

УДК 657.330.004

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-37>

Семенова К.Д.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту
Одеський національний економічний університет

Милашко М.О.

аспірант
Одеський національний економічний університет

Semenova Kateryna

PhD in Economics, Docent,
Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit
Odesa National University of Economics

Mylashko Mykola

Postgraduate Student
Odesa National University of Economics

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ ІТ-СФЕРИ

INTERNAL CONTROL AS A FUNCTION OF IT COMPANY MANAGEMENT

У статті розкрито значення внутрішнього контролю як ключової управлінської функції ІТ-компаній. Показано, що комплексний контроль нарахування та виплати заробітної плати, обліку й збереження основних засобів, а також управління оборотними активами підвищує фінансову стійкість, мінімізує шахрайські ризики і забезпечує своєчасну управлінську інформацію. Проаналізовано наукові джерела та досвід українських і міжнародних ІТ-фірм, виокремлено сучасні технологічні тренди: ERP-системи, AI-моніторинг транзакцій, RFID-ідентифікація активів. Запропоновано алгоритми перевірок, принцип розподілу обов'язків і систему показників ефективності контролю. Зроблено висновок, що автоматизований внутрішній контроль є передумовою прозорості, довіри інвесторів та зміцнення конкурентоспроможності ІТ-сектору України.

Ключові слова: внутрішній контроль, ІТ-підприємство, фінансова стійкість, заробітна плата, основні засоби, оборотні кошти.

This paper examines internal control as a core managerial function in fast-growing information-technology enterprises, with emphasis on Ukrainian firms competing in a global digital market. High payroll intensity, distributed teams, scarce tangible assets and rapid process change expose IT businesses to resource leakage, reporting errors and fraud, making robust control indispensable. The authors survey recent Ukrainian and international scholarship, track the regulatory incentives of the Diia City regime, and benchmark practices at IT companies. Descriptive analysis and case comparison highlight three control directions-payroll accounting, fixed-asset stewardship and working-capital management and map concrete instruments such as segregation of duties, dual-signature payments, RFID asset tracking, automated reconciliations and AI-powered anomaly detection. Findings demonstrate that rigorous payroll controls built on time-tracker verification, contract cross-checks and machine-learning alerts prevent overpayments, secure tax compliance and sustain employee trust. Continuous monitoring of laptops, servers and peripheral equipment preserves operational continuity while optimising capital expenditure through timely redeployment or disposal of idle units. Active oversight of cash balances, foreign-currency positions and customer receivables supported by daily bank reconciliations and ageing reports reduces liquidity gaps and financing costs, reinforcing short-term solvency. The study contends that an integrated, technology-enabled internal control system not only mitigates operational and financial threats but also generates credible performance metrics that attract investors and prepare IT companies for IPO-level scrutiny. Recommended steps include phased automation of high-volume checks, clear responsibility matrices and periodic independent audits. Future research should extend the framework to intangible assets and cybersecurity controls and quantify the long-term impact of AI-driven monitoring on audit efficiency and governance quality.

Keywords: internal control, IT companies, payroll, fixed assets, working capital, Ukraine, risk management, digitalisation.

Постановка проблеми. Багато компаній у сфері інформаційних технологій (ІТ) сьогодні стикаються з проблемами неефективного використання ресурсів – людських, фінансових і матеріальних. Виникають ситуації нестачі достовірної інформації для прийняття правильних рішень, спотворення даних фінансової звітності, а також випадки шахрайства з боку персоналу або навіть керівництва. ІТ-компанії, що швидко розвиваються, особливо вразливі до таких ризиків через динамічні зміни бізнес-процесів, значну частку витрат на персонал та активне використання віддаленої роботи. В умовах цифрової економіки та дистанційної зайнятості актуальним є забезпечення дієвого внутрішнього контролю. Внутрішній контроль як функція управління здатний запобігти багатьом із цих проблем, забезпечуючи дотримання законності та ефективного використання ресурсів підприємства. Контроль є невід’ємною складовою системи управління і однією з умов ефективного здійснення діяльності – він надає керівництву своєчасну, повну та неупереджену інформацію про процеси в компанії для ухвалення раціональних управлінських рішень [1–3].

Для українських ІТ-компаній внутрішній контроль набуває особливого значення в контексті фінансової стабільності та прозорості. По-перше, нарахування та виплата заробітної плати становлять одну з найбільших статей витрат ІТ-бізнесу, і помилки чи зловживання в цій сфері можуть призвести до значних фінансових втрат та падіння мотивації персоналу. По-друге, ІТ-компанії мають відносно небагато матеріальних активів, однак основні засоби (комп’ютери, сервери, обладнання) потребують належного контролю для запобігання їхніх втрат, крадіжок чи передчасного зносу. По-третє, оборотні кошти (грошові активи, дебіторська заборгованість тощо) ІТ-компанії забезпечують її операційну діяльність, тому важливо контролювати їхню наявність та ефективне використання. Отже, постає проблема розробки і впровадження ефективної системи внутрішнього контролю в ІТ-компаніях, яка б охоплювала ключові напрями – контроль оплати праці, контроль основних засобів та контроль оборотних активів – для забезпечення фінансової стійкості та розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Систему внутрішнього контролю підприємства ґрунтовно вивчали українські та зарубіжні науковці. Ключові принципи та функції викладені у працях М.Т. Білухи, Ф.Ф. Бутинця, Є.В. Мниха, І.В. Замули, М.М. Танасієвої та ін. У посібнику за ред. І.В. Замули і М.М. Танасієвої внутрішній контроль визначено як процес, що здійснюється керівництвом і персоналом для збереження активів і достовірності звітності [4; 5].

