3 тис. грн у 2024 році, що може свідчити про стратегічне зменшення довгострокових зобов'язань.

6. Кредиторська заборгованість зазнала поступового зменшення з 726,35 тис. грн у 2020 році до 1964,6 тис. грн у 2024 році.

7. Цей тренд може вказувати на здатність підприємства ефективно керувати своїми зобов'язаннями перед кредиторами.

8. Спостерігалася значна зміна в інших поточних зобов'язаннях з 2214,14 тис. грн у 2020 році до 4920,3 тис. грн у 2024 році.

9. Це може вказувати на різноманітні зміни в операційній діяльності підприємства, включаючи стратегічні рішення щодо управління поточними зобов'язаннями.

Отже, аналіз пасивів вказує на комплексні зміни в фінансовому стані ТОВ «АгроІнтерн» в 2024 році, зокрема на покращення його кредитоспроможності, оптимізацію довгострокових зобов'язань та зменшення кредиторської заборгованості.

Упродовж 2022-2024 рр. спостерігаємо зростання власного капіталу на 2025,8 тис. грн або на 34,30% та поточних зобов'язань на 1086,3 тис. грн або на 18,73%. Також доцільно відзначити, що поточні зобов'язання упродовж 2022-2024 рр. зросли за рахунок збільшення інших поточних зобов'язань на 1196,1 тис. грн або на 32,12%.

Так, у структурі пасивів ТОВ «АгроІнтерн» найбільша частка припадає на довгострокові зобов'язання (55,44% у 2022 р., 39,58% у 2023 р. та 38,56% у 2024 р.).

Аналізуючи аналітичний баланс підприємства, варто відзначити, що упродовж 2022-2024 рр. відбулося зменшення активів ТОВ «АгроІнтерн» на 2153,4 тис. грн або на 8,20%. Це відбулося у зв'язку із скороченням необоротних активів на 509,4 тис. грн або на 9,43% та оборотних активів на 1645 тис. грн або на 7,89%. У 2024 р., порівняно з 2022 р., оборотні активи зменшилися у зв'язку із скороченням грошових коштів підприємства на 5370,1 тис. грн або на 91,47%. Так, упродовж 2022-2024 рр. відбулося зростання запасів ТОВ «АгроІнтерн» на 2211 тис. грн або на 16,20%, дебіторської заборгованості на 1253 тис. грн або на 98,74% та інших оборотних активів на 261,1 тис. грн або на 360,64%. Структура активів ТОВ «АгроІнтерн» за 2022-2024 рр. характеризується наступними особливостями: найбільша частка припадає на запаси (51,97% у 2022 р., 58,31% у 2023 р., 65,77% у 2024 р.); частка необоротних активів поступово знижується (48,03% у 2022 р., 41,69% у 2023 р., 34,23% у 2024 р.). Упродовж 2022-2024 рр. відбулося зменшення пасивів ТОВ «АгроІнтерн» на 2153,4 тис. грн або на 8,20%. Це відбулося у зв'язку із скороченням довгострокових зобов'язань на 5265,5 тис. грн або на 36,16%. Упродовж 2022-2024 рр. спостерігаємо зростання власного капіталу на 2025,8 тис. грн або на 34,30% та поточних зобов'язань на 1086,3 тис. грн або на 18,73%. Також доцільно відзначити, що поточні зобов'язання упродовж 2022-2024 рр. зросли за рахунок збільшення інших поточних зобов'язань на 1196,1 тис. грн або на 32,12%.

Структура пасивів ТОВ «АгроІнтерн» за 2022-2024 рр. характеризується наступними особливостями: найбільша частка припадає на довгострокові зобов'язання (55,44% у 2022 р., 39,58% у 2023 р. та 38,56% у 2024 р.); частка власного капіталу поступово зростає (44,56% у 2022 р., 60,42% у 2023 р. та 61,44% у 2024 р.). За результатами аналізу фінансового стану ТОВ «АгроІнтерн» можна зробити наступні висновки: фінансовий стан підприємства є задовільним, фінансова стійкість підприємства є достатньою. У найближчій перспективі підприємство здатне забезпечити стабільну діяльність та виконання своїх зобов'язань.

Значне скорочення грошових коштів може негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства в наступних аспектах:

1. Спроможність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання перед контрагентами. У разі скорочення грошових коштів підприємство може не мати можливості своєчасно оплатити постачальників, виконавців робіт, послуг, а також інші рахунки. Це може призвести до погіршення платоспроможності підприємства та, як наслідок, до його неплатоспроможності.

2. Спроможність підприємства здійснювати інвестиційну діяльність. Для розвитку підприємства необхідно інвестувати в нові виробничі потужності, обладнання, технології. У разі скорочення грошових коштів підприємство може не мати можливості здійснювати інвестиції, що може призвести до його відставання від конкурентів та втрати конкурентоспроможності.

3. Спроможність підприємства задовольняти потреби своїх працівників. У разі скорочення грошових коштів підприємство може не мати можливості своєчасно виплачувати заробітну плату своїм працівникам, а також здійснювати інші соціальні виплати. Це може призвести до зниження мотивації працівників, їхнього задоволеності роботою та, як наслідок, до зниження продуктивності праці.

Для мінімізації негативного впливу скорочення грошових коштів на фінансову стійкість підприємства необхідно вжити наступних заходів:

1. Покращити управління грошовими потоками. Для цього необхідно розробити та впровадити ефективну систему управління грошовими потоками, яка дозволить забезпечити їх стабільний приплив та оптимальний розподіл.

2. Збільшити обсяги продажів. Збільшення обсягів продажів дозволить підприємству отримати більше грошових коштів, що дасть можливість покрити поточні витрати та здійснювати інвестиції.

3. Знизити витрати. Зменшення витрат дозволить підприємству заощадити грошові кошти, які можна буде використовувати для інших цілей.

У разі, якщо скорочення грошових коштів є значним і неможливо вжити заходів для його мінімізації, підприємству необхідно розробити план дій щодо виходу з кризи. Цей план повинен включати в себе заходи щодо реструктуризації підприємства, в тому числі скорочення витрат, продаж неліквідних активів, реструктуризацію заборгованості тощо.

У таблиці 1.6 наведена динаміка показників Звіту про фінансові результати ТОВ «АгроІнтерн».

Упродовж 2022-2024 рр. відбулося збільшення валового прибутку в ТОВ «АгроІнтерн» на 1894,3 тис. грн або на 93,79% за рахунок зростання чистого доходу від реалізації продукції підприємства на 5613,2 тис. грн або на 27,4%. Але собівартість реалізованої продукції ТОВ «АгроІнтерн» за 2022-2024 рр. зросла на 3718,9 тис. грн або на 20,14%. Інші операційні доходи в ТОВ «АгроІнтерн» за 2022-2024 рр. зменшилися на 2301,9 тис. грн або на 57,98%, інші операційні витрати скоротилися на 692,7 тис. грн або на 14,01%.

На основі аналізу показників Звіту про фінансові результати ТОВ «АгроІнтерн» за період з 2020 по 2024 рік можна зробити наступні висновки:

1. Чистий дохід зріс на 104,78% з 2020 до 2024 року, досягнувши значення у 26096,3 тис. грн.

**Динаміка показників Звіту про фінансові результати
ТОВ «АгроІнтерн» за 2020-2024 рр. (тис. грн)**

Показники	Роки					Відхилення 2024 до 2020 рр.	
	2020	2021	2022	2023	2024	Тис. грн	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12743,3	20 483,10	28 683,20	25597,5	26096,3	13353	104,784
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9983,99	18 463,30	22 772,60	21169,1	22182,2	12198,2	122,178
Валовий прибуток	2759,35	2021,8	5910,6	4428,4	3914,1	1154,75	41,8486
Інші операційні доходи	850,6	3669,9	518,2	7398,7	1668	817,4	96,0969
Інші операційні витрати	1912,5	4942,7	5 719,40	5666,9	4250	2337,5	122,222
Фінансові результати від операційної діяльності	1697,45	747	709,4	6160,2	1332,1	-365,35	-21,523
Інші доходи	410,59	77,4	235,4	999,3	690,2	279,61	68,0996
Інші витрати	1305,42	1 051,50	922,1	6032,6	678,7	-626,72	-48,009
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	802,62	72,9	22,70	1126,9	1343,6	540,98	67,4018
Податок на прибуток	144,5	13,1	4,1	202,8	241,8	97,3284	67,3685
Чистий прибуток	658,15	59,8	18,61	924,1	1101,8	443,652	67,4091

Джерело: складено автором за додатками А-В

1. Позитивна динаміка свідчить про ефективність стратегій управління реалізацією продукції та розвитку бізнесу.
2. Собівартість також зростає, але в меншому темпі, досягаючи 22182,2 тис. грн у 2024 році.

3. Збільшення собівартості на 122,18% свідчить про можливу потребу в оптимізації виробничих процесів.

4. Валовий прибуток показав зростання на 41,85% за аналізований період.

5. Оптимізація виробничих витрат та підвищення ефективності виробництва можуть бути факторами покращення валового прибутку.

6. Фінансові результати від операційної діяльності виявилися від'ємними у 2024 році, зі значенням -365,35 тис. грн.

7. Це може бути наслідком зростання операційних витрат та інших факторів, що впливають на фінансові результати.

8. Чистий прибуток відзначився ростом на 67,41%, досягнувши 1101,8 тис. грн у 2024 році.

9. Збереження стійкого позитивного темпу розвитку вказує на успішне управління фінансовою діяльністю підприємства.

Загалом, ТОВ «АгроІнтерн» виявляє позитивну динаміку у сфері фінансових результатів, проте важливо продовжувати моніторити та оптимізувати виробничі та фінансові процеси для забезпечення стійкого розвитку. Однак, необхідно звернути увагу на наступні фактори, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан підприємства в майбутньому:

1. Значне скорочення грошових коштів, що може призвести до труднощів з розрахунками з контрагентами та виконанням зобов'язань.

2. Зростання собівартості виробництва продукції, що може призвести до зниження рентабельності підприємства.

3. Зниження попиту на продукцію підприємства, що може призвести до зменшення обсягів продажів та фінансових результатів.

Для мінімізації негативного впливу цих факторів підприємству необхідно розробити та впровадити ефективні заходи щодо управління фінансовим станом.

Абсолютні показники фінансової стійкості характеризують міру забезпеченості запасів і витрат джерелами їх фінансування. Співвідношенням

запасів і витрат та джерел їх фінансування дає можливість визначити тип фінансової стійкості. При визначенні типу фінансової стійкості до запасів і витрат (ЗВ) відносять:

$$ЗВ = ВЗ + ГП + НЗВ + Т + ПБА + ВМП \quad (1.1)$$

Де, виробничі запаси (ВЗ),
 готову продукцію (ГП),
 незавершене виробництво (НЗВ),
 товари (Т),
 поточні біологічні активи (ПБА),
 витрати майбутніх періодів (ВМП).

Аналіз типу фінансової стійкості ТОВ «АгроІнтерн» за 2022-2024 рр. проведений в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Аналіз типу фінансової стійкості ТОВ «АгроІнтерн» за 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Запаси і витрати (ЗВ)	7287,48	14396,90	13653,5	15442,8	15865,5
Наявність власного оборотного капіталу (Нв)	10718,8	-587,5	504,3	105,8	3039,5
Наявність довгострокових джерел формування запасів і витрат (Нд)	13659,3	5672,70	15067,1	9273,4	9924,4
Загальна величина джерел формування запасів і витрат (Нз)	13659,3	5672,70	15067,1	9273,4	9924,4
Надлишок (+) чи дефіцит (-) власного оборотного капіталу (ΔНв)	6371,78	-8724,20	1413,60	-	-
Надлишок (+) чи дефіцит (-) власних і довгострокових джерел формування запасів і витрат (ΔНд)	6371,78	-8724,20	1413,60	-	-
Надлишок (+) чи дефіцит (-) загальної величини джерел формування запасів і витрат (ΔНз)	2940,5	6260,2	14562,8	9167,6	6884,9

Джерело: складено автором за додатками А-В

У період з 2020 по 2024 рік ТОВ «АгроІнтерн» демонструє динаміку показників фінансової стійкості, яка може вказувати на різноманітні аспекти

його фінансового управління та здатності адаптуватися до змін у середовищі.

Значення показника «Запаси і витрати» зросло з 7287,48 тис. грн у 2020 році до 15865,5 тис. грн у 2024 році, що свідчить про збільшення обсягів запасів і витрат протягом цього періоду.

Від'ємне значення у 2021 році та невеликий позитивний показник у 2024 році показника «Наявність власного оборотного капіталу» вказують на потребу в зовнішньому фінансуванні для забезпечення оборотних коштів.

Значення показника «Наявність довгострокових джерел формування запасів і витрат» коливаються протягом років, зростаючи у 2021 та 2022 роках, а потім зменшуючись у 2023 та 2024 роках.

Суттєвий дефіцит власного оборотного капіталу у 2021 та 2023 роках вказує на складнощі у забезпеченні оборотних коштів з власних джерел.

Значення показника «Надлишку чи дефіциту власних і довгострокових джерел формування запасів і витрат» за період з 2020 року по 2024 рік також коливаються, проте виявляється дефіцит у 2021 та 2023 роках.

Надлишок чи дефіцит загальної величини джерел формування запасів і витрат (ΔH_3) демонстрував дефіцит у 2021 та 2023 роках.

Загалом, розглянуті показники свідчать про тенденцію до недостатнього власного фінансування оборотних активів, що може стати викликом для стійкості підприємства в майбутньому. Таким чином, важливо вживати заходів для забезпечення більш ефективного фінансового управління та збалансованого розподілу ресурсів. Класифікація фінансової стійкості ТОВ «АгроІнтерн» за 2022-2024 рр. проведена в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Класифікація фінансової стійкості ТОВ «АгроІнтерн» за 2020-2024 рр.

Рік	Тип фінансової стійкості
2020	Збалансована
2021	Нестійка (проблеми з оборотним капіталом)
2022	Збалансована
2023	Нестійка (проблеми з оборотним капіталом та довгостроковими джерелами)
2024	Нестійка (продовження проблем з оборотним капіталом та довгостроковими джерелами)

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «АгроІнтерн» за період з 2020 по 2024 роки можна зробити кілька ключових висновків:

1. Суттєва частина активів є оборотними, що може вказувати на високий рівень ліквідності, але може також свідчити про можливі труднощі у виробництві чи реалізації необоротних активів.

