

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-1-9>
УДК 338.2

Тимчак Віра Степанівна

*кандидат економічних наук, асистент,
асистент кафедри економічної теорії,
менеджменту і адміністрування,*

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0194-1158>

МЕНЕДЖМЕНТ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У статті розкрито сутність та значення внутрішнього контролю як інструменту ефективного управління в закладах вищої освіти. Здійснено огляд міжнародних стандартів внутрішнього контролю (COSO, COSO ERM, INTOSAI, ISO) та визначено їх можливості впровадження в українських закладах вищої освіти. Особливу увагу приділено аналізу національної нормативно-правової діяльності у сфері внутрішнього контролю та виявлено ключові проблеми його реалізації. У результаті дослідження обґрунтовано необхідність адаптації міжнародного досвіду до потреб вітчизняної системи вищої освіти. Розкрито роль контролю як складової управлінської діяльності та запропоновано практичні рекомендації щодо формалізації контрольної функції, цифровізації процесів та розвитку культури прозорості та доброчесності.

Ключові слова: менеджмент, внутрішній контроль, заклади вищої освіти, міжнародні стандарти, COSO, INTOSAI, ISO, управління ризиками, управління якістю, аудит, доброчесність.

Vira Tymchak

*Candidate of Sciences Economics,
Assistant of the Department of Economic Theory,
Management and Administration,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

MANAGEMENT OF INTERNAL CONTROL: MODERN APPROACHES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

The article explores the essence, functions, and significance of internal control as a key tool for enhancing governance efficiency in higher education institutions. The study focuses on the conceptual understanding of internal control within the context of educational management, highlighting its role in ensuring transparency, accountability, risk management, and continuous quality improvement. A comprehensive review of international frameworks for internal control – including COSO (Internal Control – Integrated Framework), INTOSAI GOV 9100 (Standards for Internal Control in the Public Sector), ISO 9001 (Quality Management Systems), and ISO 31000 (Risk Management Guidelines) – is conducted to determine their applicability and benefits for the Ukrainian system of higher education. Particular attention is paid to the analysis of the national regulatory environment governing internal control in higher education institutions in Ukraine. Challenges in implementation are identified, including a lack of institutional policy and fragmented organizational structures. The article presents practical recommendations for integrating global best practices into local educational settings, emphasizing the importance of adapting international standards to the specific needs and operational features of Ukrainian universities. Key recommendations include implementing the COSO framework within the institutional governance model, establishing risk-based control mechanisms, improving communication and documentation of control procedures, introducing automated control systems, and strengthening professional development of management staff. The research contributes to the development of a strategic vision for building effective internal control systems in the field of higher education and supports the alignment of Ukrainian higher education institutions with global standards in quality assurance and organizational performance.

Keywords: management, internal control, higher education institutions, international standards, COSO, INTOSAI, risk management, quality management, audit, integrity.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку європейського освітнього простору зростають вимоги до ефективного управління закладами вищої освіти (ЗВО), зокрема щодо забезпечення якості, прозорості, підзвітності та доброчесності. Важливого значення набуває належна організація

системи внутрішнього контролю, яка розглядається як інструмент покращення діяльності ЗВО та спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Особливої актуальності набуває тема в умовах євроінтеграційного курсу України, коли інтеграція міжнародних стандартів у внутрішні

процеси ЗВО стає необхідною умовою сучасного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Впровадження системи внутрішнього контролю в освітнє середовище розглядається науковцями як одна із складових ефективного управління. Серед українських науковців варто відзначити Довбню О. В., яка дослідила методологічні аспекти впровадження внутрішнього контролю в державних ЗВО, зосереджуючи увагу на ролі в управлінні та фінансовій прозорості [1]. Долинська М. у своїй праці проаналізувала правові аспекти контролю за якістю вищої освіти та визначила напрями вдосконалення правового регулювання внутрішніх контрольних процедур у ЗВО [2]. Кравченко Ю. В. розглядає внутрішню систему забезпечення якості освіти як механізм управління ризиками та формування ефективного внутрішнього контролю в діяльності ЗВО [3]. Обиход К. О. досліджує питання організації внутрішнього контролю в наукових установах, акцентуючи увагу на формуванні ефективного системи державного фінансового контролю та управління ризиками при наданні наукових послуг [4]. Науковці розглядають також внутрішню систему забезпечення якості вищої освіти як індикатор ризиків та важливий інструмент внутрішнього управлінського контролю в освітніх установах.