Останніми роками з’явилися дослідження окремих аспектів діяльності підприємств. В.О. Степаненко підкреслює, що головна мета контролю основних засобів – достовірність даних про їх наявність, стан і рух, а також їхнє збереження й ефективне використання. Автор визначає організаційні елементи та документальні, фактичні й аналітичні прийоми контролю [2].

Проблематиці контролю оборотних активів присвячено працю В.І. Ганіна та М.М. Філатової. Вони пропонують алгоритм контролю: перевірка наявності й руху активів, дотримання нормативів та аналіз ефективності використання. Ефективна система зменшує втрати від

нерационального використання ресурсів; передбачено перевірку власних і позикових коштів, виявлення надлишкових активів і контроль економії матеріальних цінностей [3].

Контролю витрат на оплату праці присвятили своє дослідження Л.Я. Шевченко і В.В. Лядська. Ними виокремлюються такі етапи: планування, перевірка, узагальнення результатів і моніторинг. Мета відповідного контролю, на їхню думку, полягає в об’єктивному оцінюванні розрахунків із заробітної плати та чинників, що впливають на фінансові результати [6]. Ю.Л. Якубенко наголошує на законності нарахування заробітної плати, раціональному використанні фонду та запобіганні порушенням трудового законодавства, що підвищує ефективність діяльності підприємства [1].

Ряд авторів, зокрема Ю. Ключ та ін., відзначають інтеграцію контролю з управлінням ризиками та активне застосування цифрових технологій – хмарних сервісів, ШІ, RPA, блокчейну – для автоматизації процедур і швидкого виявлення відхилень. Цей досвід корисний українським ІТ-компаніям [7].

Отже, внутрішній контроль є ключовою управлінською функцією, що забезпечує законність, достовірність обліку та ефективність діяльності підприємства. Особливості ІТ-сфери (значні витрати на персонал, контроль нематеріальних активів, гнучкі процеси розробки) потребують подальших практичних досліджень. У статті узагальнено підходи й надано рекомендації щодо контролю заробітної плати, основних засобів і оборотних коштів в ІТ-компаніях України та світу.

Формулювання завдання дослідження. Метою дослідження є визначення ролі та особливостей внутрішнього контролю як функції управління в ІТ-компаніях, зосереджуючись на ключових напрямках контролю: нарахування і виплати заробітної плати, контроль наявних основних засобів та контроль залишків оборотних коштів. Для досягнення цієї мети в статті проаналізовано практичні підходи до організації внутрішнього контролю зазначених процесів і наведено приклади їхнього застосування в діяльності українських і глобальних ІТ-компаній.

Основними завданнями є: 1) охарактеризувати внутрішній контроль як управлінську функцію в ІТ-сфері; 2) розкрити методи внутрішнього контролю оплати праці, основних засобів і оборотних активів; 3) порівняти практику внутрішнього контролю в українських та міжнародних ІТ-компаніях і сформулювати рекомендації щодо її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Внутрішній контроль в ІТ-компанії являє собою комплекс організаційних структур, політик, процедур і заходів, що впроваджуються керівництвом з метою забезпечення ефективної, законної та результативної роботи підприємства. На відміну від традиційних галузей, ІТ-бізнес має певні особливості, які впливають на організацію контролю: невелика частка матеріальних витрат у собівартості продукції (переважають витрати на персонал та інтелектуальні ресурси), необхідність швидкого оновлення техніки та програмного забезпечення, можливість віддаленої роботи команди, проектний характер діяльності тощо. Це висуває додаткові вимоги до системи контролю – вона повинна охоплювати як фінансові аспекти, так і контроль за виконанням проектів, робочого часу співробітників, дотриман-

ням технічних стандартів. Однак в межах цієї статті основну увагу приділено фінансово-економічним аспектам – контролю заробітної плати, основних та оборотних активів, оскільки саме вони є базовими для фінансової стійкості компанії.

Внутрішній контроль вважається однією з ключових управлінських функцій, нарівні з плануванням, організацією та мотивацією. Він виконує інформаційну, профілактичну, мобілізаційну і виховну функції, забезпечуючи зворотний зв'язок між об'єктами управління і менеджментом підприємства. Для керівництва IT-компанії ефективна система внутрішнього контролю є інструментом оперативного отримання достовірних даних про стан справ у компанії та фактичне виконання прийнятих рішень. З одного боку, внутрішній контроль спрямований на досягнення стратегічних цілей (зростання прибутковості, підвищення якості продуктів, зміцнення репутації), а з іншого – на дотримання встановлених правил і вимог (законодавства, стандарти обліку, внутрішні політики). Нижче розглянемо три визначальні напрями внутрішнього контролю в IT-сфері та конкретні методи їх реалізації.