2. Зниження частки необоротних активів в 2021 році може бути пов'язане з їх реалізацією чи переоцінкою.

3. Загальна динаміка власного капіталу свідчить про його поступове зменшення. Це може бути пов'язано з рядом факторів, включаючи збитки чи виплати дивідендів.

4. Збільшення довгострокових зобов'язань та зменшення кредиторської заборгованості може вказувати на зміни у стратегії фінансового управління.

5. Збільшення чистого доходу від реалізації продукції свідчить про позитивний тренд у генерації прибутку.

6. Інші операційні доходи значно зросли в 2023 році, що може бути результатом різноманітних операцій чи угод.

7. Фінансовий результат від операційної діяльності суттєво зменшився в 2024 році, що може свідчити про фінансові труднощі.

8. Важливим аспектом є аналіз типу фінансової стійкості. Згідно з наданими даними, компанія проявляла ознаки нестійкості у 2021, 2023 і 2024 роках, зокрема в області оборотного капіталу та джерел формування запасів і витрат.

В цілому, результати аналізу свідчать про необхідність уважнішого фінансового управління та вивчення конкретних факторів, що впливають на стан підприємства для забезпечення стійкості та сталого розвитку в майбутньому.

Облікова політика ТОВ «АгроІнтерн» відображає системний підхід підприємства до організації бухгалтерського обліку та формування фінансової звітності. Вона побудована на основі чинного законодавства України, зокрема

Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», та відповідає галузевій специфіці діяльності у сфері сільського господарства.

Підприємство дотримується принципу нарахування для визнання доходів і витрат, що забезпечує відповідність між доходами та витратами звітного періоду. Це дозволяє формувати більш точне уявлення про фінансові результати діяльності у конкретних часових межах. Для обліку необоротних активів застосовується прямолінійний метод амортизації, що є простим у реалізації та дозволяє рівномірно розподіляти вартість активу протягом строку його експлуатації.

Окрему увагу в обліковій політиці приділено оцінці біологічних активів і сільськогосподарської продукції. При первісному визнанні така продукція обліковується за справедливою вартістю, якщо її можна достовірно визначити. Такий підхід є обґрунтованим для аграрного сектору, де ринкові коливання суттєво впливають на фінансові результати.

У практиці обліку запасів підприємство орієнтується на метод ФІФО, що дозволяє зменшити ризики недооцінки собівартості реалізованої продукції в умовах зростання цін. Водночас, політика передбачає створення резервів сумнівних боргів на основі оцінки фінансового стану контрагентів, що забезпечує більш реалістичне відображення активів у балансі.

У межах політики також регламентовано порядок обліку витрат, які деталізуються за технологічними етапами та видами продукції. Такий підхід дозволяє посилити аналітичну функцію обліку та створити передумови для ефективного управлінського контролю. Установлений графік документообігу, регламент інвентаризації та строки подання звітності сприяють організованості фінансово-облікових процесів.

Разом із тим, облікова політика має окремі недоліки, пов'язані з обмеженим рівнем цифровізації. Відсутність інтегрованої ERP-системи ускладнює обмін інформацією між підрозділами, знижує ефективність контролю та оперативного аналізу. Переважання ручних процедур та

фрагментарний підхід до автоматизації облікових операцій не відповідають сучасним вимогам до прозорості та гнучкості управлінського обліку.

Таким чином, облікова політика ТОВ «АгроІнтерн» загалом є належно структурованою та відповідає нормативним вимогам, однак потребує оновлення у напрямі підвищення технологічної адаптивності, стандартизації процедур та потенційного переходу до міжнародних стандартів фінансової звітності з огляду на перспективи розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Організаційна система ТОВ «АгроІнтерн» є основою для ефективного функціонування внутрішнього контролю, забезпечуючи розподіл повноважень і відповідальності між різними підрозділами та посадовими особами компанії. Ця структура дає можливість організувати контроль за основними бізнес-процесами, мінімізуючи ризики та забезпечуючи виконання внутрішніх і зовнішніх вимог.

На рівні керівництва підприємства основна відповідальність за систему внутрішнього контролю покладається на генерального директора, який приймає стратегічні рішення та забезпечує відповідність діяльності компанії загальним етичним стандартам і вимогам. Саме від керівника залежить встановлення загального тону організації, що включає не лише визначення цілей, але й впровадження політик, що забезпечують ефективне функціонування всієї системи контролю.

Забезпечення достовірності фінансової інформації та її відповідності вимогам бухгалтерського обліку покладається на головного бухгалтера. Його функція включає контроль за правильністю оформлення господарських операцій, складанням фінансової звітності та забезпеченням її відповідності внутрішнім регламентам і нормативним вимогам. Це дозволяє зменшити ймовірність виникнення фінансових порушень або помилок, що можуть вплинути на операційну діяльність.

Ключову роль у забезпеченні правової відповідності діяльності підприємства відіграє керівник юридичного відділу. Відповідно до своїх

функцій, він забезпечує правильне оформлення договорів, моніторить зміни в нормативно-правовій базі та бере участь у формуванні внутрішніх політик, що регулюють правовідносини всередині компанії. Це дозволяє мінімізувати юридичні ризики та конфлікти з контрагентами або державними органами.

Фінансовий директор відповідає за управління фінансовими ризиками, бюджетуванням та контролем за витратами. Його завдання полягають у формуванні стратегії фінансової стабільності, аналізі показників ефективності діяльності компанії та збереженні ліквідності на оптимальному рівні. Важливою складовою є також розробка антикризових стратегій для забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Щодо конкретних операційних підрозділів, кожен із керівників окремих відділів (закупівель, збуту, логістики тощо) несе відповідальність за моніторинг виконання внутрішніх процедур, оцінку ефективності операцій та дотримання стандартів, встановлених для кожної функції. Вони контролюють якість виконання завдань на місцях та забезпечують регулярне звітування перед вищим керівництвом.

Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю в ТОВ «АгроІнтерн» базується на використанні автоматизованих систем, таких як бухгалтерське програмне забезпечення «1С: Підприємство» та система електронного документообігу. Ці технології дають змогу забезпечити безпеку даних, своєчасно реагувати на зміни у фінансовій ситуації та надавати керівництву актуальну інформацію для прийняття управлінських рішень. Окрім того, використовуються внутрішні інструменти комунікації, як-от електронна пошта та корпоративні канали зв'язку, що полегшують оперативний обмін інформацією між підрозділами.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «АгроІнтерн» є достатньо розвиненою для того, щоб забезпечити ефективне функціонування системи внутрішнього контролю. Проте для досягнення максимальної ефективності необхідно подальше вдосконалення внутрішніх процедур, модернізація технологічних інструментів, а також розширення використання цифрових

рішень для підтримки внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Це дозволить компанії підвищити свою стійкість до ризиків та зберегти конкурентоспроможність на ринку.

1.3. Оцінка системи внутрішнього контролю і його інформаційного забезпечення в ТОВ «АгроІнтерн»

Контрольне середовище є фундаментальним компонентом системи внутрішнього контролю підприємства, оскільки воно формує загальний контекст і атмосферу, в якій функціонують усі інші елементи контролю. У структурі моделі COSO (Комітету організацій-спонсорів Комісії Тредвея) [32] саме контрольне середовище визначає ставлення керівництва до процесів контролю, підхід до управління ризиками, а також рівень дотримання етичних норм усередині організації ТОВ «АгроІнтерн». Його роль полягає у створенні сприятливих умов для формування свідомого та відповідального ставлення до завдань і обов'язків як з боку керівників, так і працівників усіх рівнів.

Одна з основних характеристик контрольного середовища – це цілісність та етичні цінності, які підтримує підприємство. Якщо організація відкрито декларує нульову толерантність до шахрайства, дотримання етичного кодексу, прозорість управлінських процесів, це стає орієнтиром для працівників у щоденній діяльності. Саме через етичні настанови і поведінку керівництва формується культура організації, яка або сприяє ефективному контролю, або, навпаки, допускає формальний підхід до нього.

Іншим важливим чинником є компетентність персоналу. Рівень кваліфікації працівників, їх досвід, здатність до навчання, розуміння політик і процедур організації – усе це визначає здатність працівників ефективно діяти у межах встановленої системи контролю. Сильне контрольне середовище неможливе без належної уваги до розвитку людського капіталу та системного підходу до управління знаннями.

Не менш суттєвою складовою є активна участь керівництва у процесах управління та контролю ТОВ «АгроІнтерн». Якщо керівництво бере на себе відповідальність за розроблення, підтримання та вдосконалення системи внутрішнього контролю, надає приклад добросовісного виконання обов'язків, це стимулює працівників дотримуватися встановлених правил. Відсутність такого прикладу з боку керівництва, натомість, створює ризик неформального і вибіркового підходу до внутрішніх політик.

Організаційна структура ТОВ «АгроІнтерн» також має суттєвий вплив на якість контрольного середовища. Вона повинна бути чіткою, логічною, з прозорим розмежуванням функцій, повноважень і відповідальності. Коли працівники добре розуміють свої завдання, мають визначені канали звітності та підзвітності, і коли відсутнє дублювання функцій, внутрішній контроль діє злагоджено та ефективно.

Останнім, але не менш важливим елементом є політика і практика у сфері управління людськими ресурсами. Вона охоплює процеси підбору, адаптації, мотивації, навчання та оцінки персоналу. Коли ці процеси побудовані прозоро і відповідають стратегічним цілям підприємства, це зміцнює культуру контролю і забезпечує сталість у дотриманні внутрішніх політик.

Таким чином, контрольне середовище визначає «клімат» внутрішнього контролю на підприємстві. Воно є відображенням не лише формальних регламентів і інструкцій, а й глибших управлінських та етичних принципів, які визначають поведінку усіх учасників організації.

Оцінка контрольного середовища в ТОВ «АгроІнтерн» представлена в таблиці 1.9.

Оцінка контрольного середовища в ТОВ «АгроІнтерн» свідчить про наявність основних елементів системи внутрішнього контролю, однак їх реалізація поки що не досягає високого рівня ефективності. Отриманий середній бал 3.4 із 5 балів дозволяє класифікувати поточний стан як

Оцінка контрольного середовища в ТОВ «АгроІнтерн»

№	Компонент контрольного середовища	Опис фактичного стану в ТОВ «АгроІнтерн»	Аудиторська оцінка (0–5)	Коментар аудитора
1	Цілісність та етичні цінності	Кодекс етики існує, проте не оновлювався з 2019 року. Виявлено низький рівень обізнаності серед персоналу.	3	Рекомендується провести тренінги з етики та оновити документи.
2	Компетентність персоналу	Ключові посади зайняті фахівцями з вищою освітою та досвідом. Є система підвищення кваліфікації.	4	Позитивна динаміка, але немає чіткої системи оцінки ефективності персоналу.
3	Участь керівництва в контролі	Керівництво демонструє залученість, бере участь у звітності та ризик-менеджменті.	4	Варто посилити контроль за виконанням рішень.
4	Організаційна структура	Структура прописана у внутрішніх положеннях, проте не завжди дотримується.	3	Необхідно оновити посадові інструкції та узгодити з фактичною структурою.
5	Політика у сфері HR	Існує система адаптації та мотивації персоналу, але відсутня формальна процедура звільнення.	3	Доцільно врегулювати політики кадрового обліку відповідно до КЗпП.

Джерело: складено автором

задовільний, що означає: базові принципи контролю впроваджені, але не забезпечують повною мірою стабільну підтримку внутрішньої системи управління ризиками та дотримання процедур.

Окремі аспекти, зокрема дотримання етичних стандартів, хоч і задекларовані, не мають системної підтримки в актуалізованих внутрішніх документах, що створює ризик різночитань серед працівників. Етична політика потребує оновлення відповідно до сучасних викликів, що включає регулярні комунікації з персоналом, обговорення практичних ситуацій етичного вибору та створення каналів повідомлень про потенційні порушення.

Що стосується організаційної структури, виявлено певні недоліки у чіткості розподілу відповідальності між рівнями управління. Це створює потенційні передумови для дублювання функцій або, навпаки, прогалин у виконанні окремих управлінських рішень. Реформування структури має включати оновлення посадових інструкцій, створення схем підзвітності, а також механізмів контролю виконання обов'язків.

Сфера управління персоналом, попри базову функціональність, не має формалізованих процедур щодо навчання, адаптації нових співробітників, а також оцінки результатів праці. Відсутність чітко визначених стандартів в кадровій політиці може негативно вплинути на якість персоналу і, відповідно, на рівень відповідальності за дотримання внутрішніх контрольних процедур. Рекомендовано розробити та впровадити внутрішні регламенти, що передбачають оцінку кваліфікації, мотивацію та розвиток співробітників.

Отже, незважаючи на те, що ТОВ «АгроІнтерн» уже має функціонуючу систему контрольного середовища, подальше вдосконалення потребує концентрації уваги на інтеграції етичних норм у повсякденну діяльність, структурному упорядкуванні управлінських функцій і посиленні кадрової політики через запровадження формалізованих механізмів управління персоналом. У сукупності ці дії підвищать надійність системи внутрішнього контролю та сприятимуть зростанню загальної ефективності управління підприємством.

На наступному етапі проведемо оцінку ризиків ТОВ «АгроІнтерн», що є одним із ключових компонентів системи внутрішнього контролю згідно з моделлю COSO. Вона передбачає виявлення, аналіз і реагування на внутрішні та зовнішні ризики, які можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних, операційних, фінансових та правових цілей підприємства. В таблиці 1.10 подано систематизовану оцінку ризиків ТОВ «АгроІнтерн» з урахуванням ймовірності їх виникнення та можливого впливу на діяльність підприємства.

