

УДК 657.6:65.012.32

Воронко Р. М.

rvoronko@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-3796-2556

Researcher ID: F-8536-2019

д.е.н., проф., завідувач кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Кузьмінська К. І.

k.kyzminskay@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704

Researcher ID: G-8069-2019

к.е.н., доц., доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ВИТРАТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено організаційно-методичні засади внутрішнього контролю витрат у проектно-орієнтованій системі управління підприємством, де витрати формуються нерівномірно за етапами життєвого циклу та істотно залежать від цінкових коливань ресурсів, продуктивності виконавців, ризиків постачання і змін вимог замовника. Метою роботи є обґрунтування підходів до побудови інтегрованої системи контролю витрат, визначення контрольних точок і центрів відповідальності на різних етапах реалізації проєкту, а також розроблення практичних процедур план-факт контролю й ризик-орієнтованого моніторингу з використанням управлінської звітності. Теоретико-методологічну основу становлять концепція COSO та положення ISO 31000, що дозволяють поєднати контрольне середовище, оцінку ризиків, контрольні процедури, інформаційно-комунікаційне забезпечення і моніторинг у єдину логіку управління проєктом. У статті систематизовано складові системи внутрішнього контролю витрат для проектно-орієнтованого виробництва, уточнено зміст контролю як превентивного механізму забезпечення кошторисної дисципліни та раннього виявлення відхилень. Запропоновано поетапну методіку внутрішнього контролю витрат для високоматеріало- та трудомістких проєктів, зокрема ліфтомонтажних, що охоплює попередній контроль, спрямований на експертизу кошторисів і договорів, лімітування ресурсів та перевірку обґрунтованості планових показників, поточний контроль, який передбачає оперативний нагляд за рухом матеріалів, табельним обліком, документуванням господарських операцій і дотриманням встановлених нормативів, а також наступний контроль, орієнтований на перевірку актів виконаних робіт, аналіз фактичної собівартості, здійснення план-факт і факторного аналізу відхилень. Практичне значення результатів полягає у стандартизації контрольних процедур і форм управлінської звітності, підвищенні точності прогнозування вартості та строків, зниженні ризику перевитрат і посиленні відповідальності виконавців у межах проєктів. Увагу також зосереджено на тому, що ефективність внутрішнього контролю витрат у проектно-орієнтованому середовищі визначається не лише повнотою контрольних процедур, а й рівнем інтеграції контрольної функції з підсистемами управлінського обліку, бюджетування, оперативного планування та аналізу виконання робіт. Обґрунтовано доцільність формування інформаційної бази контролю за принципом деталізації витрат за проєктами, етапами, центрами відповідальності, статтями калькуляції та джерелами виникнення відхилень, що дає змогу забезпечити прозорість витратного процесу, підвищити аналітичність управлінської інформації та створити підґрунтя для своєчасного прийняття коригувальних рішень щодо використання матеріальних, трудових і фінансових



ресурсів. Окремо доведено, що впровадження ризик-орієнтованої моделі внутрішнього контролю витрат сприяє посиленню адаптивності системи управління проєктами в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Використання контрольних індикаторів, сигнальних показників відхилень і регламентованих форм внутрішньої звітності дозволяє не лише фіксувати факти перевитрат, а й ідентифікувати причини їх виникнення, оцінювати ступінь впливу окремих факторів на зміну собівартості та прогнозувати потенційні ризики на наступних стадіях реалізації проєкту, що перетворює внутрішній контроль з інструмента постфактум перевірки на важливий елемент превентивного управління витратами та забезпечення економічної результативності проєктної діяльності.

Ключові слова: внутрішній контроль, витрати, проєктне управління, COSO, ISO 31000, бюджетування, управлінський облік, план-факт аналіз, центри відповідальності, ліфтомонтажні підприємства.