До зарубіжних дослідників внутрішнього контролю в публічному та освітньому секторах належать: Р. Моеллер, Л. Соєр, М. Бізлі, П. Брюер, Е. Аткинсон, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії COSO, аудиту, управління ризиками та системного підходу до контролю.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць подальшого опрацювання потребує адаптація міжнародних стандартів внутрішнього контролю до умов функціонування українських закладів вищої освіти.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових джерел засвідчує наявність достатньо широкого спектра досліджень, присвячених загальним засадам функціонування системи внутрішнього контролю в організаціях державного сектору. Дослідники розглядають основи побудови контрольного середовища, механізми оцінки ризиків, зв'язок внутрішнього контролю з внутрішнім аудитом, а також загальні принципи управлінської доброчесності та звітності. Водночас, недостатньо розкритими залишаються особливості впровадження міжнародних моделей внутрішнього контролю у практичну діяльність закладів освіти. Існуючі дослідження лише частково торкаються освітнього контексту, здебільшого зосереджуючись на фінансовому або загально-управлінському аспектах. Подальшого дослідження потребують питання готовності ЗВО до повноцінної побудови системи внутрішнього контролю згідно вимог міжнародних стандартів та національного законодавства, а також

бракує уніфікованих рекомендацій щодо побудови ефективної системи.

Метою дослідження є аналіз теоретико-методологічних засад організації внутрішнього контролю в ЗВО відповідно до міжнародних стандартів та розробка рекомендацій щодо ефективного удосконалення системи внутрішнього контролю в управлінській діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до сучасних підходів управління вищою освітою, заклади вищої освіти мають функціонувати як інституції європейського зразка, що забезпечують сталий розвиток, інноваційність та конкурентоспроможність. Одним із ключових елементів трансформації є удосконалення ефективної системи внутрішнього контролю, яка повинна бути адаптована до вимог Європейського Союзу (ЄС) та відповідати принципам належного врядування. Впровадження системи внутрішнього контролю узгоджується із стратегічним напрямом України до євроінтеграційних процесів, зокрема в межах виконання зобов'язань, передбачених Планом дій «Україна – ЄС», а саме в рамках 32-ї переговорної глави, яка визначає необхідність гармонізації національної системи державного внутрішнього фінансового контролю (ДВФК) до європейських стандартів [5]. Внутрішній контроль часто розглядається не як допоміжний наглядовий або ревізійний механізм, а як фундаментальна управлінська функція, інтегрована у стратегічне планування та діяльність ЗВО. В освітній сфері особливо зростає роль внутрішнього контролю, де дотримання стандартів якості, ефективне управління ризиками, прозора фінансова звітність і академічна доброчесність є важливими для стабільного функціонування закладу. Отже, внутрішній контроль виступає інструментом стратегічних цілей, регулювання академічних і адміністративних ризиків, а також забезпечення відповідності освітньої діяльності міжнародним критеріям акредитації.

ДВФК – рамкова основа ЄС, що підштовхує до процесу перебудови систем внутрішнього контролю бюджетних установ. Наприклад, порівняльна модель державного внутрішнього фінансового контролю в європейських країнах зосереджена на організацію та удосконалення внутрішнього контролю і тільки після цього здійснюється аудит. В Україні ж зовсім навпаки, внутрішньому контролю приділяється менша частка, а от аудит проводиться на кожному етапі діяльності (рис. 1).

Отже, першочерговим завданням для кожної бюджетної установи згідно реформування державного внутрішнього фінансового контролю є організація ефективної системи внутрішнього контролю.