Перший напрям – контроль нарахування та виплати заробітної плати. Оплата праці програмістів, інженерів та іншого персоналу є критично важливою для IT-компаній, адже конкурентний ринок IT-вакансій вимагає своєчасної та точної виплати високих заробітних плат. Внутрішній контроль процесів нарахування та виплати заробітної плати спрямований на забезпечення справедливості розрахунків, дотримання трудового законодавства та ефективного використання фонду оплати праці. Згідно з визначенням, контроль заробітної плати – це управлінська функція, що полягає в системі спостереження і перевірки обліку заробітної плати відповідно до управлінських рішень.

Нами виділено такі основні завдання контролю (рис. 1).

При здійсненні перевірки правильності нарахування заробітної плати необхідно контролювати, щоб усі суми зарплат, бонусів, надбавок розраховувалися відповідно до затверджених ставок, окладів і відпрацьованого часу. Для цього використовуються подвійні перевірки розрахункових відомостей: бухгалтерія чи відділ розрахунків заробітної плати готує відомість, а фінансовий менеджер або внутрішній аудитор її перевіряє перед виплатою. Застосовується принцип розпо-

ділу обов'язків: особа, що обчислює заробітну плату, не повинна сама її затверджувати чи виплачувати. В IT-компаніях, де часто практикується погодинна оплата або бонуси за проект, важливо контролювати облік відпрацьованого часу (наприклад, через трекери завдань) і затвердження понаднормових годин.

Важливим є контроль законності та документального оформлення: всі нарахування мають відповідати трудовим договорам, контрактам або цивільно-правовим угодам. В українських реаліях багато IT-фахівців співпрацюють з компаніями як фізичні особи-підприємці (ФОП). Тому внутрішній контроль охоплює перевірку правильності укладених договорів з ФОП, своєчасності виконаних робіт та дотримання податкових вимог. Також слід забезпечити, щоб не було «мертвих душ» (неіснуючих працівників) на виплатних відомостях – для цього кадрова служба регулярно звіряє списки співробітників із бухгалтерією, а виплата здійснюється на іменні банківські рахунки.

Стосовно аналізу використання фонду оплати праці, внутрішній контроль має не лише виявляти порушення, а й шукати резерви підвищення ефективності використання коштів на оплату праці. Наприклад, аналіз співвідношення продуктивності праці й заробітної плати дозволяє оцінити, наскільки виправдані рівні оплати. Якщо витрати на персонал випереджають зростання доходів компанії, керівництво отримує сигнал переглянути чисельність чи систему преміювання. Контролери також відстежують динаміку середньої заробітної плати в компанії та на ринку, щоб утримати конкурентоспроможність оплати праці й одночасно не допустити необґрунтованого збільшення фонду заробітної плати.

Прикладом ефективного внутрішнього контролю оплати праці може слугувати практика глобальних IT-корпорацій. Компанія Google, маючи сотні тисяч співробітників по всьому світу, впровадила автоматизовану систему контролю зарплат: розрахунки виконуються у корпоративній ERP-системі, яка перевіряє відповідність сум стандартам і правилам, а незалежний відділ внутрішнього аудиту проводить вибіркові перевірки правильності нарахувань [8]. Крім того, для виконання вимог Закону Сарбейнза-Окслі (SOX) компанії на кшталт Google та Microsoft щорічно оцінюють ефективність своїх внутрішніх контролів фінансової звітності, включаючи процеси нарахування заробіт-

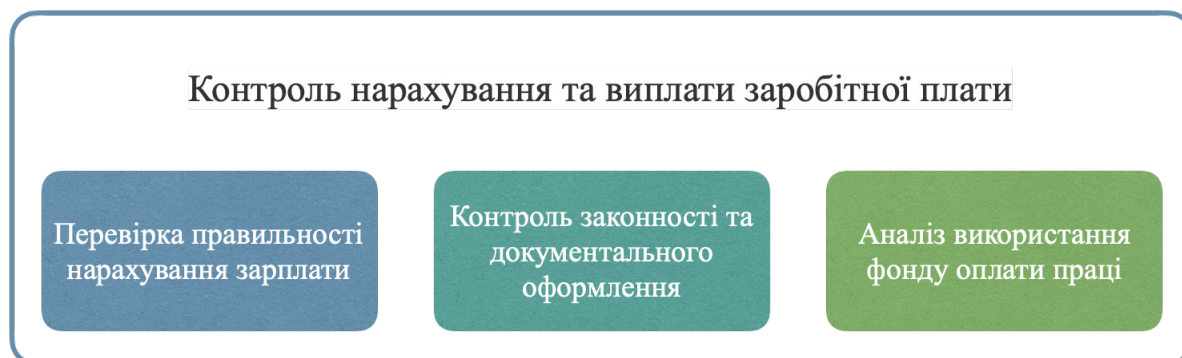


Рис. 1. Основні завдання контролю нарахування та виплати заробітної плати

Джерело: сформовано авторами

ної плати, і зовнішні аудитори підтверджують, що ці контролю дієві. В українських ІТ-компаніях, зокрема великих аутсорсингових фірмах, також запроваджується розподіл обов'язків при нарахуванні заробітної плати та використовуються спеціалізовані програмні рішення (зокрема SAP для кадрового обліку). Такі компанії, як EPAM Systems (що має великий офіс в Україні і публікується на біржі NYSE), дотримуються глобальних стандартів внутрішнього контролю: усі фінансові операції, включаючи оплату праці, підлягають багатапному контролю і аудиту, щоб забезпечити точність і прозорість [8]. Отже, контроль у сфері оплати праці в ІТ-компанії сприяє не лише запобіганню помилок і зловживань, але й підвищенню ефективності використання основного ресурсу ІТ-бізнесу – його талантів.