Voronko Roman

rvoronko@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-3796-2556

Researcher ID: F-8536-2019

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting, Control Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Kuzminska Kateryna

k.kuzminskay@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704

Researcher ID: G-8069-2019

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

FEATURES OF INTERNAL COST CONTROL IN THE ENTERPRISE'S PROJECT MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. *The article examines the organizational and methodological principles of internal cost control in the project-oriented management system of the enterprise, where costs are formed unevenly according to the stages of the life cycle and significantly depend on price fluctuations of resources, productivity of performers, supply risks and changes in customer requirements. The purpose of the work is to substantiate approaches to building an integrated cost control system, to determine control points and responsibility centers at various stages of project implementation, as well as to develop practical procedures for plan-fact control and risk-oriented monitoring using managerial reporting. The theoretical and methodological basis is the COSO concept and the provisions of ISO 31000, which allow combining the control environment, risk assessment, control procedures, information and communication support and monitoring into a single project management logic. The article systematizes the components of the internal cost control system for project-oriented production, clarifies the content of control as a preventive mechanism for ensuring estimated discipline and early detection of deviations. A step-by-step method of internal cost control for highly material- and labor-intensive projects, in particular elevator installation projects, is proposed, which includes preliminary control aimed at examining estimates and contracts, limiting resources and checking the validity of planned indicators, current control, which involves operational supervision of the movement of materials, report card accounting, documentation of economic operations and compliance with established standards, as well as subsequent control focused on checking acts of completed works, analysis of the actual cost, implementation of plan-fact and factor analysis of deviations. The practical significance of the results lies in the standardization of control procedures and forms of management reporting, increasing the accuracy of cost and time forecasting, reducing the risk of overspending and strengthening the responsibility of executors within the projects. Attention is also focused on the fact that the effectiveness of internal cost control in a project-oriented environment is determined not only by the completeness of control procedures, but also by the level of integration of the control function with subsystems of managerial accounting, budgeting, operational planning and analysis of work performance. The*

expediency of forming an information base of control based on the principle of detailing costs by projects, stages, responsibility centers, costing items and sources of deviations is substantiated, which makes it possible to ensure the transparency of the cost process, increase the analytical nature of management information and create a basis for timely corrective decisions regarding the use of material, labor and financial resources. It has been separately proven that the implementation of a risk-oriented model of internal cost control contributes to strengthening the adaptability of the project management system in conditions of an unstable external environment. The use of control indicators, signal indicators of deviations and regulated forms of internal reporting allows not only to record the facts of overspending, but also to identify the causes of its occurrence, to assess the degree of influence of individual factors on cost changes and to predict potential risks at the next stages of project implementation, which turns internal control from an after-the-fact inspection tool into an important element of preventive cost management and ensuring the economic effectiveness of project activities.

Keywords: internal control, costs, project management, COSO, ISO 31000, budgeting, managerial accounting, plan-fact analysis, responsibility centers, lift-installation projects.

JEL Classification: M41, M42, M21, D24, O22

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-48-2>

Постановка проблеми. Сучасні підприємства дедалі частіше реалізують стратегічні та операційні завдання у форматі проєктів, де результат, строки та ресурсні обмеження фіксуються у вигляді вимог до цінності й параметрів постачання. За таких умов витрати набувають виразно проєктного характеру: вони формуються нерівномірно за етапами життєвого циклу, залежать від змін цін на ресурси, продуктивності виконавців, логістичних збоїв та ризиків середовища. Це підвищує потребу в інтегрованому управлінні вартістю проєкту та своєчасному отриманні управлінської інформації для прийняття управлінських рішень.

Внутрішній контроль витрат у системі управління проєктами виконує не лише функцію перевірки, а передусім роль превентивного механізму: забезпечує планово-бюджетну дисципліну, раннє виявлення відхилень і причин перевитрат, а також підтримує управління змінами обсягу робіт, термінів виконання і витрачання ресурсів. Результативність такого контролю зростає за умови поєднання його компонентів (контрольне середовище, оцінка ризиків, контрольні процедури, інформація та комунікація, моніторинг) у єдину логіку управління проєктом, а також за умови нормативно встановлених підходів до внутрішнього контролю в організаціях. Для проєктів із високою вартістю та значною невизначеністю особливо практичною є інтеграція бюджетного контролю з інструментами управління проєктами, які дають змогу одночасно оцінювати виконання