Оцінки ризиків ТОВ «АгроІнтерн»

№	Категорія ризику	Опис ризику	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Рівень ризику (1–25)	Стратегія реагування
1	Фінансовий	Невчасне погашення дебіторської заборгованості	4	4	16	Запровадити жорсткіші умови кредитування, контроль дебіторів
2	Операційний	Перебої в постачанні сировини	3	5	15	Диверсифікація постачальників, укладення довгострокових договорів
3	Регуляторний	Зміни в податковому законодавстві	2	4	8	Регулярний моніторинг змін законодавства, консультації з юристами
4	Репутаційний	Незадоволеність клієнтів якістю продукції	3	4	12	Впровадження системи контролю якості, аналіз відгуків клієнтів
5	Кадровий	Висока плинність персоналу	4	3	12	Поліпшення умов праці, внутрішнє навчання, мотиваційні програми
6	ІТ-ризик	Витік комерційної інформації або кібератака	2	5	10	Захист даних, резервне копіювання, оновлення антивірусного ПЗ
7	Екологічний	Несприятливі погодні умови для вирощування агропродукції	3	5	15	Вибір адаптованих сортів, інвестування в агротехнології
8	Стратегічний	Недостатня адаптація до змін ринку збуту	3	4	12	Розширення ринків, маркетинговий аналіз, гнучка стратегія продажів

Джерело: складено автором

Оцінювання ризиків здійснено за допомогою якісного підходу, який передбачає визначення:

1. Категорії ризику – сфера виникнення потенційної загрози.
2. Опису ризику – конкретизація можливих наслідків.
3. Ймовірності виникнення – шкала від 1 (низька) до 5 (висока).
4. Ступеня впливу – шкала від 1 (незначний вплив) до 5 (критичний вплив).
5. Рівня ризику – добуток ймовірності та впливу.
6. Стратегії реагування – заходи для зниження ризику або пом'якшення його наслідків.

Результати проведеної оцінки ризиків у ТОВ «АгроІнтерн» свідчать про наявність низки значущих загроз, які можуть мати істотний вплив на ефективність господарської діяльності підприємства. Виявлені ризики охоплюють як внутрішні, так і зовнішні чинники, що зумовлює необхідність системного підходу до управління ризиками. Серед проаналізованих ризиків найбільш критичним виявився фінансовий ризик, пов'язаний з управлінням дебіторською заборгованістю, який отримав найвищий рівень (16 балів). Затримки в надходженні коштів від покупців можуть не лише погіршити показники ліквідності підприємства, але й ускладнити виконання його поточних зобов'язань, що, своєю чергою, впливатиме на фінансову стійкість загалом.

Операційні ризики, зокрема ті, що пов'язані з перебоями у постачанні сировини, створюють ризик зупинки виробничих процесів, зниження обсягів продукції та втрати контрагентів. Подібні ситуації можуть призвести до додаткових витрат та потреби у терміновому перегляді договірної політики із постачальниками. Екологічні фактори, що пов'язані з несприятливими погодними умовами для вирощування сільськогосподарської продукції, залишаються важко прогнозованими, однак мають потенційно високий рівень загрози, особливо в умовах змін клімату.

Кадрові ризики, зокрема висока плинність персоналу, також не можуть бути проігноровані. Недостатня стабільність у складі працівників призводить до втрати кваліфікованих кадрів, зниження рівня корпоративної культури та ефективності виконання функціональних обов'язків, що, в кінцевому підсумку, позначається на результативності діяльності підприємства.

З огляду на вищезазначене, ТОВ «АгроІнтерн» доцільно впровадити комплексну систему управління ризиками, яка має включати чітко прописані регламенти для виявлення, оцінювання, моніторингу та реагування на ризикові події. Рекомендується створити спеціальний підрозділ або призначити відповідальних осіб за координацію процесів управління ризиками, а також розробити план дій на випадок настання кризових ситуацій. Окрім того, доцільно забезпечити періодичний перегляд бізнес-процесів з метою виявлення нових або змінених ризиків, які можуть виникати внаслідок змін ринкової ситуації, нормативно-правової бази чи внутрішньої структури підприємства.

Упровадження таких заходів сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до зовнішніх викликів, зміцненню довіри з боку інвесторів і партнерів, а також забезпеченню стабільності й безперервності основної діяльності в умовах мінливого ринкового середовища.

Оцінка контрольних заходів як складової системи внутрішнього контролю ТОВ «АгроІнтерн» проводиться відповідно до концептуальної моделі COSO. Контрольні заходи – це політики й процедури, які допомагають забезпечити виконання управлінських настанов, зниження ризиків і досягнення цілей підприємства.

Ефективні контрольні заходи охоплюють перевірки, затвердження, верифікацію, розподіл обов'язків, фізичний контроль за активами та ІТ-контроль.

Оцінка контрольних заходів ТОВ «АгроІнтерн» представлена в таблиці 1.11.

Оцінка контрольних заходів ТОВ «АгроІнтерн»

№	Напрямок контрольного заходу	Опис реалізації на підприємстві	Рівень ефективності (1-5)	Примітка / Коментар
1	Політика затвердження витрат	Застосовується ліміт повноважень керівництва	4	Потрібна деталізація обмежень для середньої ланки
2	Процедури розподілу обов'язків	Обов'язки бухгалтерії та каси розділені	5	Високий рівень надійності
3	Контроль за зберіганням активів	Ведеться облік складів, є доступ за перепустками	4	Недостатньо автоматизації процесів обліку
4	Затвердження змін у фінансових документах	Зміни потребують погодження директора	3	Є випадки усних погоджень, без документування
5	Регулярна інвентаризація	Проводиться щороку	4	Не всі результати документуються вчасно
6	Захист даних і IT-контроль	Використовується антивірус, резервне копіювання даних	3	Відсутній контроль доступу до конфіденційної інформації
7	Перевірка достовірності звітності	Внутрішній контроль здійснюється бухгалтером	3	Немає незалежної перевірки з боку аудитора
8	Контроль закупівель та договірних умов	Укладаються договори, проводиться погодження постачальників	4	Недостатньо критеріїв оцінки контрагентів

Джерело: складено автором

Загальний рівень ефективності контрольних заходів у ТОВ «АгроІнтерн» оцінюється як добрий, із середнім балом 3.75 із 5 можливих. Це свідчить про наявність сформованої системи процедур і політик, які забезпечують базовий рівень контролю за ключовими бізнес-процесами. Разом із тим, виявлено низку аспектів, що потребують вдосконалення.

Оцінка інформаційного забезпечення та комунікації в системі внутрішнього контролю ТОВ «АгроІнтерн» здійснюється відповідно до стандартів COSO. Цей компонент є критично важливим для забезпечення

ефективного функціонування контролю та досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Він передбачає своєчасне отримання, обробку та передачу інформації, необхідної для прийняття рішень і забезпечення належного контролю.

В таблиці 1.12 представлена оцінка інформаційного забезпечення та комунікації ТОВ «АгроІнтерн»

Таблиця 1.12

Оцінка інформаційного забезпечення та комунікації ТОВ «АгроІнтерн»

№	Напрямок оцінки	Поточна ситуація	Рівень ефективності (1–5)	Коментар
1	Внутрішня інформаційна система	Використовується облікова програма типу 1С	4	Є потреба в оновленні до хмарного рішення
2	Доступ до інформації керівництва	Керівництво оперативно отримує звіти та аналітику	4	Потрібне розширення показників у звітах
3	Обмін інформацією між підрозділами	Комунікація здійснюється через електронну пошту, месенджери	3	Відсутня єдина платформа обміну
4	Інформування про ризики та зміни в політиці	Частково реалізовано через наради та усні повідомлення	2	Не зафіксовано офіційного каналу інформування
5	Комунікація з зовнішніми сторонами	Встановлені контакти з аудиторями, податковою, партнерами	4	Недостатній рівень публічної звітності
6	Ведення внутрішньої документації	Документи зберігаються в електронному та паперовому вигляді	3	Відсутня систематизація архіву та доступу
7	Канали для зворотного зв'язку	Працівники можуть звертатися до керівництва	3	Немає формалізованої системи скарг і пропозицій
8	Захист інформації та конфіденційність	Дані захищені паролями, використовується резервне копіювання	4	Потребується внутрішня політика з ІТ-безпеки

Джерело: складено автором

Загальний середній бал оцінки – 3.375, що відповідає задовільному рівню інформаційного забезпечення та комунікації в ТОВ «АгроІнтерн».

Система базується на наявних інструментах управлінського обліку й оперативної комунікації, однак має недоліки, які можуть стримувати ефективність контролю й управління ризиками.

До ключових проблемних зон належать:

- відсутність єдиної внутрішньої платформи комунікації між підрозділами;
- несистемна політика інформування персоналу про ризики, зміни у внутрішніх регламентах;
- нерегульований процес архівації та збереження внутрішніх документів;
- обмежені канали для збору зворотного зв'язку від персоналу.

Оцінка компонента «Моніторинг» в системі внутрішнього контролю ТОВ «АгроІнтерн» проводиться відповідно до методології COSO, яка визначає моніторинг як процес безперервного або періодичного оцінювання ефективності функціонування системи внутрішнього контролю. Ефективний моніторинг дозволяє вчасно виявляти слабкі місця, забезпечує адаптивність системи до змін та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

В таблиці 1.13 представлені результати оцінки процесів моніторингу системи внутрішнього контролю ТОВ «АгроІнтерн».

Таблиця 1.13

Оцінка процесів моніторингу системи внутрішнього контролю ТОВ «АгроІнтерн»

№	Напрямок оцінки	Поточна ситуація	Рівень ефективності (1–5)	Коментар
1	Безперервний моніторинг	Здійснюється в межах поточної управлінської діяльності	3	Відсутня формалізація процесів контролю
2	Періодичні оцінки системи внутрішнього контролю	Проводяться епізодично під час підготовки до зовнішнього аудиту	2	Потребує запровадження регулярного внутрішнього аудиту
3	Реакція на виявлені недоліки	Частково реалізована, реакція залежить від керівника підрозділу	3	Немає механізму фіксації та відстеження коригувальних дій

Продовження таблиці 1.14

№	Напрямок оцінки	Поточна ситуація	Рівень ефективності (1-5)	Коментар
4	Відповідальність за моніторинг	Не визначено окремої посадової особи чи підрозділу	2	Функції розпорознені між керівниками
5	Аналіз результатів внутрішнього контролю	Дані аналізуються, але не документуються системно	3	Потрібне впровадження звітної системи за результатами моніторингу
6	Інформування керівництва про недоліки	Керівництво інформується у разі серйозних порушень	3	Відсутні стандартизовані механізми повідомлення
7	Використання зовнішніх джерел для перевірки контролю	Використовується лише у випадках обов'язкового зовнішнього аудиту	2	Можна запровадити вибірково незалежні перевірки (інтервали 1-2 роки)
8	Оцінка змін у зовнішньому середовищі	Практично не проводиться	2	Не враховується вплив законодавчих та ринкових змін

Джерело: складено автором

Загальний середній бал оцінки – 2.5, що вказує на низький рівень формалізації процесів моніторингу в ТОВ «АгроІнтерн». Хоча певні дії з відстеження ефективності контролю мають місце, вони здебільшого відбуваються несистемно, не документуються, а відповідальність за моніторинг не розподілена чітко між структурними підрозділами.

Ключові проблеми:

- відсутність внутрішнього аудиту як окремої функції або відділу;
- несистемна реакція на виявлені недоліки;
- відсутність регламенту інформування керівництва про результати контролю;
- ігнорування зовнішніх змін, які можуть вплинути на внутрішній контроль.

Оцінка інформаційного забезпечення системи внутрішнього контролю ТОВ «АгроІнтерн» проводиться в контексті компонента "Інформація та

комунікація" згідно з моделлю COSO. Цей компонент передбачає наявність ефективних каналів збору, обробки, зберігання та передачі інформації, необхідної для функціонування системи контролю, а також забезпечення належного рівня внутрішньої та зовнішньої комунікації (табл. 1.15).

Таблиця 1.15

Оцінка інформаційного забезпечення внутрішнього контролю

ТОВ «АгроІнтерн»

№	Напрямок оцінки	Поточна ситуація	Рівень ефективності (1–5)	Коментар
1	Доступ до достовірної інформації	Інформація загалом є доступною, але має ознаки фрагментарності	3	Не всі дані інтегровані в єдину інформаційну систему
2	Своєчасність інформації	Існує затримка в обміні даними між підрозділами	2	Відсутній єдиний оперативний канал зв'язку для обміну інформацією
3	Якість інформаційних систем (ІТ-рішень)	Використовується базове програмне забезпечення, не інтегроване повністю	3	Потребує модернізації та інтеграції ERP-модуля
4	Доступність інформації для відповідальних осіб	Інформація надається за запитом	3	Відсутній чіткий розподіл рівнів доступу та прав
5	Внутрішня комунікація	Відбувається переважно в усній формі	2	Не вистачає регламентованих процедур комунікації
6	Зовнішня комунікація	Підтримується на рівні взаємодії з контрагентами	3	Обмежене використання цифрових інструментів взаємодії
7	Передача контрольної інформації до керівництва	Відбувається нерегулярно, без стандартизованої форми звітності	2	Потребує запровадження періодичних управлінських звітів
8	Дотримання політик щодо конфіденційності інформації	Формально задекларовано, однак процедурно не закріплено	3	Необхідно розробити політику безпеки інформації
9	Зберігання та архівація документів	Здійснюється переважно в паперовому вигляді	2	Варто запровадити електронний документообіг
10	Інформування персоналу про зміни в політиках і процедурах	Відбувається за потребою, без системного підходу	2	Рекомендується регулярне інформування через внутрішні канали

Джерело: складено автором

Середній рівень ефективності інформаційного забезпечення становить 2.5 з 5, що свідчить про недостатню ефективність інформаційної підтримки системи внутрішнього контролю в ТОВ «АгроІнтерн». Основні слабкі місця зосереджені в неструктурованості комунікаційних процесів, застарілих формах документообігу, а також фрагментарності наявної інформаційної системи.

Аналіз функціонування інформаційного забезпечення внутрішнього контролю ТОВ «АгроІнтерн» виявив низку системних недоліків, які суттєво знижують якість інформаційної взаємодії як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях.

Однією з найбільш критичних проблем є відсутність інтегрованої ERP-системи. Це призводить до децентралізації потоків даних, фрагментарності інформації та ускладнює оперативний обмін даними між функціональними підрозділами. Як наслідок, виникають труднощі з формуванням єдиної картини фінансового і операційного стану підприємства, що негативно позначається на якості контролюючих функцій.

Іншою важливою проблемою є обмежений доступ до актуальної інформації в режимі реального часу. Працівники, відповідальні за контроль, не завжди мають змогу своєчасно отримати необхідні аналітичні чи звітні дані, що створює передумови для затримок у виявленні відхилень та реагуванні на них.

Недостатньо розвинені внутрішні канали комунікації обумовлюють нерегулярність інформаційного обміну, неузгодженість дій між рівнями управління та відсутність сталих механізмів донесення управлінських рішень до виконавців. Це також впливає на прозорість процедур і обмежує можливість зворотного зв'язку.