Не менш важливим є контроль основних засобів ІТ-компанії. Основні засоби ІТ-компаній зазвичай включають комп'ютерну та офісну техніку, серверне обладнання, меблі, іноді – транспортні засоби та інші матеріальні активи, необхідні для діяльності. Хоча частка основних засобів у активах ІТ-компанії менша порівняно з виробничими підприємствами, їхній належний облік і збереження впливає на безперервність бізнес-процесів і фінансові результати. Внутрішній контроль операцій з основними засобами спрямований на забезпечення їхньої цілісності, оптимального використання та правильного відображення в обліку. Метою внутрішнього контролю основних засобів є гарантування достовірності даних бухгалтерського обліку і звітності щодо наявності, стану та руху основних засобів, а також забезпечення збереження цих активів та ефективності їх використання.

Для досягнення цієї мети на практиці пропонується до реалізації низка контрольних процедур (рис. 2).

Періодична інвентаризація основних засобів дозволяє звірити фактичну наявність обладнання з даними обліку. В ІТ-компанії рекомендується проводити інвентаризацію щонайменше раз на рік, а для цінного переносного обладнання (ноутбуки, мобільні пристрої) – частіше, або постійно стежити за їхнім переміщенням. У сучасних умовах застосовуються цифрові інструменти: наприклад, маркування техніки RFID-мітками та ведення електронного реєстру активів. Це спрощує контроль та швидко виявляє нестачі чи неоприбутковані об'єкти. Головний бухгалтер або відповідальна особа готує звіт за результатами інвентаризації, і якщо

виявлено розбіжності (надлишки чи нестачі), вони розслідуються та відображаються належним чином (надлишки оприбутковуються, нестачі – відшкодовуються винними чи списуються за рішенням керівництва) [9].

Контроль за рухом і використанням основних засобів передбачає, що ІТ-компанія повинна мати чіткі процедури щодо придбання, передачі в експлуатацію, переміщення та вибуття основних засобів. Внутрішній контроль уключає перевірку обґрунтованості придбання нової техніки (чи справді є потреба в її закупівлі), а також контроль дотримання порядку списання старого обладнання. Наприклад, при списанні чи утилізації техніки контролер перевіряє, чи правильно розраховано залишкову (неамортизовану) вартість, чи затверджений акт списання уповноваженою комісією, чи вилучено всі дані з носіїв інформації (що є специфічним моментом для ІТ-компаній з огляду на безпеку даних). Також контролюється, щоб вибуття активів було відображено в обліку вчасно і відповідно до нормативів (П(С)БО або МСФЗ). Важливим аспектом є дотримання законності операцій з основними засобами – наприклад, безоплатна передача або продаж обладнання повинні здійснюватися з дотриманням податкових вимог і за ринковими цінами, аби уникнути ризиків для компанії.

Внутрішній контроль охоплює заходи зі збереження матеріальних активів. В ІТ-компанії часто існує матеріальна відповідальність працівників за ввірене їм обладнання – відповідні угоди з працівниками також є елементом контролю. Наприклад, системні адміністратори або менеджери офісу ведуть журнал видачі техніки співробітникам (ноутбуків, телефонів тощо) і несуть відповідальність за повернення цієї техніки при звільненні працівника. Контролер перевіряє, чи всі звільнені працівники здали обладнання, чи не зникли одиниці техніки. Окрім фізичної збереженості, слід контролювати ефективність використання основних засобів: простої або обладнання, що не використовується, сигналізують про надлишкові активи. Як зазначається в дослідженні В. О. Степаненка, внутрішній контроль має виявляти надлишкові та непотрібні активи з метою їх ліквідації чи репрофілювання [2]. Наприклад, якщо в компанії є зайві сервери чи робочі станції, які не використовуються за призначенням, доцільно їх здати в оренду, продати або використати для інших проектів, замість того щоб витрачати кошти