за вартістю і строками та підвищувати якість прогнозування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях внутрішній контроль витрат у проєктному середовищі переважно трактується як інтегрована система компонентів COSO (контрольне середовище, оцінка ризиків, контрольні процедури, інформація/комунікація, моніторинг) та ризик-орієнтованого управління відповідно до ISO 31000 [1; 2]. У площині управлінського обліку й бюджетного контролю акцент робиться на план-факт аналізі, контролі центрів відповідальності та управлінській звітності (Р. Каплан, Р. Купер, К. Друрі, Ч. Хорнгрен) [6; 7], а вітчизняні науковці розглядають розвиток управлінського обліку й контролінгу як інформаційної бази контролю витрат (М. Пушкар, С. Голов, М. Кужельний, П. Куцик) [8, 19]. Водночас прикладні аспекти розроблення поетапної методики контролю витрат у високоматеріало- та трудомістких проєктах (зокрема, ліфтомонтажних) – із чіткими контрольними точками, процедурами попереднього/поточного/наступного контролю та стандартизованими формами управлінської звітності – залишаються недостатньо деталізованими, що зумовлює потребу подальших напрацювань у цьому напрямі.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття особливостей організації внутрішнього контролю витрат у проєктно-орієнтованій системі управління підприємством, визначення контрольних точок і центрів відповідальності на різних етапах реалізації

проекту, а також обґрунтування практичних процедур план-факт контролю, ризик-орієнтованого моніторингу та управлінської звітності, що забезпечують досягнення цільових параметрів проекту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до концепції COSO внутрішній контроль розглядається як інтегрована система, що охоплює контрольне середовище, оцінку ризиків, контрольні процедури, інформаційно-комунікаційне забезпечення та моніторинг [1]. Такий системний підхід забезпечує комплексність і логічну взаємопов'язаність контролю, поєднуючи управлінські та обліково-аналітичні компоненти. Для підприємств проектно-орієнтованого виробництва це означає необхідність регламентації планування і обліку витрат за проектами, визначення лімітів використання ресурсів та запровадження регулярного аналізу відхилень від кошторисів.

Ризик-орієнтований підхід ґрунтується на положеннях ISO 31000 та рекомендаціях COSO і передбачає ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків, пов'язаних із перевитратами, помилками планування, порушенням технологічної дисципліни та недотриманням строків [1; 2]. Для проектно-орієнтованого виробництва цей підхід є принципово важливим, оскільки витрати часто визначаються коливаннями вартості матеріалів і комплектуючих, ризиками постачання, змінами вимог замовника та відхиленнями фактичної трудомісткості від нормативної. Упровадження ризик-орієнтованого контролю забезпечує превентивність: ризики виявляються до того, як вони трансформуються у фактичні перевитрати.

Процесний підхід інтерпретує внутрішній контроль як складову операційної діяльності, реалізовану через систему контрольних точок у межах бізнес-процесів [1]. У проектно-орієнтованому виробництві логіка процесного контролю охоплює стадії укладання договору, закупівель/комплектації, виконання робіт, технічного контролю якості, здавання результату замовнику та підсумкового аналізу. Перевага такого підходу полягає в тому, що контроль інтегрується у «ланцюг створення цінності» і зменшує ризик розриву між обліком витрат і фактичними операціями.

Функціонально-управлінський підхід розглядає внутрішній контроль як інструмент досягнення стратегічних і поточних цілей,

пов'язуючи його з бюджетуванням, плануванням завантаження ресурсів та оцінюванням ефективності виконання проектів [1]. У цьому контексті контроль витрат виконує роль управлінського механізму, який підтримує цільові показники маржинальності, продуктивності та дотримання бюджетів центрів відповідальності.

Окремий аспект полеміки стосується ролі внутрішнього аудиту. Згідно з рекомендаціями Інституту внутрішніх аудиторів внутрішній аудит є механізмом незалежного оцінювання ефективності внутрішнього контролю та управління ризиками [3; 4]. Для підприємств проектно-орієнтованого виробництва внутрішній аудит може зосереджуватися на перевірці обґрунтованості кошторисів, дотриманні норм використання матеріалів, коректності оформлення первинних документів, а також відповідності фактичних витрат затвердженим бюджетам.