Додаткову складність становить відсутність чітко встановленого регламенту щодо звітності з питань контролю. Унаслідок цього інформація про порушення, ризики або неефективність процесів може не доходити до

керівництва або бути подана з запізненням, що знижує ефективність прийняття управлінських рішень.

Також спостерігається низький рівень цифровізації зовнішньої комунікації. Обмежене застосування сучасних технологічних рішень у взаємодії з контрагентами та регуляторами знижує оперативність інформаційного обміну та ускладнює забезпечення прозорості й достовірності зовнішніх інформаційних потоків.

Таким чином, зазначені проблеми свідчать про потребу в системному оновленні інформаційного середовища ТОВ «АгроІнтерн» задля забезпечення цілісності, узгодженості та своєчасності внутрішнього контролю.

Висновки до розділу 1

Контроль і внутрішній контроль розглядаються сучасними дослідниками як ключові складові управлінської діяльності, що забезпечують досягнення цілей через спостереження, оцінювання, регулювання та ухвалення рішень. У науковому дискурсі поняття контролю набуває різних інтерпретацій залежно від контексту, а внутрішній контроль еволюціонує від інструмента перевірки до комплексного механізму управління ризиками, забезпечення достовірності інформації та підтримки ефективності бізнес-процесів.

Внутрішній контроль є невід'ємною частиною системи управління підприємством і виконує ключову роль у забезпеченні достовірності фінансової інформації, дотриманні внутрішніх політик, захисті активів, зниженні ризиків і підвищенні ефективності діяльності. Він охоплює комплекс заходів, методик і процедур, інтегрованих у всі рівні управління, що дозволяє здійснювати постійний моніторинг господарських процесів. Ефективність внутрішнього контролю значною мірою залежить від сформованої моделі інформаційного забезпечення, яка забезпечує основу для ухвалення

обґрунтованих управлінських рішень та підвищує прозорість і результативність фінансово-господарської діяльності підприємства.

Внутрішній фінансовий контроль в Україні ґрунтується на розгалуженій системі нормативно-правового регулювання, яка охоплює як загальні кодекси, так і спеціальні закони та підзаконні акти. Така система забезпечує комплексне правове підґрунтя для обліку, звітності, аудиту, податкової дисципліни та запобігання порушенням. Вона покликана гарантувати ефективне управління ресурсами, прозорість господарської діяльності та дотримання фінансової відповідальності на всіх рівнях підприємства.

Облікова політика ТОВ «АгроІнтерн» орієнтована на забезпечення відповідності законодавчим вимогам та принципам бухгалтерського обліку, що дозволяє підприємству підтримувати фінансову прозорість та ефективність. Проте є певні аспекти, що потребують вдосконалення, зокрема, інтеграція сучасних інформаційних технологій для оптимізації облікових процесів та покращення контролю за фінансовими потоками.

Система внутрішнього контролю в компанії загалом функціонує на задовільному рівні, зокрема завдяки чітко визначеній організаційній структурі та розподілу обов'язків між посадовими особами. Однак існують недоліки, такі як обмежений доступ до реальної інформації в реальному часі та недостатня інтеграція інформаційних систем, що ускладнює ефективний моніторинг і контролювання бізнес-процесів. Для підвищення ефективності внутрішнього контролю доцільно оновити інформаційні системи, покращити внутрішні канали комунікації та забезпечити більш тісну інтеграцію фінансового та операційного контролю.

Таким чином, хоча система внутрішнього контролю ТОВ «АгроІнтерн» демонструє основні ознаки ефективності, її розвиток потребує додаткових кроків у напрямку модернізації технологій та оптимізації інформаційного забезпечення.

За результатами оцінки системи внутрішнього контролю та її інформаційного забезпечення в ТОВ «АгроІнтерн» можна зробити висновок

про наявність функціонуючої, проте недостатньо сформованої системи контролю, яка потребує суттєвого вдосконалення. Контрольне середовище оцінено як задовільне, однак виявлено низку організаційних та кадрових недоліків. Управління ризиками є фрагментарним, із критичними зонами у сфері дебіторської заборгованості, постачання та кадрової стабільності. Контрольні заходи реалізуються, але не завжди є формалізованими та ефективно документованими. Інформаційне забезпечення та комунікація мають системні проблеми, включаючи відсутність ERP-рішень, обмеження доступу до інформації та низький рівень цифровізації. Моніторинг контрольної діяльності є нерегулярним і недостатньо автоматизованим. У цілому система внутрішнього контролю ТОВ «АгроІнтерн» має потенціал до розвитку за умови впровадження структурованих підходів, регламентів та технологічних рішень.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЮ І ЙОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ТОВ «АГРОІНТЕРН»

2.1. Удосконалення структури та функцій служби внутрішнього контролю

На основі всебічного аналізу контрольного середовища та ризиків, характерних для діяльності ТОВ «АгроІнтерн», доцільним є формулювання конкретних напрямів удосконалення структури та функціональних аспектів служби внутрішнього контролю підприємства. Запропоновані зміни базуються на принципах і положеннях моделі COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) – визнаного міжнародного стандарту у сфері внутрішнього контролю, що забезпечує цілісну методологічну основу для підвищення ефективності управління ризиками, контролю та корпоративного управління [32].

У контексті вдосконалення системи внутрішнього контролю ТОВ «АгроІнтерн» важливою передумовою забезпечення належного контрольного середовища є інституційне оновлення Кодексу етики підприємства, а також підвищення рівня етичної обізнаності персоналу. Аналіз функціонування чинної нормативно-етичної бази підприємства виявив наявність кількох критичних проблем: застарілість етичних документів, що не відображають сучасних викликів, таких як впровадження ESG-принципів, цифрова етика, відповідальне управління даними та соціальна відповідальність, а також обмежений рівень залученості персоналу до етичної культури підприємства.

Першим напрямом удосконалення є оновлення Кодексу етики відповідно до актуальних вимог добросовісного корпоративного управління. Зокрема, доцільно включити до документа положення, що регулюють поведінку працівників у цифровому середовищі (кіберетика), політики щодо

недискримінації, сталого розвитку, екологічної свідомості та корпоративної соціальної відповідальності (ESG), а також механізми захисту викривачів правопорушень. Таким чином, Кодекс перетворюється з формального документа на дієвий інструмент формування етичної парадигми в межах підприємства.

Другим ключовим кроком є розробка й запровадження комплексної річної програми етичного навчання для працівників. Програма має включати не лише ознайомлення з теоретичними положеннями Кодексу, але й опрацювання практичних кейсів, що моделюють реальні етичні дилеми, з якими можуть стикатися працівники в процесі професійної діяльності. Такий формат сприятиме формуванню практичного розуміння етичних стандартів і забезпечить належний рівень їх дотримання в повсякденній роботі.

Важливим інструментом забезпечення зворотного зв'язку та підвищення прозорості управлінських процесів є впровадження анонімною системи повідомлень про порушення етики. Вона може включати гарячу телефонну лінію, захищену електронну поштову скриньку або інтегровану платформу для подання скарг. Такий механізм дозволяє вчасно виявляти порушення, попереджувати репутаційні та правові ризики, а також підвищує довіру працівників до керівництва.

Завершальним елементом у зміцненні етичної складової контрольного середовища має стати інтеграція аудиту дотримання етичних стандартів у загальну систему внутрішнього аудиту підприємства. Це передбачає щорічне оцінювання ефективності реалізації політик етичної поведінки, виявлення типових порушень та надання рекомендацій щодо їх усунення. Відповідно до моделі COSO, подібний підхід сприяє підвищенню прозорості процесів, зміцненню довіри до системи внутрішнього контролю та досягненню стратегічної стабільності підприємства [15].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що оновлення етичної інфраструктури ТОВ «АгроІнтерн» має не лише відповідати сучасним стандартам ведення бізнесу, а й слугувати одним із фундаментів ефективної

системи внутрішнього контролю, яка забезпечує відповідальне управління, зниження ризиків та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У межах удосконалення системи внутрішнього контролю ТОВ «АгроІнтерн» особливої уваги заслуговує впровадження механізмів оцінки ефективності персоналу, що є складовою так званого HR-контролю. Аналіз поточного стану кадрової роботи свідчить про відсутність системних інструментів для оцінки результативності працівників, що унеможливорює об'єктивне управління персоналом, стримує розвиток мотиваційної політики та створює ризики прийняття нераціональних кадрових рішень.

У відповідь на виявлену проблему доцільним є впровадження системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI), адаптованих до особливостей функціонування підприємства та специфіки посадових обов'язків працівників різних рівнів управління. Формування KPI має ґрунтуватися на принципах вимірюваності, досяжності та відповідності стратегічним цілям організації. Зокрема, для виробничого персоналу акцент може бути зроблений на кількісних показниках (продуктивність, якість виконання операцій), а для адміністративного – на результативності проектної діяльності, дотриманні термінів та якості управлінських рішень.

Другим важливим напрямом є інтеграція процесу оцінки результативності працівників у щорічний HR-цикл, що включає етапи планування цілей, регулярного моніторингу досягнень, проведення підсумкової оцінки та розробки індивідуальних планів професійного розвитку. Такий підхід сприяє формуванню прозорої системи очікувань і зворотного зв'язку, а також дозволяє своєчасно виявляти потребу в навчанні, наставництві чи зміні функціонального навантаження працівників.

Третім елементом реформи має стати впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання, безпосередньо пов'язаної з результатами оцінки ефективності. Справедлива система преміювання, що враховує внесок кожного працівника у досягнення корпоративних цілей, здатна істотно підвищити мотивацію, зміцнити корпоративну культуру й

знизити рівень плинності кадрів. Водночас така система має враховувати як індивідуальні досягнення, так і командні результати.

Окрему увагу слід приділити розширенню функціональних повноважень служби внутрішнього контролю. Зокрема, необхідно передбачити її участь у контролі за відповідністю кадрових рішень (призначень, підвищень, звільнень) внутрішнім нормативам та політикам підприємства. Це дозволить зменшити ризики суб'єктивізму та неформальних практик в управлінні персоналом, а також підвищити рівень довіри до системи HR-контролю з боку колективу.

Загалом, інтеграція HR-контролю в систему внутрішнього контролю підприємства у відповідності до рекомендацій моделі COSO дозволяє посилити контрольне середовище, забезпечити управління людським капіталом на основі об'єктивних даних та сформувати цілісну систему управління ефективністю, що є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку ТОВ «АгроІнтерн» [32].

У контексті підвищення ефективності внутрішнього контролю в ТОВ «АгроІнтерн» важливим напрямом удосконалення є посилення структурної чіткості та підзвітності в межах організаційної системи. Аналіз поточного стану управління засвідчує існування диспропорцій між формальною організаційною структурою та фактичними функціональними потоками, що призводить до розмитості відповідальності, дублювання функцій і зниження ефективності управлінських процесів.

Для усунення виявлених дисфункцій першочерговим заходом має стати проведення повноцінного структурного аудиту з метою оцінки відповідності існуючих функцій, повноважень і підзвітності посадових осіб реальному функціонуванню підприємства. Такий аудит дозволяє ідентифікувати критичні зони неузгодженості та розробити обґрунтовані рекомендації щодо перерозподілу управлінських повноважень і оптимізації взаємодії між підрозділами.

На основі результатів аудиту доцільно здійснити оновлення посадових інструкцій із чітким закріпленням меж відповідальності, підзвітності та інформаційних потоків, а також затвердити актуалізовану органограму, яка відображатиме реальну структуру підприємства. Такий підхід сприятиме усуненню організаційної невизначеності, покращенню комунікаційних зв'язків і підвищенню керованості внутрішніх процесів [14].

Наступним кроком є впровадження матричної системи відповідальності за принципом RACI (Responsible – відповідальний, Accountable – підзвітний, Consulted – консультант, Informed – поінформований) у межах ключових бізнес-процесів. Така модель дозволяє чітко розмежувати ролі учасників процесів, забезпечуючи прозорість ухвалення рішень і уникнення конфліктів повноважень. Зокрема, це актуально для функцій, що вимагають міжпідроздільної координації (наприклад, закупівлі, управління ризиками, звітність, IT-підтримка тощо).

Крім того, необхідним є закріплення внутрішніх контрольних точок (control points) за кожною критичною функцією підприємства, що дозволить системно оцінювати надійність та результативність операцій на всіх рівнях управління. Упровадження таких точок має супроводжуватися відповідним документообігом, фіксацією рішень та оцінкою ризиків, що істотно посилить контрольне середовище в межах моделі COSO.

У сукупності, зазначені заходи формують основу для підвищення прозорості, підзвітності й ефективності управлінських рішень у ТОВ «АгроІнтерн», сприяючи трансформації організаційної структури у гнучку й адаптивну систему, здатну реагувати на динамічні виклики ринку та забезпечувати сталий розвиток підприємства.

Формалізація політик у сфері управління персоналом є одним із ключових елементів удосконалення системи внутрішнього контролю в ТОВ «АгроІнтерн». Наявність чітко регламентованих процедур у сфері кадрового менеджменту не лише забезпечує відповідність нормативно-правовим вимогам, а й слугує основою для підвищення ефективності управління

людськими ресурсами, зниження операційних ризиків та створення прозорого контрольного середовища відповідно до стандартів моделі COSO.

Аналіз існуючого стану внутрішнього середовища підприємства засвідчив відсутність належної регламентації ключових HR-процедур, зокрема процедур адаптації нових працівників, системного навчання, оцінювання результативності, внутрішніх переведень та процесів звільнення. Така ситуація створює передумови для суб'єктивізму в ухваленні кадрових рішень, порушень трудового законодавства, а також знижує рівень персональної відповідальності управлінців.

Для усунення цих недоліків доцільно розробити та впровадити формалізовані регламенти за всіма основними етапами життєвого циклу працівника на підприємстві. Зокрема, регламент адаптації повинен передбачати систему менторства, орієнтаційні сесії та критерії успішного завершення випробувального терміну. Процедури навчання та оцінки мають включати індикатори розвитку компетентностей та механізми зворотного зв'язку. Регламент звільнення – чітко визначати послідовність дій відповідно до Кодексу законів про працю України (КЗпП), із фіксацією причин та оцінкою ризиків втрати персоналу [17].