В рамках міжнародного співробітництва Національної Академії фінансів та економіки Міністерства фінансів Королівства Нідерланди з Державною фінансовою інспекцією України – Міністерством

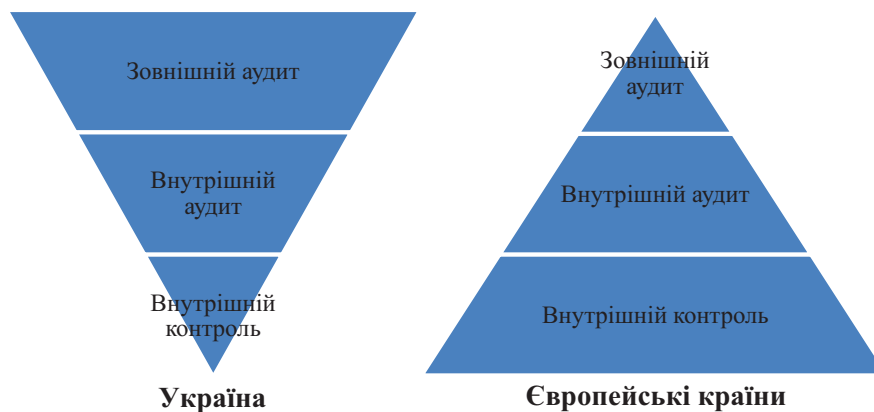


Рис. 1. Порівняльна модель ДВФК

фінансів України визначаються Основні засади здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів відповідно до якої система внутрішнього контролю – це впроваджена керівником установи політика, правила і заходи, які забезпечують функціонування, взаємозв'язок та підтримку всіх елементів внутрішнього контролю і спрямовані на досягнення визначених мети, стратегічних та інших цілей, завдань, планів і вимог щодо діяльності установи [6].

Відповідно до статті 26 Бюджетного кодексу України, внутрішній контроль – це комплекс заходів, які ґрунтуються на управлінській відповідальності та підзвітності і застосовуються керівником для забезпечення дотримання законності та ефективності використання бюджетних коштів, досягнення результатів відповідно до встановленої мети, завдань, планів і вимог щодо діяльності розпорядника бюджетних коштів і підприємств, установ та організацій, що належать до сфери його управління [7].

У науковій літературі внутрішній контроль розглядається як інтегрований елемент системи управління, що забезпечує досягнення стратегічних і оперативних цілей організації, а також визначається сукупністю політик, процедур та контрольних дій, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів, достовірність фінансової звітності, дотримання норм та раціональне використання ресурсів. У діяльності ЗВО внутрішній контроль поширюється не лише на фінансові аспекти, а й на освітні та адміністративні процеси, формуючи цілісну систему управлінської відповідальності і підзвітності, яка забезпечує зниження ризиків та підвищення ефективності менеджменту.

Внутрішній аудит розглядається як незалежна, об'єктивна та системна оцінка ефективності функціонування внутрішнього контролю, управлінських процесів і процедур управління ризиками. Такий аудит здійснюється спеціально уповноваженим структурним підрозділом або посадовими особами в межах організації, зокрема закладу вищої освіти.

Основна мета внутрішнього аудиту – не дублювати поточні контрольні дії, а надавати рекомендації з удосконалення управлінської системи, підвищення її прозорості, надійності та результативності [8; 9].

Зовнішній аудит, натомість, проводиться незалежними зовнішніми органами контролю, зокрема Державною аудиторською службою України, Рахунковою палатою, Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), а також професійними аудиторськими компаніями. Цей вид аудиту має на меті перевірку дотримання законодавства, ефективності використання бюджетних коштів, відповідності діяльності ЗВО чинним стандартам якості, фінансового управління та звітності. Зовнішній аудит є одним із ключових механізмів забезпечення підзвітності та відкритості публічного сектору, а у сфері вищої освіти важливим індикатором освітньої доброчесності та академічної відповідності [10; 11]. Отже, у сучасному менеджменті контроль є постійною управлінською діяльністю інтегрованою у щоденні процеси прийняття рішень. Аудит (внутрішній і зовнішній) виконує функцію періодичної оцінки ефективності та підтримує вдосконалення системи управління.

Визначальною умовою побудови ефективної системи внутрішнього контролю є її формалізація та обов'язкове документальне закріплення, зокрема через регламентацію повноважень і відповідальності працівників. Це створює передумови для розподілу діяльності закладу на рівні функцій, процесів та операцій, а також чіткого визначення ролей структурних підрозділів у реалізації завдань. Найважливіше, що система внутрішнього контролю має стати інструментом захисту керівника, який дозволяє здійснювати управління в межах законності, цілеспрямованості, ефективності використання бюджетних коштів для досягнення стратегічних цілей організації.