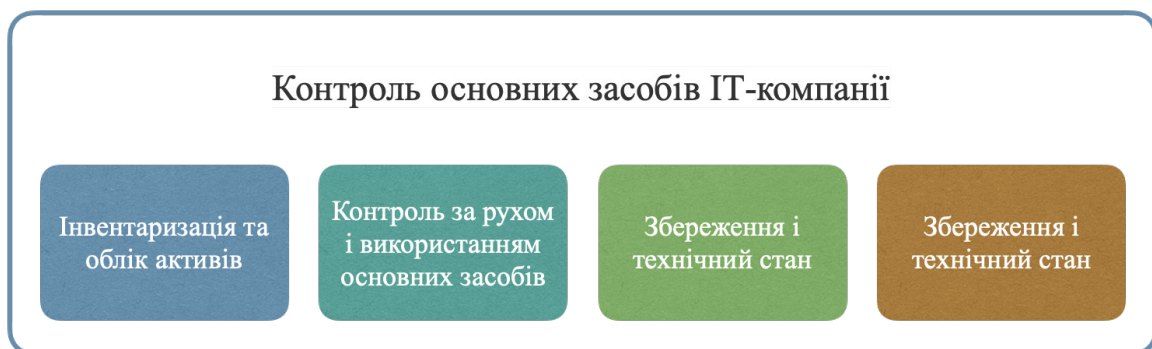


Рис. 2. Процедури контролю основних засобів ІТ-компанії

Джерело: сформовано авторами

на їх обслуговування. Важливим є моніторинг зносу та планування оновлення. Контролер разом зі службою ІТ повинен відстежувати рівень зносу техніки. Це виражається не лише в бухгалтерській амортизації, але й у технічному стані – чи не застаріло обладнання морально та фізично. У межах внутрішнього контролю аналізуються звіти про працездатність серверів, комп'ютерів: часті збої, вартісний ремонт або невідповідність сучасним вимогам можуть бути підставою для ініціювання їхньої заміни. Наявність такого моніторингу гарантує, що компанія вчасно оновлює свій парк техніки і не витрачає зайві кошти на підтримку безнадійно застарілих активів.

Як приклад, у великій українській ІТ-компанії SoftServe запроваджено централізовану систему управління активами: кожному основному засобу присвоєно інвентарний номер, інформація про нього (балансова вартість, місцезнаходження, відповідальна особа, стан) зберігається у внутрішній базі даних. Відділ внутрішнього контролю SoftServe періодично проводить вибіркові аудити: звіряє на місцях наявність обладнання з даними системи. За рахунок цього компанія змогла виявити та списати застарілі та втрачені активи, оптимізувавши свій баланс. Глобальні гравці, такі як Amazon чи Facebook, ідуть ще далі: вони застосовують автоматизовані засоби відстеження обладнання в своїх дата-центрах (сканери штрихкодів, роботи-інвентаризатори), що мінімізує людський фактор у контролі активів. Крім того, сучасні системи управління ІТ-активами інтегруються з бухгалтерськими модулями, що забезпечує одномоментне оновлення фінансової звітності при зміні стану активу (покупка, переміщення, списання) [7]. Отже, внутрішній контроль основних засобів в ІТ-компанії забезпечує прозорість інформації про активи, їх збереження та ефективну експлуатацію, що в кінцевому підсумку впливає на рентабельність і інвестиційну привабливість компанії.

Одним з найважливіших етапів внутрішнього контролю є контроль оборотних коштів (поточних активів). Оборотні кошти ІТ-компанії – це ресурси, що використовуються для підтримки повсякденної діяльності. До них належать грошові кошти (на рахунках та в касі), дебіторська заборгованість (оплата від замовників за надані послуги), короткострокові фінансові інвестиції, а також інші поточні активи (наприклад, передплачені послуги, запаси дрібних матеріалів для

офісу). Хоч ІТ-бізнес не має великих виробничих запасів, ефективне управління оборотними активами критичне для ліквідності та фінансової стійкості. Завданням обліку та внутрішнього контролю оборотних активів є надання повної, правдивої та неупередженої інформації про них у фінансовій звітності, а також забезпечення їх раціонального використання.

Нами розглянуто та узагальнено основні напрями внутрішнього контролю оборотних коштів (рис. 3).

Щодо контролю грошових коштів і платіжної дисципліни. Гроші – найбільш ліквідний та вразливий актив, тому в ІТ-компанії має бути налагоджена система контролю за рухом коштів. Одним із базових методів є щоденний контроль залишків на банківських рахунках та регулярне звіряння банківських виписок із даними бухгалтерського обліку. Керівництву подаються звіти про стан коштів, планування платежів (cash flow). Встановлюються ліміти каси: максимальна сума готівки, яка може знаходитися в офісі, і регулярна інкасація надлишків на рахунок. Дуже важливим є принцип двох підписів для банківських платежів: жоден платіж не може бути виконаний без підтвердження двох уповноважених осіб (наприклад, директора і фінансового директора). Це унеможливує несанкціоноване перерахування коштів. Внутрішній аудит або контролер перевіряє вибірково великі платежі на предмет наявності підтвердних документів і відповідності бюджету. У глобальних ІТ-компаніях контроль коштів підтримується також ІТ-інструментами – системами відстеження транзакцій в реальному часі, які можуть автоматично сигналізувати про підозрілі операції (нетипово великі суми, перекази на невідомі рахунки тощо).

Важливим напрямом внутрішнього контролю оборотних коштів є управління дебіторською заборгованістю. Продаж послуг ІТ-компанії часто здійснюється на умовах післяоплати, в результаті чого виникає дебіторська заборгованість (клієнти повинні заплатити за проект через певний час після його виконання). Внутрішній контроль дебіторської заборгованості включає моніторинг стану розрахунків із кожним замовником. Повинні вестися реєстри дебіторів із зазначенням сум і строків оплати. Контролер аналізує вікову структуру заборгованості (aging report): скільки днів кожен борг знаходиться на балансі. Якщо є прострочені борги (наприклад, понад 30 або 60 днів після строку оплати), вони стають об'єктом підвищеної уваги – про них