Важливою є також інституційна рамка фінансового управління і контролю. Вітчизняний інституційний підхід, запропонований Міністерством фінансів України, орієнтує підприємства на формалізацію процедур і чіткий розподіл відповідальності [5]. Його застосування дозволяє впорядкувати контроль за рахунком матриць ризиків і контролів, регламентів документообігу, посадових інструкцій і внутрішньої звітності.

Українські дослідники наголошують на доцільності інтеграції внутрішнього контролю з управлінським обліком і калькулюванням собівартості. У проектному середовищі це забезпечує деталізацію витрат за проектом/замовленням, етапом та центром відповідальності, створюючи основу для якісного план-факт аналізу та обґрунтованих управлінських рішень.

Узагальнення теоретичних і нормативних положень дає підстави трактувати внутрішній контроль як цілісну систему організаційних, методичних і процедурних заходів, спрямованих на забезпечення раціонального використання ресурсів, зниження рівня ризиків та досягнення запланованих результатів діяльності підприємства. Для підприємств проектно-орієнтованого виробництва внутрішній контроль витрат доцільно визначати як систему взаємопов'язаних організаційних та обліково-аналітичних процедур, спрямованих на дотримання кошторисів, попередження перевитрат, забезпечення раціонального вико-

ристання матеріальних і трудових ресурсів та підвищення ефективності реалізації проєктів.

Ключовими завданнями внутрішнього контролю витрат є:

- дотримання затверджених кошторисів і бюджетів;
- запобігання нецільовому та необґрунтованому використанню коштів;
- забезпечення збереження матеріальних і фінансових ресурсів;
- своєчасне виявлення відхилень від планових показників;
- формування надійної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень;
- посилення відповідальності виконавців за результати господарської діяльності [5].

Реалізація наведених завдань сприяє зниженню собівартості робіт, підвищенню керо-

ваності ресурсів у межах проєктів та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Беручи до уваги комплексний характер внутрішнього контролю, доцільно систематизувати його елементи за складовими, що відповідають логіці COSO та доповнюються ризик-орієнтованими, процесними й управлінськими компонентами. Узагальнену характеристику ключових складових внутрішнього контролю витрат наведено в табл. 1.

Після формування організаційного забезпечення система внутрішнього контролю витрат набуває практичного змісту через реалізацію методики, що визначає порядок, послідовність та інструментарій контрольних процедур [8]. Методика внутрішнього контролю витрат ліфтомонтажного підприємства є комплексом взаємопов'язаних заходів, спря-

Таблиця 1

Характеристика складових системи внутрішнього контролю витрат на підприємстві проєктно-орієнтованого виробництва

№ з/п	Складова системи	Зміст складової	Особливості застосування у проєктно-орієнтованому виробництві	Управлінський ефект
1	Контрольне середовище	Організаційна структура, розподіл повноважень, регламенти, кадрова політика	Закріплення відповідальності за витрати між керівниками проєктів, виробничими менеджерами, складом/комплектацією, бухгалтерією	Підвищення фінансової дисципліни
2	Планування і бюджетування	Кошториси, бюджети, нормативи ресурсів	Формування кошторисів за проєктами й етапами, норм матеріалів і трудомісткості, ліміти використання ресурсів	Обґрунтованість витрат
3	Оцінка та управління ризиками	Виявлення та аналіз ризиків перевитрат	Оцінка ризиків подорожчання ресурсів, затримок постачання, помилок проєктування/планування, відхилень трудомісткості	Зниження фінансових втрат
4	Контрольні процедури	Попередній, поточний, наступний контроль	Погодження кошторисів і договорів, контроль списання матеріалів, верифікація актів/закриття етапів, перевірка підрядних робіт	Запобігання зловживанням
5	Інформаційне та обліково-аналітичне забезпечення	Облік, звітність, аналітичні регістри	Облік витрат за проєктами, етапами та центрами відповідальності; аналітичні відомості для план-факт контролю	Достовірність інформації
6	Моніторинг і оцінювання ефективності	Аналіз відхилень, внутрішній аудит	План-факт аналіз, факторний аналіз, внутрішні перевірки за ризиковими зонами	Удосконалення контролю
7	Відповідальність і мотивація	Стимулювання, санкції, КРІ	Мотивація керівників проєктів щодо дотримання бюджетів, показники ефективності витрат/маржі/продуктивності	Підвищення результативності