Впровадження міжнародних стандартів COSO, COSO ERM, INTOSAI та ISO у діяльність закладів вищої освіти сприяє формуванню контрольного середовища, орієнтованого на принципи відповідальності, управління ризиками, прозорості та

підзвітності. Стандарти базуються на системному підході до управління та інтегрують ключові компоненти: оцінювання ризиків, контрольні заходи, комунікацію, моніторинг, що забезпечує можливість їх адаптації в освітній простір.

Серед основних міжнародних моделей, які можуть бути імплементовані у ЗВО виділяють:

- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) – рамкова концепція внутрішнього контролю, що включає п'ять взаємопов'язаних компонентів: контрольне середовище, оцінка ризиків, контрольні дії, інформація та комунікація, моніторинг [9].

- COSO ERM (Enterprise Risk Management) – розширена версія COSO, оновлена у 2017 р. (Integrating with Strategy and Performance), яка акцентує увагу на управлінні ризиками як на стратегічному інструменті. COSO ERM включає п'ять елементів: управлінське середовище, стратегія і цілі, ідентифікація ризиків, реагування, контроль і звітність. Впровадження у ЗВО дозволяє не лише формалізувати контроль, а й інтегрувати ризик-менеджмент у стратегічне управління, адаптуючи його до складного освітнього середовища [12].

- INTOSAI GOV 9100 – міжнародний стандарт для публічного сектору, розроблений Міжнародною організацією вищих контрольних органів, який описує принципи, функції, вимоги до побудови внутрішнього контролю у державних установах, включно з ЗВО, та акцентує на прозорості й підзвітності в управлінні бюджетними коштами [13].

- ISO 9001 та ISO 31000 – стандарти управління якістю та ризиками, що базуються на процесному підході, постійному вдосконаленні, оцінці ризиків і орієнтації на споживача. Застосування в ЗВО дозволяє вибудувати систему внутрішнього забезпечення якості освіти на рівні міжнародної практики [14; 15].

Попри наявність ефективних міжнародних моделей, їх імплементация в управлінські практики українських ЗВО супроводжується певними викликами, зумовленими як нормативними обмеженнями, так і організаційними бар'єрами. Адаптація стандартів COSO, INTOSAI та ISO вимагає не лише формального прийняття документів, а й глибокого інституційного реформування. До основних проблем впровадження слід віднести:

- відсутність єдиної методологічної бази щодо внутрішнього контролю в ЗВО;

- обмежену управлінську компетентність у сфері ризик-менеджменту та контролю;

- недостатній рівень цифрової трансформації систем обліку, моніторингу та звітності;

- формальний характер існуючих контрольних процедур, які не пов'язані з досягненням стратегічних цілей;

- відсутність сталих практик самоконтролю та незалежної внутрішньої оцінки.

Водночас існує потреба у поетапній адаптації стандартів через:

- розробку положень про внутрішній контроль;

- створення функціональних структур (відділів, комісій, відповідальних осіб) щодо удосконалення системи внутрішнього контролю;

- запровадження цифрових рішень для моніторингу та ризик-аналізу;

- професійне навчання персоналу щодо стандартів COSO, INTOSAI, ISO.

На основі аналізу міжнародних практик, чинного нормативно-правового забезпечення та поточного стану впровадження внутрішнього контролю у закладах вищої освіти сформовано практичні рекомендації, які спрямовані на інституційне зміцнення контрольної системи, ефективну інтеграцію в управлінські процеси та адаптацію до міжнародних стандартів.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і передбачають одночасну роботу у таких напрямках як: нормативно-організаційне забезпечення, впровадження міжнародних стандартів в управлінську діяльність, підвищення компетентності персоналу з удосконалення системи внутрішнього контролю, цифровізація та розвиток культури самоконтролю тощо.

Для забезпечення ефективного функціонування системи внутрішнього контролю в закладах вищої освіти необхідно нормативно закріпити єдині організаційно-правові засади, які регулюватимуть ключові аспекти цієї системи. Одним із базових інструментів має стати Порядок організації внутрішнього контролю та управління ризиками, побудований на основі чітко визначених, формалізованих і документованих процедур. Такий підхід дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів, мінімізувати ризики, забезпечити відповідальність та узгодженість дій у межах організаційної структури ЗВО.