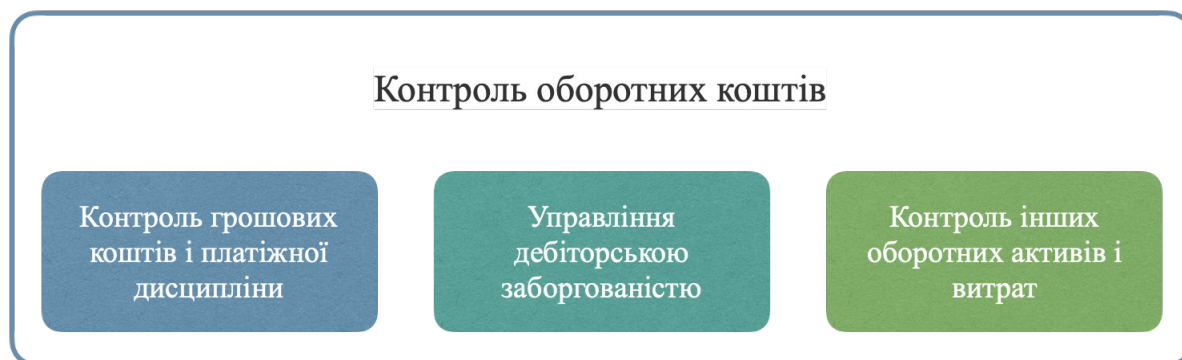


Рис. 3. Основні напрями внутрішнього контролю оборотних коштів.

Джерело: сформовано авторами

інформується відділ продажів або юристи для вжиття заходів (нагадування клієнту, переговори про реструктуризацію, претензійна робота). Також контролюється концентрація дебіторської заборгованості: чи не падає надто велика частка на одного клієнта, що підвищує ризики. Для запобігання проблем, внутрішній контроль на стадії укладання договорів може передбачати оцінку платоспроможності клієнтів (credit check) та погодження комерційних умов – наприклад, встановлення ліміту кредиту для нового замовника або авансовий платіж для проектів значної вартості. Відомо, що закордонні компанії часто страхують свою дебіторську заборгованість або залучають факторингові послуги, щоб знизити кредитні ризики – це також елемент контролю, який поступово впроваджується і в Україні.

Необхідним є контроль інших оборотних активів і витрат. До цієї категорії можна віднести передплатені витрати (наприклад, оплата наперед хмарних сервісів, оренди офісу тощо), запаси малоцінних швидкозношуваних предметів (витратні матеріали, канцелярія) та інші поточні активи. Хоч їхня питома вага незначна, внутрішній контроль забезпечує економію коштів і дотримання принципу доцільності. Наприклад, контролер перевіряє, щоб передплати на програмне забезпечення використовувалися раціонально: якщо компанія сплатила підписку на 100 користувачів, то слід відстежувати, чи всі ліцензії активно використовуються. Невикористані акаунти варто вчасно відключати, щоб не платити зайвого. Аналогічно, закупівлі офісних матеріалів контролюються шляхом встановлення норм витрат на одного співробітника та періодичного аналізу – чи не перевищують окремі підрозділи ці норми. Виявлення й усунення надлишкових запасів – один із результатів внутрішнього контролю оборотних коштів. Наприклад, якщо на складі накопився надлишок невикористаної техніки чи матеріалів, рішенням менеджменту їх можна реалізувати або пожертвувати, скоротивши податкове навантаження та зменшивши оборотний капітал.

Ефективний контроль оборотних коштів безпосередньо впливає на

фінансові показники компанії. Так, зменшення простроченої дебіторської заборгованості покращує коефіцієнт ліквідності та підвищує довіру інвесторів. За даними В.І. Ганіна та М.М. Філатової систематичний контроль за використанням оборотних активів дозволяє знизити втрати, пов'язані з їхнім неефективним використанням [3].

У практиці українських ІТ-компаній варто відзначити, що в умовах валютних коливань додатковим аспектом контролю оборотних коштів є валютний ризик. Багато українських ІТ-фірм отримують виручку в іноземній валюті (долари США, євро), тому внутрішній контроль охоплює йі ухвалення рішень щодо купівлі-продажу валюти, використання хеджування (форварди, валютні депозити) для збереження вартості коштів. Наприклад, компанія може встановити правило: якщо курс гривні коливається більше ніж на 5% від планового, фінансовий відділ здійснює часткову конверсію валютної виручки для покриття гривневих витрат, що контролюється протоколом фінансового комітету [3].

Глобальні ІТ-компанії, які оперують великими обсягами коштів, впроваджують цілі системи treasury

management – програмні комплекси для управління коштами, що забезпечують автоматичний контроль лімітів, розподіл ліквідності між рахунками різних країн, управління інвестиціями надлишкових коштів. Наприклад, Apple Inc., накопичуючи значні грошові резерви, має внутрішню політику щодо інвестування в короткострокові високонадійні інструменти – цим займається окремий підрозділ, а результати контролює аудиторський комітет ради директорів [7, 8]. Хоча масштаб українських ІТ-компаній менший, принципи залишаються подібними: прозорий та оперативний контроль оборотних активів допомагає підтримувати здоровий грошовий обіг, своєчасно фінансувати розробку нових проектів і захищати компанію від фінансових потрясінь.