Джерело: складено на основі [1, 2, 3, 4, 6]

мованих на дотримання кошторисної дисципліни, раціональне використання ресурсів і підвищення ефективності монтажних проєктів [6]. Реалізацію внутрішнього контролю доцільно здійснювати поетапно: на початку ідентифікуються об'єкти контролю (проєкти, етапи робіт, статті витрат, центри відповідальності, операції) та суб'єкти контролю (керівництво, фінансова служба, бухгалтерія, внутрішній аудит) із чітким закріпленням функцій відповідальності [7]. Далі виконується планування контрольної діяльності на основі кошторисів, виробничих графіків і фінансових планів із визначенням пріоритетів перевірок, періодичності, методів оцінювання та виконавців [9].

Основні контрольні процедури охоплюють попередній контроль (експертиза проєктно-кошторисної документації, перевірка норм, погодження договорів, лімітування ресурсів) [9] і поточний контроль (оперативний нагляд за рухом матеріалів, табельним обліком часу, первинними документами, дотриманням технологічних і календарних графіків). Після завершення етапів робіт або проєкту здійснюється наступний контроль із аналізом фактич-

ної собівартості, перевіркою актів виконаних робіт, інвентаризацією та ревізією документації, а також аналітичний етап (план-факт і факторний аналіз, оцінка рентабельності та структури витрат) для формування управлінських рішень. Обов'язковою складовою є документування результатів (акти, звіти, протоколи, контрольні листи), розроблення коригувальних заходів (перегляд кошторисів і нормативів, оптимізація процесів, удосконалення мотивації та навчання персоналу) і постійний моніторинг дієвості методики з оцінкою економічного ефекту та адаптацією процедур до змін середовища. Враховуючи зазначені етапи та специфіку діяльності досліджуваних підприємств, нами запропоновано схему методики внутрішнього контролю витрат ліфтомонтажного підприємства, зображену на рис. 1.

Після подання схеми методики внутрішнього контролю витрат (рис. 1) важливо підкреслити, що її ефективність залежить від практичного впровадження у щоденну роботу проєкту. Контрольні точки мають бути чітко прив'язані до етапів виконання робіт, календарного графіка, затверджених кошторисів