Крім того, необхідним є створення єдиного кадрового контрольного реєстру, що забезпечуватиме систематизацію інформації про ключові HR-процеси та дозволить оперативно відслідковувати їхню відповідність як чинному законодавству, так і внутрішнім нормативним актам підприємства. Такий інструмент може інтегрувати показники щодо проходження адаптації, участі у навчальних заходах, результатів оцінювання та підстав кадрових змін, що створює можливості для системного аналізу та HR-аналітики.

Водночас доцільно розширити функціонал служби внутрішнього контролю, зокрема шляхом делегування їй повноважень із моніторингу дотримання норм КЗпП, а також внутрішніх політик у сфері трудових відносин. Такий підхід дозволить забезпечити неупереджений аудит кадрових

процедур, виявлення та усунення порушень, а також сприятиме формуванню етичної корпоративної культури та мінімізації трудових конфліктів.

Узагальнюючи, впровадження формалізованих кадрових політик та посилення контрольних механізмів у сфері управління персоналом дозволить створити цілісну, регламентовану та прозору систему HR-контролю. Це не лише відповідатиме концепції інтегрованого внутрішнього контролю COSO, але й підвищить адаптивність та професіоналізм управлінських рішень у кадровій сфері.

Підвищення інтегрованості внутрішнього контролю в систему управління ризиками є стратегічно важливим напрямом удосконалення контрольного середовища ТОВ «АгроІнтерн», що відповідає міжнародним підходам, закріпленим у моделі COSO Enterprise Risk Management (ERM). У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зростання рівня регуляторних вимог, а також підвищеної чутливості до операційних і стратегічних ризиків, підприємства мають забезпечувати тісну взаємодію між функціями контролю та ризик-менеджменту.

Поточний стан внутрішньої системи в ТОВ «АгроІнтерн» характеризується фрагментарністю – процеси оцінки ризиків та здійснення внутрішнього контролю функціонують автономно, без належного обміну інформацією та координації. Така роз'єднаність унеможливорює своєчасне виявлення та запобігання ризиковим подіям, ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а також послаблює превентивну функцію контролю.

З огляду на це, доцільним є інтегрування служби внутрішнього контролю до процесу регулярного перегляду ризиків, зокрема шляхом її формальної участі у щоквартальних сесіях оцінки ризиків підприємства. Це сприятиме кращому розумінню контролерами природи ключових загроз, їхніх причинно-наслідкових зв'язків та потенційного впливу на цілі організації. Така інтеграція забезпечить своєчасну адаптацію контрольних процедур до змін у ризиковому профілі компанії.

Крім того, важливим кроком є розробка детальних карт ризиків на рівні кожного структурного підрозділу з призначенням відповідальних осіб за моніторинг і регулярне оновлення цих карт. Такий підхід дозволить сформувати горизонтальну модель управління ризиками, де кожна функціональна одиниця несе відповідальність за ідентифікацію, оцінку та контроль ризиків у межах своєї компетенції.

Окремої уваги заслуговує розробка формалізованих протоколів реагування на виявлені ризики з урахуванням їхньої класифікації: фінансові, операційні, кадрові, ІТ-ризики та стратегічні загрози. У таких протоколах має бути чітко визначено механізми ескалації, строки реагування, відповідальні особи та критерії оцінки ефективності заходів реагування.

З метою забезпечення замкненого циклу управління ризиками служба внутрішнього контролю також повинна бути залучена до оцінки ефективності впроваджених стратегій реагування. Це дозволить здійснювати зворотний зв'язок між контрольними та ризик-менеджмент процесами, своєчасно коригувати політики та процедури, а також сприяти формуванню культури проактивного управління ризиками [17].

У підсумку, інтеграція функцій внутрішнього контролю та ризик-менеджменту сприятиме підвищенню узгодженості дій усіх функціональних підрозділів, покращенню прозорості управлінських процесів, своєчасному реагуванню на загрози та зміцненню загальної стійкості підприємства. Така система відповідає принципам інтегрованого управління ризиками, рекомендованим моделлю COSO, та є необхідною умовою сталого розвитку підприємства у складному середовищі економічної невизначеності.

Формування незалежної внутрішньої аудиторської функції є критично важливим елементом зміцнення системи внутрішнього контролю в ТОВ «АгроІнтерн» відповідно до сучасних міжнародних стандартів, зокрема рамкової моделі COSO та стандартів Інституту внутрішніх аудиторів (ІА). Забезпечення організаційної незалежності контролюючих функцій є необхідною умовою ефективного моніторингу, об'єктивної оцінки ризиків і

запобігання управлінським упередженням. Як свідчать результати аналізу в даний час внутрішня контрольна функція в ТОВ «АгроІнтерн» виконується в межах операційних структур, що призводить до конфлікту інтересів між контрольними завданнями та поточним управлінським функціоналом. Така ситуація суттєво знижує ефективність виявлення порушень і недоліків, а також зменшує довіру до результатів контролю з боку керівництва та зовнішніх стейкхолдерів.

У зв'язку з цим доцільним є чітке розмежування між операційною діяльністю та функцією контролю. Служба внутрішнього контролю має бути організаційно відокремлена від підрозділів, які вона перевіряє, та не залучатися до виконання функцій, що підлягають контролю. Це дозволить зберігати об'єктивність і неупередженість у процесі оцінки діяльності підприємства.

Окремим напрямом підвищення незалежності служби контролю є впровадження щорічного незалежного внутрішнього аудиту із залученням зовнішніх експертів або шляхом часткового аутсорсингу. Такий підхід дозволяє поєднати внутрішнє розуміння специфіки діяльності підприємства з незалежним зовнішнім поглядом, що сприяє виявленню прихованих ризиків, підвищенню професійного рівня аудиторських процедур і зменшенню впливу внутрішніх упереджень [8].

Крім того, ключовим кроком у напрямі формування ефективної аудиторської функції є встановлення прямої звітності служби внутрішнього контролю перед наглядовою радою або власниками компанії. Такий механізм посилює підзвітність контролюючих органів, унеможливорює адміністративний тиск з боку керівництва середньої ланки та сприяє стратегічній узгодженості діяльності контролю з цілями корпоративного управління.

Узагальнюючи, формування незалежної внутрішньої аудиторської функції дозволить ТОВ «АгроІнтерн» не лише покращити прозорість управління, а й знизити рівень операційних і фінансових ризиків, своєчасно

виявляти порушення та підвищити довіру до внутрішньої системи контролю з боку зовнішніх зацікавлених сторін. Така модель відповідає кращим практикам корпоративного управління та є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Автоматизація функцій внутрішнього контролю в умовах сучасного цифрового середовища є важливою складовою підвищення ефективності системи контролю та управління ризиками в ТОВ «АгроІнтерн». Відсутність відповідних цифрових інструментів ускладнює своєчасне виявлення відхилень, обмежує оперативність аналізу контрольної інформації та знижує загальну прозорість внутрішньої контрольної системи. У контексті сучасних вимог до корпоративного управління та інформаційної безпеки автоматизація контрольних процесів виступає не лише як інструмент підвищення ефективності, але й як необхідна умова для відповідності міжнародним стандартам, зокрема моделі COSO та принципам внутрішнього контролю, визначеним IFAC та COBIT.

Одним з першочергових напрямів автоматизації є впровадження ERP-модуля внутрішнього контролю. Такий модуль має охоплювати функціонал реєстрації контрольних подій (планових перевірок, виявлених відхилень, виконаних аудитів), забезпечувати ведення електронних журналів контрольних процедур, а також мати можливість автоматичної генерації звітів про дотримання внутрішніх політик і нормативних документів. Це дозволить суттєво знизити адміністративне навантаження на співробітників служби контролю, забезпечити цілісність та доступність контрольної інформації, а також підвищити якість аналітики завдяки інтеграції з іншими модулями облікової системи підприємства [47].

Окрему увагу слід приділити впровадженню інструментів контролю доступу до інформаційних ресурсів підприємства, зокрема до облікових систем та критичних даних. Використання сучасних механізмів логування змін в облікових записах, авторизаційних спроб, а також доступу до чутливої інформації є ключовим елементом цифрової гігієни та запобігання внутрішнім

загрозам, таким як несанкціоновані дії персоналу чи шахрайство. Такі інструменти дозволяють не лише моніторити порушення в режимі реального часу, а й формувати доказову базу для подальшого реагування та коригувальних заходів.

Інтеграція цифрових рішень у процеси внутрішнього контролю сприятиме створенню прозорої, документованої та доступної системи контролю, яка відповідає принципам безперервності, об'єктивності та адаптивності. Це також дозволить забезпечити зв'язок між операційними процесами, системою управління ризиками та стратегічним управлінням підприємства. У підсумку, цифрова трансформація функцій внутрішнього контролю є необхідною умовою для формування гнучкої, стійкої та ефективної контрольної системи, що здатна відповідати сучасним викликам зовнішнього середовища та внутрішнім ризикам підприємства [11].

Запропоновані напрями удосконалення служби внутрішнього контролю в ТОВ «АгроІнтерн» створюють комплексну основу для трансформації контрольного середовища підприємства. Вони враховують не лише актуальні нормативні вимоги та міжнародні стандарти, а й специфіку внутрішніх процесів і ризиків компанії. Реалізація цих заходів сприятиме більш ефективному управлінню ризиками, підвищенню рівня відповідальності персоналу та забезпеченню прозорості внутрішніх операцій. Це, в свою чергу, формуватиме сприятливий клімат для стійкого розвитку організації, адаптивності до зовнішніх викликів і зміцнення довіри з боку зацікавлених сторін. Такий системний підхід дозволить забезпечити не лише короткострокові результати, але й довгострокову конкурентоспроможність підприємства на ринку.

2.2. Впровадження цифрових інструментів для покращення інформаційного забезпечення контролю

Впровадження цифрових інструментів для покращення інформаційного забезпечення контролю у ТОВ «АгроІнтерн» виступає ключовим стратегічним напрямком, що має на меті суттєве підвищення ефективності функціонування внутрішньої системи контролю. У сучасних умовах динамічного розвитку інформаційних технологій та зростаючих вимог до прозорості й оперативності управлінських рішень цифровізація контрольних процесів стає необхідною передумовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Зокрема, передбачається інтеграція сучасних автоматизованих інформаційних систем, здатних забезпечити комплексний збір, оперативну обробку та глибокий аналіз контрольних даних у режимі реального часу. Такий підхід не лише зменшує ризики втрати інформації чи помилок, пов'язаних із ручним введенням даних, а й сприяє створенню єдиної інформаційної платформи, що консолідує всю необхідну інформацію про контрольні заходи, виявлені відхилення та відповідні коригувальні дії.

Впровадження цифрових рішень дає змогу не лише автоматизувати рутинні процеси реєстрації та звітування, а й підвищити якість управлінської аналітики завдяки використанню сучасних алгоритмів обробки великих обсягів даних. Це відкриває можливості для більш гнучкого і своєчасного реагування на виявлені ризики, а також для прогнозування потенційних загроз на основі аналізу історичних тенденцій і поточних показників [12].

Крім того, цифрові інструменти забезпечують більш прозоре документування контрольних процедур, що сприяє підвищенню рівня довіри з боку власників, наглядових органів і інших зацікавлених сторін. Вони також створюють умови для покращення комунікації між структурними підрозділами, які залучені до процесів контролю, завдяки централізованому доступу до актуальної інформації.

Таким чином, впровадження сучасних цифрових технологій у сфері внутрішнього контролю ТОВ «АгроІнтерн» не лише оптимізує операційні процеси, а й суттєво підвищує рівень управлінської прозорості, підзвітності та оперативності прийняття рішень. Це сприятиме посиленню загальної стійкості підприємства у складних економічних і ринкових умовах, а також забезпечить основу для сталого розвитку та підвищення його конкурентних переваг.

Першочерговим кроком у напрямі цифрової трансформації системи внутрішнього контролю в ТОВ «АгроІнтерн» є впровадження функціональних модулів у межах ERP-системи, орієнтованих безпосередньо на автоматизацію контрольних процедур. Такі модулі мають забезпечувати можливість безперервного обліку контрольних подій, зокрема реєстрацію фактів проведення перевірок, фіксацію виявлених відхилень, відстеження термінів виконання коригувальних дій та контроль за дотриманням процедур, передбачених внутрішніми політиками.

Інтеграція подібних рішень дозволяє усунути низку суттєвих обмежень, притаманних традиційним (паперовим або напівавтоматизованим) підходам до контролю, серед яких – висока ймовірність людського чинника, затримки у фіксації інформації, а також ускладнене відтворення повної картини історії контрольних дій. ERP-модулі, призначені для цілей контролю, забезпечують єдиний цифровий простір, у якому акумулюється актуальна та верифікована інформація, що унеможливорює її довільне редагування або втрату.

Крім того, такі модулі підтримують концепцію постійного (континуального) моніторингу, що особливо важливо в умовах зростаючої складності бізнес-процесів. Автоматичне логування дій, електронна ідентифікація відповідальних осіб та прив'язка подій до конкретних часових і процедурних маркерів забезпечують високий рівень прозорості та підзвітності, який важко досягти за допомогою ручних методів.

У довгостроковій перспективі запровадження спеціалізованих модулів дозволить не лише підвищити надійність та об'єктивність системи внутрішнього контролю, а й накопичити репрезентативну базу даних для

подальшого аналізу та вдосконалення контрольних практик. Це відкриває нові можливості для впровадження методів предиктивної аналітики, що базується на даних, зібраних у ході щоденного функціонування системи, й дозволяє своєчасно виявляти закономірності та попереджати системні ризики ще до моменту їх прояву.

Таким чином, ERP-модулі внутрішнього контролю виконують не лише оперативну функцію реєстрації та моніторингу, але й закладають фундамент для побудови адаптивної, аналітично орієнтованої системи управління ризиками та забезпечення безперервного вдосконалення внутрішньої контрольної інфраструктури підприємства [3].

Крім впровадження ERP-модулів для автоматизації внутрішнього контролю, важливим елементом цифрового укріплення системи контролю в ТОВ «АгроІнтерн» є запровадження сучасних інструментів контролю доступу до інформаційних ресурсів підприємства. Ці інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні цілісності, конфіденційності та доступності даних, що є фундаментальними складовими інформаційної безпеки. Зокрема, доцільним є використання систем багаторівневого контролю доступу, які дозволяють встановлювати та гнучко налаштовувати права доступу користувачів відповідно до їх посадових обов'язків, рівня відповідальності та необхідності взаємодії з окремими інформаційними об'єктами. Така диференціація доступу знижує ризик несанкціонованого втручання у критичні бізнес-процеси та мінімізує імовірність витоку або навмисного викривлення інформації.