Для ілюстрації розглянемо декілька прикладів. Українська продуктова ІТ-компанія Grammarly (що спеціалізується на розробці AI-сервісів для перевірки тексту) після залучення значних інвестицій із-за кордону запровадила у себе практики внутрішнього контролю, аналогічні вимогам до публічних компаній. Було створено відділ внутрішнього аудиту, який перевіряє ключові процеси: розрахунок гонорарів співробітникам, ліцензування програмного забезпечення (як нематеріальний актив) і використання бюджетів команд. Такий крок підвищив фінансову прозорість компанії та підготував її до можливого виходу на IPO.

Інший приклад – одна з найбільших аутсорсингових компаній Luxoft (штаб-квартира в Швейцарії, великий центр в Україні). У Luxoft впроваджено глобальну систему звітності Oracle E-Business Suite, де усі господарські операції реєструються й автоматично перевіряються на відповідність встановленим правилам. Для українського офісу це означало уніфікацію підходів: бюджетування проектів, витрати на відрядження, закупівлі техніки тепер проходять через погодження в системі. Наприклад, замовлення нового обладнання ініціюється менеджером проекту, автоматично перевіряється на наявність бюджету і затверджується фінансовим менеджером – тільки після цього формується замовлення. Таким чином, цифрова платформа стала основою внутрішнього контролю, мінімізуючи ручні втручання і пов'язані з ними ризики.

Зарубіжні ІТ-гіганти демонструють також використання інноваційних технологій у внутрішньому контролі. Компанія IBM однією з перших почала застосовувати елементи штучного інтелекту для контролю своїх фінансових транзакцій: алгоритми аналізують в реальному часі тисячі операцій і можуть виявити аномалії (наприклад, повторний платіж постачальнику або невідповідність суми стандартному діапазону) – далі такі випадки переглядає фахівець. За даними дослідження низки вчених [7] упровадження роботизованих процесів та AI здатне суттєво підвищити ефективність системи внутрішнього контролю, і багато міжнародних ІТ-компаній вже йдуть цим шляхом.

Слід згадати і про нормативні ініціативи в Україні. Статус Дія City, запроваджений для ІТ-компаній, передбачає спеціальний правовий режим та податкові стимули. Для резидентів Дія City держава встановила певні вимоги до прозорості діяльності, зокрема необхідність підтвердження відповідності критеріям. Хоча це не є прямим аудитом внутрішнього контролю, багато компаній, які вступили в Дія City, змушені були

впорядкувати свою документацію, систему обліку та контролю, щоб відповідати вимогам (наприклад, щодо структури виплат співробітникам, використання ФОП тощо). Таким чином, законодавчі зміни стимулюють розвиток культури внутрішнього контролю в українській IT-індустрії [10].

Підсумовуючи викладений матеріал, можна відзначити, що внутрішній контроль в IT-компанії реалізується на різних рівнях і охоплює широкий спектр процесів. Він забезпечує фінансову дисципліну (через контроль заробітної плати, активів, коштів), підтримує стратегічний розвиток (через управління ризиками та інформаційне забезпечення рішень) та формує довіру інвесторів і клієнтів (через прозорість і надійність внутрішніх процесів). Відповідно до міжнародних підходів, ефективна система внутрішнього контролю має бути інтегрованою: охоплювати фінансовий та управлінський облік, операційну діяльність, управління проектами і персоналом, враховувати ризики середовища. Українські IT-компанії поступово рухаються в цьому напрямі, переймаючи найкращі практики й адаптуючи їх до власних потреб.

Висновки. Внутрішній контроль є важливою управлінською функцією, яка забезпечує стабільність і успішність компанії IT-сфери. Проведене дослідження підтвердило, що впровадження дієвої системи внутрішнього контролю дозволяє IT-компанії досягти кількох ключових цілей: по-перше, забезпечити законність та точність операцій з оплатою праці, недопущення переplat або помилок при нарахуванні заробітної плати, підвищити довіру персоналу та відповідність трудовому законодавству; по-друге, зберегти та раціонально використовувати основні засоби, гарантувати достовірність обліку активів і планове оновлення техніки, що сприяє безперервності бізнес-процесів та оптимізації витрат; по-третє, контролювати оборотні кошти та фінансові потоки – підтримувати ліквідність, змен-

шувати прострочену дебіторську заборгованість, запобігати нецільовому відволіканню коштів і, як наслідок, підвищувати ефективність використання капіталу.

Специфіка IT-компаній (висока частка інтелектуальних ресурсів, швидка масштабованість, глобальний характер діяльності) визначає необхідність гнучкого та технологічного підходу до внутрішнього контролю. Сучасні тенденції свідчать про доцільність автоматизації контрольних процедур і впровадження цифрових рішень (ERP-систем, аналітики даних, штучного інтелекту) для посилення контролю. Досвід провідних глобальних компаній показує, що такі інвестиції окупаються при зменшенні операційних ризиків і підвищенні прозорості. Українські IT-компанії, зберігаючи відповідність локальним умовам, також активно розвивають свої системи внутрішнього контролю, особливо в частині фінансів, що пов'язано як з виходом на міжнародні ринки, так і з новими регуляторними вимогами.