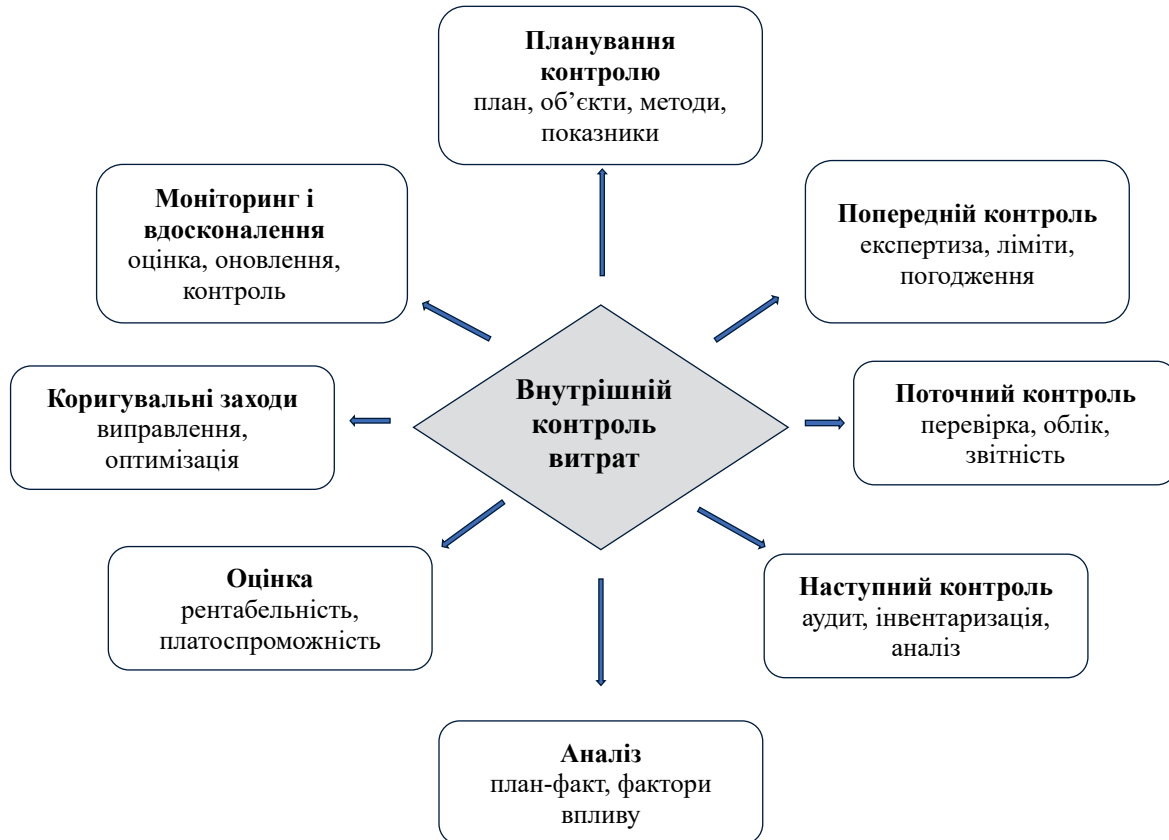


Рис. 1. Схема методики внутрішнього контролю витрат ліфтомонтажного підприємства
Джерело: розроблено авторами

і бюджетних лімітів, а також до конкретних центрів відповідальності. Такий зв'язок дозволяє не лише фіксувати фактичні витрати, а й оперативно порівнювати їх із плановими показниками та виявляти відхилення ще на ранній стадії.

Крім того, методика потребує належного інформаційно-документального супроводу: своєчасного оформлення первинних документів, ведення аналітичних реєстрів за проектом/етапом/статтею витрат, регулярної управлінської звітності та коротких аналітичних пояснень щодо причин відхилень. У результаті контроль набуває превентивного характеру – забезпечує швидке реагування, підтримує управління змінами та знижує ризики перевитрат у високоматеріалових і трудомістких проектах. З огляду на це узагальнено ключові результати дослідження та сформулюємо висновки.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, внутрішній контроль витрат у проектно-орієнтованій системі управління доцільно розглядати як інтегровану превентивну систему, що поєднує компоненти COSO з ризик-орієнтованим (ISO 31000), процесним і функціонально-управлінським підходами. Така інтеграція забезпечує єдину логіку «планування – виконання – контроль – аналіз – коригування» та створює інформаційно-аналітичну основу для своєчасного управлінського реагування на відхилення за кошторисами, зміни цін на ресурси, логістичні ризики й коливання фактичної трудомісткості, що є характерними для високоматеріалових та трудомістких проектів, зокрема ліфтомонтажних.

Практична цінність запропонованих підходів полягає у визначенні контрольних точок і центрів відповідальності на ключових етапах життєвого циклу проекту та в обґрунтуванні процедур попереднього, поточного й наступного контролю з обов'язковим план-факт аналізом і документуванням результатів. Застосування стандартизованих форм управлінської звітності, матриць ризиків і контрольних процедур підвищує бюджетну дисципліну, покращує прогнозування вартості та строків, знижує ймовірність перевитрат і, як наслідок, сприяє зростанню керованості ресурсів та ефективності реалізації проектів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні інтегрованих інструментів внутрішнього контролю витрат, адап-