Окремої уваги потребує впровадження механізмів детального логування користувацьких дій, особливо у випадках, що стосуються змін в облікових даних, доступу до конфіденційної інформації чи ініціювання операцій з високим рівнем ризику. Таке логування забезпечує ретельний цифровий слід, який можна використовувати для аудиту, розслідування інцидентів, а також для формування аналітичних звітів з метою вдосконалення політик безпеки. Крім того, сучасні системи управління доступом дозволяють інтегрувати багатфакторну автентифікацію (MFA), що значно ускладнює можливість

несанкціонованого використання облікових записів навіть у випадку компрометації паролів. У поєднанні з регулярною зміною облікових даних, централізованим управлінням і контролем за активними сесіями користувачів, ці заходи формують надійний бар'єр проти потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз.

Запровадження зазначених інструментів є не лише реактивним механізмом реагування на інциденти, а й ефективним превентивним інструментом, який дозволяє завчасно виявляти атипову активність, що може свідчити про шахрайські дії або порушення процедур [3]. У цьому контексті доцільним є поєднання системи контролю доступу з елементами аналітики поведінкових патернів користувачів, що дозволяє побудувати адаптивну модель реагування на нетипові сценарії використання інформаційної системи. Таким чином, впровадження комплексної системи контролю доступу, доповненої механізмами логування, автентифікації та аналітики, забезпечує не лише технічний захист даних, але й формує основу для прозорості, контрольованої та безпечної інформаційної екосистеми підприємства. Це значно підвищує надійність внутрішнього контролю, сприяє зниженню ризиків зловживань і підтримує довіру до корпоративних інформаційних систем у середовищі підвищених вимог до кібербезпеки.

Важливим і перспективним напрямом удосконалення інформаційного забезпечення внутрішнього контролю в ТОВ «АгроІнтерн» є впровадження аналітичних цифрових інструментів, здатних здійснювати глибокий багатовимірний аналіз даних. Сучасні аналітичні платформи дозволяють обробляти великі масиви внутрішньої інформації у реальному часі, виявляти закономірності та аномалії, формувати прогностичні моделі та надавати обґрунтовані висновки для стратегічного і тактичного рівнів управління.

Зокрема, використання інструментів Business Intelligence (BI) сприятиме автоматичному генеруванню аналітичних звітів, що охоплюють ключові аспекти контрольної діяльності – від дотримання процедур до динаміки ризиків і виконання контрольних індикаторів. Така автоматизація зменшує

залежність від ручної обробки даних, підвищує точність і достовірність результатів, а також суттєво скорочує часові витрати на підготовку управлінської звітності. Крім текстових звітів, особливу цінність має візуалізація контрольної інформації у вигляді інтерактивних дашбордів, графіків, діаграм та індикаторів ризиків. Завдяки цим інструментам можливим стає оперативне відстеження критичних показників у реальному часі, миттєве виявлення відхилень від нормативних або очікуваних значень, а також гнучке налаштування інтерфейсу під потреби конкретних користувачів – керівництва, служби внутрішнього контролю, фінансових або ІТ-відділів [47].

Інтеграція таких інструментів дозволяє здійснювати не лише ретроспективний аналіз, але й формувати основи для прогнозного контролю, тобто оцінювання ймовірності виникнення ризиків до їх фактичної реалізації. Це значно підвищує ефективність превентивних заходів і забезпечує своєчасне реагування на зміну зовнішніх чи внутрішніх умов функціонування підприємства. Важливим аспектом є також можливість інтеграції аналітичних модулів з іншими інформаційними системами підприємства – ERP, CRM, системами документообігу, обліку кадрів тощо. Це сприяє побудові цілісної інформаційної архітектури, де всі дані взаємопов'язані та синхронізовані, а процеси контролю мають наскрізну прозорість і підзвітність.

Отже, аналітичні цифрові інструменти не лише покращують якість та оперативність управлінських рішень, але й створюють умови для системного, доказового й динамічного управління контрольними процесами. Їх впровадження у діяльність ТОВ «АгроІнтерн» сприятиме розвитку гнучкої, адаптивної та аналітично орієнтованої моделі внутрішнього контролю, що відповідає сучасним вимогам цифрової трансформації бізнесу.

Крім того, інтеграція технологій штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (ML) в систему внутрішнього контролю ТОВ «АгроІнтерн» є наступним етапом цифрової еволюції контрольного середовища, що забезпечує не лише автоматизацію, а й інтелектуалізацію контрольних функцій. Такі технології дозволяють суттєво розширити аналітичні

можливості підприємства, зокрема – здійснювати прогнозування ризиків і порушень із високим ступенем точності та оперативності.

Моделі машинного навчання, навчені на історичних даних, здатні виявляти приховані закономірності, аномалії та відхилення, які могли б залишитися непоміченими традиційними методами контролю. Завдяки цьому внутрішній контроль перетворюється з переважно ретроспективного механізму перевірки на проактивну систему запобігання ризикам. Застосування таких моделей особливо ефективно для виявлення ознак шахрайства, фінансових махінацій, збоїв у логістиці, недотримання регламентів або несанкціонованих змін у системах управління даними.

Інтелектуальні системи можуть не лише сигналізувати про потенційні загрози, а й автоматично формувати рекомендації щодо управлінських або коригувальних дій. Наприклад, при виявленні атипової поведінки у фінансових транзакціях система може запропонувати тимчасове блокування відповідного доступу, перенесення транзакції на ручну перевірку або ініціювання внутрішнього розслідування. Це дозволяє не лише зменшити ризики, але й оптимізувати навантаження на персонал контрольних підрозділів, спрямовуючи їхню увагу на справді критичні випадки.

Важливим є також те, що системи на базі ШІ здатні до самонавчання, тобто з кожним новим циклом обробки інформації вони вдосконалюють свої алгоритми, підвищують точність прогнозів та ефективність рішень. Такий підхід створює динамічне, адаптивне та стійке інформаційне середовище, що здатне самостійно підлаштовуватись під нові виклики, зміни у внутрішніх процесах та зовнішніх умовах діяльності підприємства.

Інтеграція ШІ також відкриває можливості для побудови систем раннього попередження (Early Warning Systems), які, аналізуючи тренди у даних, здатні заблаговчасно інформувати керівництво про зростання певних ризиків (фінансових, операційних, кадрових тощо) і пропонувати сценарії реагування. Це створює підґрунтя для переходу від реактивного до превентивного управління ризиками. Загалом, впровадження технологій

штучного інтелекту і машинного навчання у внутрішній контроль ТОВ «АгроІнтерн» не лише забезпечує глибше аналітичне проникнення у процеси, а й формує інноваційно орієнтовану архітектуру управління ризиками. Це дозволяє підприємству діяти випереджувально, підвищує надійність та гнучкість контрольної системи і забезпечує її відповідність викликам цифрової економіки.

У довгостроковій перспективі цифровізація функцій внутрішнього контролю постає не просто як інструмент технологічної модернізації, а як системна передумова трансформації організаційного управління в умовах посилення регуляторних вимог, високої варіативності ринкових ризиків та зростаючої потреби у стратегічній стійкості. Для ТОВ «АгроІнтерн» це означає перехід від фрагментарних, реактивних механізмів контролю до інтегрованої, динамічної системи, яка є невід'ємною частиною управлінської структури підприємства.

Цифрові технології, запроваджені у сферу внутрішнього контролю, дозволяють значно підвищити якість і своєчасність управлінських рішень завдяки глибшому розумінню ризиків, покращенню моніторингу та оцінки ефективності бізнес-процесів [18]. Особливо важливою є здатність таких систем функціонувати в режимі реального часу, що забезпечує безперервний контроль і мінімізацію часових лагів між виникненням відхилення та його усуненням. Крім того, цифрове середовище створює підґрунтя для формування культури даних, коли ключові управлінські дії базуються на перевірених, аналітично оброблених даних, а не на суб'єктивних оцінках. Це сприяє підвищенню об'єктивності контролю, формуванню довіри між структурними підрозділами підприємства, а також зміцненню зовнішньої репутації компанії як прозорого й відповідального суб'єкта господарювання.

У свою чергу, можливість масштабування цифрових інструментів дозволяє адаптувати систему контролю до зростання обсягів діяльності підприємства, розширення напрямків бізнесу або зміни зовнішніх умов. Таким чином, внутрішній контроль перестає бути жорсткою системою обмежень і

перетворюється на адаптивний механізм управління, здатний гнучко реагувати на виклики та забезпечувати безперервне вдосконалення управлінських практик.

В умовах цифрової економіки і глобальної конкуренції реалізація зазначених заходів надає ТОВ «АгроІнтерн» низку стратегічних переваг: від посилення фінансової дисципліни та управлінської прозорості – до підвищення інвестиційної привабливості та здатності до інновацій. Таким чином, цифровізація внутрішнього контролю виступає не лише технічним, а передусім організаційно-стратегічним чинником сталого розвитку підприємства, що забезпечує його успішне функціонування в умовах сучасного бізнес-середовища.

2.3. Оцінка ефективності запропонованих змін та перспективи розвитку системи контролю

Оцінювання ефективності запропонованих змін у системі внутрішнього контролю ТОВ «АгроІнтерн» є складовою етапу аналізу результативності впроваджених цифрових рішень і дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей. Методологічною основою такого оцінювання слугує порівняльний аналіз динаміки ключових показників ефективності функціонування контрольного середовища підприємства до і після інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Цей підхід передбачає об'єктивне співставлення кількісних та якісних параметрів, що дає змогу виявити не лише прямий економічний ефект, але й опосередкований вплив на управлінську, організаційну та інституційну складові системи внутрішнього контролю.

З урахуванням характеру впроваджених заходів – таких як використання ERP-модулів внутрішнього контролю, системи контролю доступу, інструментів аналітичної обробки даних та елементів штучного інтелекту – доцільно виокремити п'ять основних критеріїв оцінки ефективності, які

дозволяють комплексно охопити різні аспекти трансформації контрольної функції

1. Зменшення витрат на здійснення контрольних функцій, що демонструє економічну ефективність інтеграції цифрових технологій та дозволяє знизити фінансове навантаження на організаційну структуру контролю за рахунок автоматизації рутинних операцій, оптимізації кадрових ресурсів і зменшення витрат на зовнішні аудиторські перевірки.

2. Скорочення часу, необхідного для обробки контрольних даних, що свідчить про підвищення оперативності реагування на внутрішні відхилення й інциденти. Зменшення цього показника напряму пов'язане з ефективністю цифрових рішень щодо збору, агрегування й аналізу контрольної інформації в реальному часі.

3. Підвищення точності виявлення порушень і відхилень, що характеризує якісну складову модернізованої системи внутрішнього контролю. Завдяки застосуванню алгоритмів аналітики та машинного навчання підвищується здатність системи до своєчасної ідентифікації аномальних даних, що знижує ризики помилок або шахрайських дій.

4. Підвищення рівня інформаційної безпеки, який забезпечується через запровадження систем логування доступу, багаторівневої автентифікації користувачів, а також регламентацію прав доступу до чутливих даних. Цей критерій є критично важливим в умовах цифровізації, коли зростає вразливість інформаційних систем до зовнішніх та внутрішніх загроз.

5. Рівень прозорості управлінських рішень, який виступає індикатором того, наскільки запроваджені інструменти сприяють прийняттю рішень на основі достовірних, повних і актуальних даних. Прозорість управління є запорукою зміцнення довіри з боку стейкхолдерів, покращення корпоративного іміджу та формування стабільного середовища розвитку.

Узагальнюючи, варто зазначити, що оцінка ефективності впроваджених змін не обмежується виключно фінансовими показниками, а передбачає комплексний аналіз, що враховує економічні, технологічні та організаційно-

управлінські аспекти. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити вплив цифрової трансформації на функціонування внутрішнього контролю в ТОВ «АгроІнтерн» та сформувані обґрунтовані висновки щодо перспектив його подальшого розвитку.

Оцінка очікуваної ефективності впровадження цифрових інструментів у внутрішній контроль ТОВ «АгроІнтерн» наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка очікуваної ефективності впровадження цифрових інструментів у внутрішній контроль ТОВ «АгроІнтерн»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Витрати на функції внутрішнього контролю, тис. грн/рік	528,4	412,7	-115,7	-21,9%
Середній час обробки контрольної події, хв	19,6	6,8	-12,8	-65,3%
Рівень точності виявлення відхилень, %	72,3	93,5	+21,2	+29,3%
Кількість інцидентів несанкціонованого доступу на рік	5,2	1,1	-4,1	-78,8%
Частка управлінських рішень, що базуються на верифікованих даних, %	64,8	91,6	+26,8	+41,4%

Джерело: сформовано за оцінкою автора

Впровадження спеціалізованих ERP-модулів для підтримки внутрішнього контролю відповідає сучасній концепції інтегрованого управління ризиками та цифрової трансформації управлінських процесів. Згідно з Grabski & Leech [33], ERP-системи, які включають модулі контролю, дозволяють реалізувати вбудовані контрольні механізми, що автоматично фіксують відхилення, скорочуючи потребу у ручному втручанні та знижуючи ризик помилок.

Як зазначено в PwC [34], ERP-рішення нового покоління забезпечують безперервний моніторинг контрольних подій, автоматичне логування дій та оперативну генерацію звітів, що підвищує прозорість і достовірність

внутрішніх процесів. Крім того, це призведе до оптимізації витрат за рахунок скорочення обсягу ручної праці та зменшення зовнішніх аудитів. На досліджуваному підприємстві впровадження контрольного ERP-модуля сприятиме зменшенню витрат на внутрішній контроль на 21,9% – з 528,4 тис. грн до 412,7 тис. грн.

Використання цифрових технологій збору первинних даних у реальному часі – ключовий компонент концепції «розумного контролю» (Smart Internal Control Systems). Як вказує ICAEW [35], автоматизація збору, фільтрації та валідації інформації значно підвищує швидкість і точність виявлення порушень.

Алгоритмізація базового аналізу на основі сенсорних пристроїв і програмних агентів дозволяє знизити частку людських помилок. Це повністю відповідає положенням ISO 19600 та COBIT 2019 щодо комплаєнс-контролю й ризик-менеджменту в динамічному цифровому середовищі [36]. На основі цього скорочення середнього часу обробки контрольної події в ТОВ «АгроІнтерн» с прогнозоване на рівні 65,3% – з 19,6 до 6,8 хвилини.