Організаційна структура управління – це схематичне відображення внутрішньої будови організації, яка включає склад, розподіл завдань і обов'язків між працівниками, відділами та підрозділами, а також систему підпорядкування та взаємодію. Основними завданнями є чіткий розподіл функцій та відповідальності; визначення повноважень, оптимізація витрат, підвищення продуктивності та забезпечення ефективної комунікації [16].

Інтеграція міжнародних стандартів в управлінську систему ЗВО є необхідною умовою досягнення стратегічних цілей, зокрема впровадження моделі COSO ERM дозволяє застосовувати ризик-орієнтований підхід, що забезпечує прийняття ефективних рішень. Стандарт ISO:9001 може стати методологічною основою для побудови внутрішньої системи забезпечення якості освітнього процесу, яка орієнтується на споживача, процесний підхід, постійне вдосконалення та доказове управління. Важливим інструментом підвищення прозорості та підзвітності

є також стандарт INTOSAI GOV 9100, що дозволяє оцінити ефективність управління бюджетними коштами, зміцнити довіру з боку держави та суспільства й сформувати контрольне середовище відповідно до кращих практик публічного сектору.

Побудова ефективної системи внутрішнього контролю у ЗВО передбачає забезпечення та розвиток професійних компетентностей персоналу. Насамперед, доцільно створити спеціалізований структурний підрозділ або призначити відповідальних осіб, наділених повноваженнями щодо організації, координації та моніторингу контрольних процедур. Ці працівники повинні мати відповідну підготовку у сфері внутрішнього контролю, аудиту та управління ризиками. Важливою умовою сталої роботи такої системи є регулярне проведення внутрішніх навчань, семінарів і тренінгів, орієнтованих на засвоєння міжнародних підходів (COSO, INTOSAI, ISO) та практик публічного управління. Крім того, варто активізувати горизонтальні зв'язки між ЗВО через професійні спільноти, консорціуми, асоціації, що дозволяє обмінюватися досвідом, адаптованими методиками та кейсами успішного впровадження елементів сучасного внутрішнього контролю.

В умовах цифрової трансформації управлінських процесів особливої актуальності набуває впровадження сучасних ІТ-рішень у систему внутрішнього контролю ЗВО. Це передбачає створення та інтеграцію електронних платформ моніторингу, ризик-аналізу та звітності з уже діючими інформаційними системами, що обслуговують фінансову, освітню та кадрову діяльність закладу. Використання аналітичних інструментів дає змогу своєчасно виявляти ризики, відхилення від запланованих показників і формувати управлінські рішення на основі об'єктивних даних, а не лише суб'єктивної оцінки. Водночас автоматизація процедур звітності, ведення контрольних журналів, формування дашбордів і візуалізація процесів сприяє підвищенню прозорості, пришивдженню зворотного зв'язку, зменшенню ризиків дублювання інформації та людського фак-

тору. Такі цифрові інструменти дозволяють трансформувати внутрішній контроль із формального процесу у стратегічний елемент цифрового менеджменту вищого навчального закладу.

Створення ефективної системи внутрішнього контролю у ЗВО неможливе без формування сильного етичного та організаційного фундаменту, що базується на цінностях доброчесності, підзвітності та відкритості. Саме інституалізація цих принципів у внутрішніх політиках та управлінських практиках дозволяє закладу формувати сталу культуру контролю як підтримувальну функцію. Важливим інструментом є включення питань внутрішнього контролю, аудиту, управління ризиками та антикорупційної політики до етичного кодексу ЗВО, що закріплює відповідні стандарти поведінки на всіх рівнях організації. Поряд із цим доцільно впровадити механізми регулярної самооцінки ефективності системи контролю, зокрема на основі інструментів COSO, внутрішніх аудитів, аналізу контрольних індикаторів. Це дозволяє не лише своєчасно виявляти внутрішні слабкі місця, а й підвищувати рівень залученості персоналу до процесу управління, стимулюючи розвиток культури відповідальності та самоконтролю в академічному середовищі.

Отже, ефективна система внутрішнього контролю в ЗВО має ґрунтуватися на поєднанні міжнародних стандартів, законодавчих вимог та управлінських інновацій. Удосконалення системи сприятиме не тільки підвищенню якості управлінських процесів, а й формуванню позитивного іміджу закладів вищої освіти тощо.