тованих до специфіки високоматеріалових та трудомістких проектів, а також у формуванні системи ризик-індикаторів для раннього виявлення відхилень і превентивного управлінського реагування. Це сприятиме підвищенню точності контролю, зміцненню кошторисної дисципліни та розвитку методичних засад управління витратами у проектно-орієнтованому середовищі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2013. URL: https://sechistorical.org/collection/papers/2010/2013_0501_COSInternal.pdf
2. ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines. International Organization for Standardization. URL: <https://iso.org/standard/65694.html>
3. International Professional Practices Framework (IPPF). The Institute of Internal Auditors. URL: <https://theiia.org/en/standards/international-professional-practices-framework>
4. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (стандарти). Редакція 2017 року. 40 с. The Institute of Internal Auditors. URL: <https://theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-ukrainian.pdf>
5. Міністерство фінансів України. Посібник з організації внутрішнього контролю розпорядниками коштів державного бюджету. Київ, 2019. 96 с. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%B4%D0%BE%D0%B4_%201%20%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B7%20%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%8C%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%92%D0%9A.pdf
6. Datar S. M., Rajan M. V. *Horngrén's cost accounting: a managerial emphasis*. 16th ed. Boston: Pearson, 2017. 976 p. URL: <https://pearson.com/en-us/subject-catalog/p/cost-accounting-a-managerial-emphasis/P200000006099>
7. Drury C. *Management and cost accounting*. 10th ed. Andover: Cengage Learning EMEA, 2018. 816 p. URL: <https://www.cengage.uk/shop/isbn/9781473758409>
8. Пушкар М. С., Пушкар М. Р. Управлінський облік – складова загальної облікової системи інформації. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 1. С. 94–110. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1578>
9. Куцик П. О., Марценюк Р. А., Воронко Р. М. Внутрішній контроль прокату майна в управлінні підприємством: теоретико-методичний

аспект. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 39–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-05>

REFERENCES

1. Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary (2013), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), available at: https://sechistorical.org/collection/papers/2010/2013_0501_COSOInternal.pdf

2. ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines. International Organization for Standardization, available at: <https://iso.org/standard/65694.html>

3. International Professional Practices Framework (IPPF). The Institute of Internal Auditors, available at: <https://www.theiia.org/en/standards/international-professional-practices-framework>

4. Mizhnarodni standarty profesiinoi praktyky vnutrishnoho audytu (standarty) (2017), Redaktsiia 2017 roku, The Institute of Internal Auditors, 40 s., available at: <https://theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-ukrainian.pdf>

5. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2019), Posibnyk z orhanizatsii vnutrishnoho kontroliu rozporiadnykamy koshtiv derzhavnoho biudzhetu, Kyiv, 96 s., available at: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%B4%D0%BE%D0%B4_%201%20%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B7%20

[%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%8C%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%92%D0%9A.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%B4%D0%BE%D0%B4_%201%20%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B7%20%D0%92%D0%9A.pdf)

6. Datar S. M. and Rajan M. V. (2017), *Horn-gren's cost accounting : a managerial emphasis*. 16th ed., Pearson, Boston, 976 p., available at: <https://pearson.com/en-us/subject-catalog/p/cost-accounting-a-managerial-emphasis/P20000-0006099>

7. Drury C. (2018), *Management and cost accounting*. 10th ed., Cengage Learning EMEA, Andover, 816 p., available at: <https://cengage.uk/shop/isbn/9781473758409>

8. Pushkar M. S. and Pushkar, M. R. (2024), *Upravlinskyi oblik – skladova zahalnoi oblikovoi systemy informatsii, Visnyk ekonomiky*, vyp. 1, s. 94–110, available at: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1578>

9. Kutsyk P. O., Martseniuk R. A. and Voronko R. M. (2024), *Vnutrishnii kontrol prokatu maina v upravlinni pidpriemstvom: teoretyko-metodychnyi aspekt, Pidpriemnytstvo i torhivlia*, № 41, s. 39–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-05>

Дата надходження статті: 26.01.2026

Дата прийняття статті: 19.02.2026

Дата публікації статті: 30.03.2026