Business Intelligence [37] є рушієм трансформації внутрішнього контролю з адміністративної функції в інструмент стратегічного управління. Gartner підкреслює, що сучасні BI-системи дозволяють поєднати візуалізацію, автоматичні сповіщення, виявлення аномалій та прогнозні моделі в єдиній платформі. McKinsey [38] наголошує, що інтерактивні дашборди й автоматичний аналіз аномалій створюють умови для проактивного контролю, зменшуючи ризики «сліпих зон» у звітності та підвищуючи загальну адаптивність управління. Підвищення рівня виявлення порушень на ТОВ «АгроІнтерн» с прогнозовано на 29,3% – з 72,3% до 93,5%.

Контроль доступу до даних та дій користувачів є ключовою складовою цифрової архітектури безпеки. Відповідно до ISO/IEC 27001:2013 та рекомендацій COBIT 2019 [39], впровадження принципу мінімальних повноважень, багаторівневої автентифікації та журналювання дій дозволяє істотно знизити ризики витоку, фальсифікації або втрати даних.

ЕУ [40] підкреслює важливість безперервного моніторингу інцидентів і автоматичної ідентифікації несанкціонованих дій як складової кіберстійкості внутрішнього контролю. Кількість інцидентів несанкціонованого доступу в ТОВ «АгроІнтерн» скоротиться на 78,8% – з 5,2 до 1,1 випадків на рік.

Як зазначено в аналітичному звіті McKinsey & Company, організації, які приймають управлінські рішення на основі достовірних даних, досягають на 20-30% вищих результатів ефективності. Створення єдиної цифрової бази знань та автоматизованих верифікаційних механізмів мінімізує суб'єктивність прийняття рішень і покращує корпоративну відповідальність. Це також сприяє впровадженню культури data-driven управління, що підвищує стратегічну стабільність підприємства (Lukka & Vinnari, 2021).

Частка рішень, прийнятих на основі верифікованих даних, в ТОВ «АгроІнтерн» зростає на 41,4% – з 64,8% до 91,6%.

Отримані результати свідчать про високу ефективність впроваджених цифрових змін. Кожен із напрямів модернізації значущо покращить контрольну функцію як з економічного, так і з якісного боку. Зменшення витрат і часу на контрольні процедури, підвищення точності й безпеки, а також покращення прозорості управління формують передумови для сталого розвитку ТОВ «АгроІнтерн» та посилення його конкурентних позицій на агропромисловому ринку. У подальшому доцільним є нарощування штучного інтелекту у процесах прогнозування ризиків та адаптація системи до змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 2

Запропоновані заходи спрямовані на комплексне вдосконалення служби внутрішнього контролю в ТОВ «АгроІнтерн» і включають такі ключові напрямки:

1. Інституційне оновлення Кодексу етики з урахуванням сучасних викликів та підвищення обізнаності персоналу через регулярне етичне навчання й впровадження анонімних каналів повідомлень про порушення.

2. Запровадження системи оцінки ефективності працівників на основі ключових показників (KPI) та інтеграція цієї оцінки у HR-процеси з метою мотивації й розвитку персоналу.

3. Посилення структурної чіткості й підзвітності шляхом проведення аудиту організаційної структури, оновлення посадових інструкцій і впровадження матричної системи відповідальності (RACI).

4. Формалізація політик управління персоналом, включно з регламентованими процедурами адаптації, навчання, переведень і звільнення, а також створення кадрового контрольного реєстру.

5. Підвищення інтегрованості внутрішнього контролю у процеси управління ризиками через створення карт ризиків, призначення відповідальних і розробку протоколів реагування.

6. Автоматизація контрольних функцій шляхом впровадження ERP-модуля для реєстрації подій, ведення журналів та генерації звітів, а також застосування цифрових засобів контролю доступу й логування.

7. Формування незалежної внутрішньої аудиторської функції з чітким розмежуванням ролей, регулярним зовнішнім аудитом і прямою звітністю перед наглядовою радою.

Загалом, ці заходи створюють основу для підвищення ефективності внутрішнього контролю, зміцнення корпоративної культури відповідальності, а також забезпечення прозорості та стійкості підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища. Їх впровадження сприятиме системному управлінню ризиками та підтримці сталого розвитку ТОВ «АгроІнтерн».

Впровадження цифрових інструментів у систему внутрішнього контролю ТОВ «АгроІнтерн» є не лише технологічним оновленням, а й сутнісним перетворенням механізмів управління, спрямованим на забезпечення більшої ефективності, надійності та адаптивності контрольного

середовища. Застосування ERP-модулів, інструментів доступу, аналітичних платформ і штучного інтелекту сприяє створенню цілісної, інтегрованої інфраструктури контролю, яка охоплює всі рівні організаційної діяльності. Завдяки цьому досягається не лише автоматизація рутинних процедур, а й підвищується здатність до своєчасного виявлення, аналізу й нейтралізації ризиків. Це забезпечує якісно новий рівень прозорості, обґрунтованості управлінських рішень і зміцнює довіру до системи контролю як з боку керівництва, так і зовнішніх зацікавлених сторін.

У підсумку, цифрова трансформація внутрішнього контролю виступає критичним чинником підвищення корпоративної зрілості та конкурентоспроможності підприємства. Вона формує підґрунтя для сталого розвитку ТОВ «АгроІнтерн» у довгостроковій перспективі, дозволяючи оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, зменшувати управлінську невизначеність і забезпечувати стратегічну стійкість бізнесу.

Оцінка результатів цифрової трансформації внутрішнього контролю в ТОВ «АгроІнтерн» засвідчила суттєве покращення як з погляду витрат, так і за показниками ефективності, точності та безпеки. Насамперед, впровадження ERP-модулів та автоматизованих рішень дозволить знизити річні витрати на контрольні функції на 115,7 тис. грн, що еквівалентно 21,9% економії. Це можливе завдяки скороченню залучення зовнішніх перевірок та оптимізації людських ресурсів. Значно зросла швидкість реагування на внутрішні події: середній час обробки інформації зменшиться з 19,6 до 6,8 хвилин, що становить 65,3% скорочення. Така зміна прямо свідчить про впровадження систем миттєвого збору та аналізу даних, які дозволять оперативно локалізувати потенційні ризики.

Інтеграція алгоритмів аналітики і елементів штучного інтелекту сприятиме зростанню точності виявлення аномалій з 72,3% до 93,5%, тобто на 21,2%. Це суттєво зменшує ймовірність незафіксованих порушень у процесах.

Водночас, можна очікувати зростання рівня прийняття рішень на основі перевірених даних значно з 64,8% до 91,6%. Це забезпечує більшу

об'єктивність управлінських дій і сприятиме формуванню стратегії на підставі достовірної інформації. У сукупності, ці кількісні результати свідчать про прогнозоване комплексне підвищення ефективності контрольної системи. Вони продемонструють не лише зменшення витрат і прискорення процесів, а й покращення якості виявлення порушень, зміцнення захисту інформації та посилення аналітичного підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Такий ефект підкреслює успішність інтеграції цифрових рішень і формує базу для подальшого розвитку контрольної функції відповідно до сучасних стандартів корпоративного управління.

ВИСНОВКИ

Сучасні наукові підходи трактують контроль та внутрішній контроль як фундаментальні елементи управлінської діяльності, що спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства шляхом аналізу, спостереження, коригування та прийняття управлінських рішень. У теоретичному полі поняття контролю інтерпретується багатогранно – його зміст варіюється залежно від функціонального контексту, тоді як внутрішній контроль поступово трансформується з інструменту перевірки фактів у багаторівневу систему управління ризиками, верифікації інформації та підтримки ефективності бізнес-процесів.

Як складова управлінського механізму, внутрішній контроль виконує критичну функцію у забезпеченні достовірності фінансових даних, дотриманні внутрішніх регламентів, збереженні активів, зниженні ризиків та підвищенні загальної ефективності діяльності підприємства. Його реалізація включає впровадження системи процедур, методів і заходів, інтегрованих у структуру управління на всіх рівнях, що створює умови для безперервного контролю господарських процесів. Водночас якість функціонування внутрішнього контролю значною мірою залежить від належного рівня інформаційного забезпечення, яке формує базу для прийняття обґрунтованих рішень, сприяє прозорості управлінських дій і підвищує результативність фінансової діяльності.

У контексті українського законодавства, внутрішній фінансовий контроль функціонує в межах масштабної нормативної інфраструктури, що включає як загальні кодекси, так і спеціалізовані закони та регуляторні документи. Ця структура створює всеосяжне правове поле для здійснення облікових операцій, складання звітності, контролю за дотриманням податкової дисципліни та проведення аудиту. Метою цього регулювання є забезпечення належного управління ресурсами, підвищення прозорості

економічної діяльності та утвердження принципів фінансової відповідальності в межах підприємницьких структур.

Фінансова політика ТОВ «АгроІнтерн» будується на засадах відповідності чинному законодавству та дотриманні загальноприйнятих принципів бухгалтерського обліку, що дозволяє забезпечити стабільну фінансову звітність і контроль за витратами. Водночас існує потреба в модернізації окремих напрямів, насамперед шляхом інтеграції інноваційних цифрових технологій, які здатні автоматизувати облікові процеси та підвищити якість фінансового контролю.

Наразі внутрішня контрольна система підприємства функціонує в цілому на належному рівні завдяки чіткому розмежуванню повноважень між працівниками та визначеній управлінській структурі. Проте спостерігаються певні обмеження – зокрема, відсутність своєчасного доступу до оперативної інформації та недостатня інтегрованість інформаційних систем, що стримує ефективність моніторингу та оперативного втручання у процеси. Для посилення функціональності системи доцільно реалізувати оновлення програмного забезпечення, покращити внутрішні комунікаційні канали та забезпечити більш тісну координацію між фінансовими та операційними компонентами контролю.

Отже, попри наявність позитивних характеристик у нинішній системі внутрішнього контролю ТОВ «АгроІнтерн», подальше вдосконалення її ефективності вимагає активних кроків у сфері цифрової трансформації та оптимізації інформаційно-аналітичного забезпечення управління.

Оцінювання внутрішньої контрольної системи та її інформаційного забезпечення в ТОВ «АгроІнтерн» засвідчило, що підприємство володіє функціонуючим, але поки що недосконалим механізмом контролю, який потребує суттєвого оновлення і доопрацювання. Контрольне середовище загалом відповідає базовим вимогам, однак аналіз виявив низку організаційних прогалин і кадрових проблем, що негативно впливають на його ефективність. Підхід до управління ризиками носить розрізнений характер і не

охоплює всі критичні напрямки, зокрема, залишаються вразливими питання, пов'язані з дебіторською заборгованістю, системою постачань і кадровою стабільністю.

Хоча окремі контрольні процедури застосовуються на практиці, часто вони не мають чіткої регламентації, а їх документування не відповідає вимогам прозорості та простежуваності. Інформаційна складова контролю та механізми комунікації виявляють наявність суттєвих обмежень, серед яких – відсутність впроваджених ERP-систем, ускладнений доступ до необхідної інформації та низький рівень впровадження цифрових інструментів. Моніторинг виконання контрольних функцій здійснюється епізодично й не підкріплений засобами автоматизації, що знижує його ефективність і своєчасність.

Загалом, внутрішній контроль на підприємстві має базову основу для подальшого розвитку. Проте досягнення повноцінної ефективності можливе лише за умов упровадження чітко структурованих регламентів, оптимізації управлінських процесів та інтеграції сучасних технологічних рішень у систему контролю.

Запропонований комплекс заходів удосконалення служби внутрішнього контролю в ТОВ «АгроІнтерн» має на меті всебічне вдосконалення служби внутрішнього контролю в ТОВ «АгроІнтерн» шляхом реалізації низки стратегічних напрямків. Зокрема, передбачено оновлення інституційної бази етичних норм із врахуванням сучасних викликів, що супроводжується підвищенням рівня обізнаності персоналу через систематичне етичне навчання та впровадження анонімних каналів для повідомлення про порушення, що сприятиме формуванню культури відповідальності.

Важливим кроком є впровадження системи оцінювання ефективності працівників на основі ключових показників результативності (KPI) та інтеграція цих показників у загальний HR-цикл, що дозволить стимулювати мотивацію персоналу та сприяти їх професійному розвитку.

Для підвищення організаційної чіткості і забезпечення прозорості підзвітності рекомендовано проведення комплексного аудиту структурних підрозділів, оновлення посадових інструкцій та застосування матричної системи відповідальності (RACI), що сприятиме усуненню функціональних перекриттів і розподілу ролей у ключових процесах.

Додатково акцентується увага на формалізації кадрових політик шляхом розробки регламентів, які регулюють адаптацію, навчання, внутрішні переведення та звільнення, а також створення єдиного контрольного реєстру, що забезпечить прозорість і відповідність нормативним вимогам.

Підвищення інтеграції внутрішнього контролю з управлінням ризиками реалізується через впровадження карт ризиків на рівні підрозділів, визначення відповідальних осіб та розробку протоколів реагування, що підвищить оперативність і якість управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту.

Автоматизація контрольних функцій передбачає впровадження спеціалізованого ERP-модуля для реєстрації контрольних подій, ведення журналів і формування звітності, а також використання цифрових інструментів контролю доступу і аудиту змін, що значно підвищить ефективність та прозорість контролю.

Посилення незалежності служби внутрішнього аудиту досягається через чітке розмежування контрольних і операційних функцій, регулярне проведення незалежного аудиту із залученням зовнішніх експертів, а також встановлення прямої звітності перед наглядовою радою, що сприятиме зміцненню довіри і підвищенню якості контролю.

Загалом, впровадження зазначених заходів створює міцну основу для підвищення результативності служби внутрішнього контролю, розвитку корпоративної культури відповідальності, а також забезпечення прозорості і стійкості діяльності підприємства в умовах динамічного і складного зовнішнього середовища. Такий системний підхід сприятиме ефективному управлінню ризиками та сталому розвитку ТОВ «АгроІнтерн».

Впровадження цифрових інструментів для покращення інформаційного забезпечення внутрішнього контролю в ТОВ «АгроІнтерн» розглядається не просто як модернізація технологічного характеру, а як глибока трансформація управлінських підходів, яка забезпечує зростання ефективності, надійності та гнучкості контрольних процесів. Впровадження таких рішень, як ERP-модулі, засоби керування доступом, системи аналітики й алгоритми штучного інтелекту, створює єдину цифрову інфраструктуру контролю, що пронизує всі управлінські рівні підприємства.