Висновки. Внутрішній контроль у закладах вищої освіти є важливим інструментом управління, що забезпечує ефективність, відповідність та прозорість функціонування. Імплементація міжнародних стандартів, таких як COSO, INTOSAI чи ISO, відкриває нові можливості для вдосконалення управлінських процесів у ЗВО України. Запропоновані рекомендації можуть стати основою для формування стратегії розвитку якісної системи внутрішнього контролю в освітній сфері.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Довбня О. В. Впровадження внутрішнього контролю у вищих навчальних закладах державного сектору. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 87–92.
2. Долинська М. Деякі аспекти контролю за якістю вищої освіти в Україні. *Юридичний вісник*. 2017. № 4. С. 113–118.
3. Кравченко Ю. Внутрішня система забезпечення якості вищої освіти як індикатор ризиків у діяльності закладу вищої освіти. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 259–273. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2\(12\)-259-273](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-259-273)
4. Обиход К. О. Організація внутрішнього контролю надання послуг науковими установами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини»*. 2019. Вип. 24(3). С. 10–16.
5. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16.09.2014 № 1678-VII. // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 40. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011
6. Про затвердження Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів та внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 р. № 1062. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-%D0%BF/print>
7. Бюджетний кодекс України : Верховна рада України від 16.01.2025 р. № 4225-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

8. Долинська М. В. Внутрішній аудит у системі фінансового контролю: теоретико-правові аспекти. *Фінанси України*. 2021. № 4. С. 65–75.
9. COSO. Internal Control – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2013. URL: <https://www.coso.org>
10. Про Рахункову палату : Закон України від 2 липня 2015 р. № 576-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2018. № 6. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text>
11. НАЗЯВО. Методичні рекомендації щодо самооцінювання в процесі інституційної акредитації. Київ : НАЗЯВО, 2023. URL: <https://naqa.gov.ua>
12. COSO (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. URL: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
13. INTOSAI (2004). Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector (INTOSAI GOV 9100). International Organization of Supreme Audit Institutions. URL: <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-gov-9100/>
14. ISO 9001:2015. Quality Management Systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
15. ISO 31000:2018. Risk Management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
16. Тимчак В. С. Оптимізація організаційної структури як фактор підвищення ефективності управління бізнесом. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція: *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*. 2025. Вип. 97. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-2109/>

REFERENCES

1. Dovbnia, O. V. (2017). Implementation of internal control in higher education institutions of the public sector. *Economy and Society*, (11), 87–92.
2. Dolynska, M. (2017). Certain aspects of quality control in higher education in Ukraine. *Legal Bulletin*, (4), 113–118.
3. Kravchenko, Yu. (2023). Internal quality assurance system in higher education as a risk indicator in the activities of higher education institutions. *Scientific Bulletin: Public Administration*, 1(13), 259–273. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2\(12\)-259-273](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-259-273)
4. Obikhod, K. O. (2019). Organization of internal control over the provision of services by scientific institutions. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations*, 24(3), 10–16.
5. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). Law of Ukraine on the ratification of the Association Agreement between Ukraine and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states No. 1678-VII, September 16.
6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2018). Resolution No. 1062 of December 12, 2018, on the approval of the Basic principles of internal control by budget fund managers. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-%D0%BF/print>
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025). Budget Code of Ukraine, No. 4225-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
8. Dolynska, M. V. (2021). Internal audit in the system of financial control: theoretical and legal aspects. *Finances of Ukraine*, (4), 65–75.
9. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal Control – Integrated Framework. Available at: <https://www.coso.org>
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). Law of Ukraine on the Accounting Chamber, No. 576-VIII. Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, (6), Article 44. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text>
11. NAQA (2023). Methodological recommendations for self-assessment in the process of institutional accreditation. Kyiv: NAQA. Available at: <https://naqa.gov.ua>
12. COSO. (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. Available at: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
13. INTOSAI. (2004). Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector (INTOSAI GOV 9100). International Organization of Supreme Audit Institutions. Available at: <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-gov-9100/>
14. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. Available at: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
15. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines. Available at: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
16. Tymchak, V. S. (2025). Optimization of the organizational structure as a factor in improving business management efficiency. In International scientific-practical online conference: Information society – technological, economic and technical aspects of development, (Issue 97). Available at: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-2109/>

Стаття надійшла до редакції 20.05.2025