Отже, внутрішній контроль як функція управління в IT-сфері є багатовимірним інструментом: він охоплює контроль за людьми, активами та грошима, підтримує виконання стратегічних цілей і водночас слугує механізмом зворотного зв'язку для керівництва. Ефективно побудована система внутрішнього контролю підвищує якість управлінських рішень, знижує ймовірність помилок і зловживань, сприяє фінансовій стійкості та розвитку компанії.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на деталізацію окремих аспектів контролю в IT-компаніях – зокрема, контролю нематеріальних активів (інтелектуальної власності, програмного коду) та інформаційних систем – що стане логічним продовженням даної роботи. Загалом же, формування культури внутрішнього контролю в українській IT-індустрії є запорукою її конкурентоспроможності та інтеграції у світовий економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Якубенко Ю. Л. Внутрішній контроль заробітної плати як функція управління підприємством. *Матеріали наук.-практ. конф. «Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи»*. Дніпро: ДДАЕУ. 2021. С. 27–28.
2. Степаненко В. О. Організація внутрішнього контролю операцій з основними засобами. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51.
3. Ганін В. І., Філатова М. М. Контроль та аналіз оборотних активів підприємства та шляхи їх удосконалення. *Молодий вчений*. 2019. №11(75). С. 119–123.
4. Замула І. В., Танасієва М. М. Внутрішній контроль: навч. посіб. Чернівці. Технодрук. 2021. 336 с.
5. Бутинець Ф. Ф., Петрик О. А., Бутинська Л. М. та ін. Контроль і ревізія. Житомир. ЖІТІ. 2002. 512 с.
6. Шевченко Л. Я., Лядська В. В. Організація внутрішнього контролю нарахованої заробітної плати на підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 10. С. 34–36.
7. Klius Yu., Ivchenko Ye., Izhboldina A., Ivchenko Yu. International approaches to organizing an internal control system at an enterprise in the digital era. *Economic Annals-XXI*. 2021. Issue 185 (9–10). pp. 133–143.
8. Matthew David. 10 Companies That Use ERP Systems Effectively. 2024. URL: <https://www.walterassociates.co.uk/what-companies-use-erp-systems/>. (дата звернення: 08.04.2025).
9. Sarah Amsler, Sharon Shea. RFID (radio frequency identification). 2021. URL: <https://www.techtarget.com/iotagenda/definition/RFID-radio-frequency-identification>. (дата звернення: 20.04.2025).
10. Інна Передрій. Перші кроки до резидентства в Дія.City. Переваги та недоліки. 2024. URL: https://biz.ligakon.net/analitics/230482_persh-kroki-do-rezidentstva-v-dyacity-perevagi-ta-nedolki. (дата звернення: 15.04.2025).

References:

1. Yakubenko, Y. L. (2021). Vnutrishnii kontrol zarobitnoi platy yak funktsiia upravlinnia pidpriemstvom [Internal control of wages as a management function of an enterprise]. In *Materialy naukovopraktychnoi konferentsii "Ahrarna nauka XXI stolittia: realii ta perspektivy"* (pp. 27–28). Dnipro: DDAEU. (in Ukrainian)
2. Stepanenko, V. O. (2023). Orhanizatsiia vnutrishnoho kontroliu operatsii z osnovnymy zasobamy [Organisation of internal control over fixed-asset operations]. *Ekononika ta suspilstvo*, 51. (in Ukrainian)
3. Hanin, V. I., & Filatova, M. M. (2019). Kontrol ta analiz oborotnykh aktiviv pidpriemstva ta shliakhy yikh udoskonalennia [Control and analysis of a company's current assets and ways to improve them]. *Molodyi vchenyi*, 11(75), 119–123. (in Ukrainian)

4. Zamula, I. V., & Tanasiieva, M. M. (2021). Vnutrishnii kontrol [Internal control]. Chernivtsi: Tekhnodruk. (in Ukrainian)
5. Butynets, F. F., Petryk, O. A., Butynetska, L. M., et al. (2000). Kontrol i reviziia [Control and audit]. Zhytomyr: ZHITI. (in Ukrainian)
6. Shevchenko, L. Ya., & Liadska, V. V. (2022). Orhanizatsiia vnutrishnoho kontroliu narahovanoi zarobitnoi platy na pidpriemstvakh [Organisation of internal control over accrued wages at enterprises]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 10, 34–36. (in Ukrainian)
7. Klius, Yu., Ivchenko, E., Izhboldina, A., & Ivchenko, Yu. (2021). International approaches to organizing an internal control system at an enterprise in the digital era. *Economic Annals-XXI*, 185(9-10), 133–143.
8. David, M. (2024). 10 companies that use ERP systems effectively. Walter Associates. <https://www.walterassociates.co.uk/what-companies-use-erp-systems/>. (accessed 08 April 2025).
9. Amsler, S., & Shea, S. (2021). RFID (radio frequency identification). TechTarget IoT Agenda. <https://www.techtarget.com/iotagenda/definition/RFID-radio-frequency-identification>. (accessed 20 April 2025).
10. Peredrii, I. (2024). Pershi kroky do rezydentstva v Diia.City: perevahy ta nedoliky [First steps toward Diia.City residency: Advantages and disadvantages]. Liga.Biznes. Available at: https://biz.ligazakon.net/analytics/230482_persh-kroki-do-rezydentstva-v-dyacity-perevagi-ta-nedolki. (accessed 15 April 2025).