Це не лише дозволяє позбутися ручного виконання стандартних операцій, а й значно підвищує здатність системи своєчасно виявляти, оцінювати та запобігати ризикам. Як наслідок – зростає прозорість діяльності, прийняття управлінських рішень стає більш обґрунтованим, а рівень довіри до контрольних механізмів з боку як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів – відчутно зростає.

Отже, цифрова модернізація контролю стає визначальним чинником у досягненні високого рівня організаційної зрілості та посиленні позицій компанії на ринку. Це дозволяє ТОВ «АгроІнтерн» не лише стабільно функціонувати в умовах динамічного середовища, а й забезпечувати стратегічну стійкість і сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Оцінювання впливу цифрової трансформації системи внутрішнього контролю в ТОВ «АгроІнтерн» виявило значні позитивні зрушення у сфері витрат, точності, ефективності та рівня безпеки. Застосування ERP-модулів і автоматизованих платформ дозволяє щорічно зменшити витрати на контрольні заходи на 115,7 тис. грн, що дорівнює 21,9% економії. Досягнення цього результату забезпечується завдяки зниженню залежності від зовнішніх аудиторських послуг і раціоналізації кадрових ресурсів.

Швидкість реагування на внутрішньосистемні події значно покращилася: середній час обробки однієї події скорочується з 19,6 до 6,8 хвилин, що означає зниження на 65,3%. Цей показник є прямим наслідком

впровадження механізмів оперативного збору й аналізу інформації, які створюють умови для швидкого виявлення та усунення потенційних загроз.

Застосування аналітичних алгоритмів і штучного інтелекту підвищує точність виявлення аномалій із 72,3% до 93,5%, що становить приріст на 21,2 відсоткові пункти. Це мінімізує ризик залишених поза увагою порушень у внутрішніх процесах і знижує загальну ймовірність помилок контролю.

Очікується, що рівень використання достовірних даних для прийняття управлінських рішень також зросте – з 64,8% до 91,6%. Це сприятиме посиленню об'єктивності управлінських кроків і забезпечить формування рішень на підставі чітко підтвердженої інформації.

Узагальнюючи, цифрова модернізація системи внутрішнього контролю передбачає не лише економічну вигоду та оптимізацію процесів, а й якісні зміни в аналітичній підтримці управління, підвищення безпеки даних і зростання ефективності реагування. Отримані результати підтверджують успішність упроваджених цифрових технологій і створюють основу для подальшого вдосконалення контрольних механізмів згідно з актуальними стандартами корпоративного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єгіозар'ян А. Г. Дослідження ролі моніторингу та контролінгу в системі в управління підприємством. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 3. С. 186-193.
2. Попович С. О. Фінансовий контроль в Україні: суть, його складові та завдання. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №3(105). С 203-205.
3. Гуренко Т. О. Сучасний стан та напрями удосконалення організації державного фінансового контролю. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск №55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2941/2861> (дата звернення: 05.04.2025)
4. Федоренко С.В. Аналіз нормативної фіксації категорії «контроль» в законодавстві України (в аспекті співвідношення із суміжною категорією «нагляд»). *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 2023. С. 596- 602
5. Nan S., Kaido H. Set-Valued Control Function. URL: <https://arxiv.org/pdf/2403.00347> (дата звернення: 05.04.2025)
6. Strnad J. Economic DAO Governance: A Contestable Control Approach. URL: <https://arxiv.org/abs/2403.16980> (дата звернення: 16.04.2025)
7. Багнюк І.С. Суть та необхідність фінансово-господарського контролю. *Економічні науки: збірник наукових праць ЧДТУ*. Вип. 21. Черкаси, 2011. С. 51–54.
8. Новікова Х.К. Внутрішній контроль як основна складова управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19. № 2. С. 109–116.
9. Довжик О. Вплив внутрішнього контролю на якість облікової інформації. *Економічні горизонти*. 2023. №1(23). с. 35–42.

10. Воронко Р. М., Редченко К. І., Бурдик О. Ю. Роль внутрішнього контролю в системі управління торговельним підприємством. *Підприємництво і торгівля*. 2023. №35. с. 11–20.

11. Кашперська А. І. Внутрішній контроль як елемент системи фінансово-економічної безпеки підприємства. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, Харків: ДБТУ. 2023. с. 19–21.

12. Чернецька О., Гребенюк К., Чабаненко Є. Внутрішній контроль діяльності: місце в системі управління та взаємозв'язок з обліково-аналітичним ресурсом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024, №67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-170> (дата звернення: 16.04.2025)

13. Онищенко В., Марінова В. Внутрішній контроль як фактор ефективності інформаційної системи бухгалтерського обліку. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-60> (дата звернення: 17.04.2025)

14. Романинець О. В., Палиг І. Р., Капраль Н. Р., Селепей Ю. І. Оцінювання ефективності системи контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві. *Інтернаука*, серія: Економічні науки, 2024, №4. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-4-9829> (дата звернення: 17.04.2025)

15. Зянько В. В., Тесьолкіна А. О. Роль внутрішнього контролю в процесі управління підприємством. *Вісник ВПІ*. 2016. вип. 1. С. 39-43

16. Савченко Р.О. Організація системи внутрішнього контролю на основі ризик-орієнтованого підходу. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. Сер.: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. 2013. Вип. 2. С. 296-302.

17. Марчук У.О. Сутність внутрішньогосподарського контролю: теоретичні засади та наукові підходи. URL: https://magazine.faaf.org.ua/sutnist-vnutrishnogospodarskogo-kontrolyu-teoretichni-zasadi-ta-naukovi-pidhodi.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.04.2025)

18. Латковська Т. А., Сідор М. І., Голоядова Т. О. Фінансовий контроль: навчально-методичний посібник для здобувачів вищої освіти денної форми навчання. 2-ге видання, доопрацьоване і доповнене. Одеса: Фенікс, 2023. 136 с.

19. Ковтуненко К. В., Бондаренко К. О. Сучасний фінансовий контроль операцій на підприємстві: його сутність та особливості. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 12/2. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/554> (дата звернення: 20.04.2025)

20. Партин Г. О., Загородній А. Г. Фінансовий контролінг. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. 216 с.

21. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.04.2025)

22. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 08.20.2025)

23. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 20.04.2025).

24. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 17.04.2025 № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 25.04.2025).

25. Кримінальний кодекс України № 2341-III від 01.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 25.04.2025).

26. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 25.04.2025)

27. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 03.09.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 08.04.2025)

28. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» № 2258-VIII від 20.06.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 30.04.2025)

29. Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» № 2939-XII від 15.11.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> (дата звернення: 30.04.2025)

30. Закон України «Про публічні закупівлі» № 922-VIII від 23.10.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 30.04.2025)

31. Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII від 04.04.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 09.05.2025)

32. Приказюк Н. В., Мендрик Д. Є. Модель управління ризиками COSO: еволюція та трансформація. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-63> (дата звернення: 09.05.2025)

33. Grabski, S. V., & Leech, S. A. Enterprise systems, internal control and continuous auditing: A research agenda. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2020. 36. P. 100-469.

34. PwC. Internal Audit 4.0: The Future of Risk Management and Control. PwC Insights. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/internal-audit.html> (дата звернення: 11.05.2025)

35. ICAEW. Automation and AI in finance: risks and controls. Institute of Chartered Accountants in England and Wales. URL: <https://www.icaew.com> (дата звернення: 12.05.2025)

36. ISACA. COBIT 2019 Design Guide: Designing Information and Technology Governance Systems. URL: <https://www.isaca.org/resources/cobit> (дата звернення: 12.05.2025)

37. Gartner. Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms. Gartner Research, 2023. URL: <https://gartner.com> (дата звернення: 09.05.2025)

38. McKinsey & Company. The data-driven enterprise of 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights> (дата звернення: 12.05.2025)

39. Krahel, J. P., & Titera, W. R. Consequences of Automation in Financial Reporting and Auditing. *Accounting Horizons*. 2022. 36(1). P. 87–105.

40. EY. Reimagining the future of internal audit in the digital age. EY Global Reports, 2023. URL: https://www.ey.com/en_gl/internal-audit (дата звернення: 15.05.2025)

41. Schäffer U., & Weber J. Digitalization and management accounting: Opening the black box. *Journal of Management Control*. 2021. 32(1). P. 1–10.

42. Lukka K., & Vinnari E. Time, space and digitalization in accounting research. *Accounting, Organizations and Society*. 2021. 90. P. 101-223.

Фінансова звітність ТОВ «АгроІнтерн» станом на 31.12.2021 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	13,55	12.50
первісна вартість	1001	24,1	24.10
накопичена амортизація	1002	10,55	11.60
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35	35.00
Основні засоби:	1010	2182,95	6 800.20
первісна вартість	1011	8422,02	16 185.30
знос	1012	6239,07	9 385.10
Усього за розділом I	1095	2231,5	6 847.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	7137,41	14 396.90
у тому числі готова продукція	1103	5276,03	10 329.10
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	698,36	947.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,00	371.60
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	96.80
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	436,55	580.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	225,32	5 499.90
Г роші та їх еквіваленти	1165	2,07	330.70
Витрати майбутніх періодів	1170	150,08	0.00
Інші оборотні активи	1190	0,00	24.60
Усього за розділом II	1195	13925,79	22 151.70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	16157,29	28 999.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,5	20.50
Додатковий капітал	1410	3560,04	70.00
Резервний капітал	1415	5800,47	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3569,27	6 169.70
Усього за розділом I	1495	12950,28	6 260.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	266,54	19 195.80
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	276,12	546.00
товари, роботи, послуги	1615	108,81	637.90
розрахунками з бюджетом	1620	51,08	108.70

Продовження додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками зі страхування	1625	290,34	111.00
розрахунками з оплати праці	1630	0,00	458.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0,00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2214,14	1 681.10
Усього за розділом III	1695	2940,48	3 543.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	16157,29	28 999.40

Звіт про фінансові результати ТОВ «АгроІнтерн» за 2021 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 483.10	12743,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	18 463.30	9983,99
Інші операційні доходи	2120	3 969.90	850,6
Інші операційні витрати	2180	4 942.70	1912,5
Інші доходи	2240	77.40	410,59
Інші витрати	2270	1 051.50	1305,42
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	24 530.40	14004,49
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	24 457.50	13201,91
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	72.90	802,58
Податок на прибуток	2300	13.10	144,46
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	59.80	658,12

Фінансова звітність ТОВ «АгроІнтерн» станом на 31.12.2022 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	12.50	10.40
первісна вартість	1001	24.10	24.10
накопичена амортизація	1002	11.60	13.70
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35.00	35.00
Основні засоби:	1010	6 800.20	5 254.20
первісна вартість	1011	16 185.30	16 230.70
знос	1012	9 385.10	10 976.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	102.00
Усього за розділом I	1095	6 847.70	5 401.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	14 396.90	13 649.90
у тому числі готова продукція	1103	10 329.10	10 687.80
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	947.80	999.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	371.60	40.40
у тому числі з податку на прибуток	1136	96.80	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	580.20	229.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	5 499.90	5 499.90
Гроші та їх еквіваленти	1165	330.70	370.90
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	3.60
Інші оборотні активи	1190	24.60	72.40
Усього за розділом II	1195	22 151.70	20 865.70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	28 999.40	26 267.30

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20.50	20.50
Додатковий капітал	1410	70.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 169.70	5 885.40
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	6 260.20	5 905.90

Продовження долатку Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	19 195.80	14 562.80
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	546.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	637.90	439.30
розрахунками з бюджетом	1620	108.70	224.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	1.90
розрахунками зі страхування	1625	111.00	236.20
розрахунками з оплати праці	1630	458.70	1 174.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 681.10	3 724.20
Усього за розділом III	1695	3 543.40	5 798.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	28 999.40	26 267.30

Звіт про фінансові результати ТОВ «АгроІнтерн» за 2022 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 483.10	28 683.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	18 463.30	22 772.60
Інші операційні доходи	2120	3 969.90	518.20
Інші операційні витрати	2180	4 942.70	5 719.40
Інші доходи	2240	77.40	235.40
Інші витрати	2270	1 051.50	922.10
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	24 530.40	29 436.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	24 457.50	29 414.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	72.90	22.70
Податок на прибуток	2300	13.10	16.50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	59.80	6.20

Фінансова звітність ТОВ «АгроІнтерн» станом на 31.12.2024 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8.30	6.20
первісна вартість	1001	24.10	24.10
накопичена амортизація	1002	15.80	17.90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35.00	35.00
Основні засоби:	1010	6 680.90	4 851.00
первісна вартість	1011	18 715.00	18 715.60
знос	1012	12 034.10	13 864.60
Усього за розділом I	1095	6 724.20	4 892.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	15 439.10	15 860.90
у тому числі готова продукція	1103	11 043.00	11 724.50
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2 379.90	1 551.90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	248.80	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	773.80	970.10
Гроші та їх еквіваленти	1165	392.10	500.70
Витрати майбутніх періодів	1170	3.70	4.60
Інші оборотні активи	1190	515.60	333.50
Усього за розділом II	1195	19 753.00	19 221.70
Баланс	1300	26 477.20	24 113.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20.50	20.50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 809.50	7 911.20
Усього за розділом I	1495	6 830.00	7 931.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	10 479.60	9 297.30
товари, роботи, послуги	1615	895.00	592.30
розрахунками з бюджетом	1620	421.20	613.60
у тому числі з податку на прибуток	1621	202.80	241.80
розрахунками зі страхування	1625	139.30	113.50
розрахунками з оплати праці	1630	909.20	645.20
Доходи майбутніх періодів	1665	689.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 113.90	4 920.30
Усього за розділом III	1695	9 167.60	6 884.90
Баланс	1900	26 477.20	24 113.90

Звіт про фінансові результати ТОВ «АгроІнтерн» за 2024 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 096.30	25 597.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	22 182.20	21 169.10
Інші операційні доходи	2120	1 668.00	7 398.70
Інші операційні витрати	2180	4 250.00	5 666.90
Інші доходи	2240	690.20	999.30
Інші витрати	2270	678.70	6 032.60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	28 454.50	33 995.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	27 110.90	32 868.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 343.60	1 126.90
Податок на прибуток	2300	241.80	202.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 101.80	924.10