

УДК 657.6

JEL M41; M42; D24

ІНТЕГРАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Павло Голубецький, Звенислава Бандура

Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18,

e-mail: pavlogolubecky@gmail.com; ORCID ID: 0000-0001-7726-8564

e-mail: zvenyslava.bandura@lnu.edu.ua; ORCID ID: 0000-0001-9922-9072

Анотація. *Ефективне управління інноваційною діяльністю, що характеризується варіативністю, комплексністю та багатоаспектністю, потребує змішаного зовнішнього і внутрішнього контролю. На основі синхронізації функціонування внутрішніх та зовнішніх контролерів формується підґрунтя для розвитку інтегрованого контролю з метою забезпечення неупередженості, об'єктивності та ефективності проведення контрольних перевірок інноваційної діяльності підприємств. Метою дослідження є обґрунтування доцільності та розробка наукової ідеї про різнорівневу інтеграцію внутрішнього та зовнішнього контролю у частині управління інноваційною діяльністю.*

У статті обґрунтовано необхідність інтеграції внутрішнього та зовнішнього контролю у контексті забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю. Виокремлено рівні інтеграції внутрішнього та зовнішнього контролю: теоретичний (об'єднання теорій контролю з іншими управлінськими та економічними дисциплінами), методологічний (використання спільної контрольної методології на основі єдиних методичних прийомів обробки облікової інформації), методичний (синхронізації методик контролю на різних етапах інноваційної діяльності), організаційний (розробка організаційно-інтегрованих форм контролю), комунікаційний (зовнішнє позиціонування працівників служби внутрішнього контролю) та іміджевий (позитивний вплив інтеграції на ділову репутацію підприємства та його ринкову вартість).

Додатково визначено варіанти інтегрованої взаємодії внутрішніх та зовнішніх контролерів для оптимізації управління підприємством у розрізі етапів здійснення інноваційної діяльності: залучення грошових коштів та фінансування інноваційної діяльності, придбання та впровадження інновацій, виготовлення та комерціалізації інноваційних продуктів. Розроблено організаційно-інтегровані форми контролю інноваційної діяльності, що передбачають: самостійну реалізацію обліково-контрольних функцій із потенційним залученням зовнішніх контролерів; повний аутсорсинг обліку і контролю; комбінований варіант делегування функцій фінансового обліку і зовнішнього контролю та реалізації повноважень управлінського обліку й внутрішнього контролю персоналом підприємства, що дозволяє збалансувати вигоди та ризики аутсорсингу. Подальших досліджень потребує з'ясування інших негативних наслідків від інтеграції внутрішнього та зовнішнього контролю у взаємозв'язку з перевагами для ефективного управління інноваційною діяльністю.

Ключові слова: *контроль, інноваційна діяльність, інтеграція, внутрішній контроль, зовнішній контроль, управління підприємствами.*

Постановка проблеми. Контроль в управлінні підприємством виконує посередницьку функцію між бухгалтерським обліком та наданням облікової інформації внутрішнім за зовнішнім стейкхолдерам. Посередництво контролю полягає у збереженні майна підприємства та підтвердженні достовірності облікової інформації. Проте у контролі можуть бути зацікавлені не тільки внутрішні стейкхолдери, але й численні групи зовнішніх фізичних чи юридичних осіб, інституцій чи громадськості. Особлива контролююча увага приділяється суб'єктам господарювання, діяльність яких пов'язана з інноваційними процесами. Інноваційна діяльність є об'єктом зовнішнього контролю для підприємств, які у різних форматах залучають кошти для інвестування, проводять випуск інноваційної продукції, використовують інновації відповідно до зобов'язань перед стейкхолдерами тощо.

Зовнішній контроль проникає у внутрішній інформаційний простір суб'єктів інноваційної діяльності. Залежно від виду контролюючого суб'єкта підприємство може втрачати частину інформаційної незалежності, оскільки зобов'язане надати доступ до облікової інформації. Незалежність контролю полягає у відсутності на нього впливу керівництва підприємства. Протидія менеджментом зовнішньому контролю може спричинити негативні наслідки для інноваційної діяльності підприємства. Для зменшення негативного впливу зовнішнього контролю керівництво підприємств активізує механізми внутрішнього моніторингу інноваційної діяльності. Внутрішній контроль також зменшує ризики невиявлення певних фактів та явищ, які можуть інформаційно викривлювати результати незалежної аудиторської перевірки інноваційної діяльності.

Менеджмент підприємств досить часто зацікавлений у незалежному аудиторському контролі стану бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю інноваційної діяльності. Оскільки дії обліково-контрольного персоналу можуть бути помилковими, спекулятивними або зловмисними, що завдає економічної шкоди підприємству, виникає необхідність у незалежному їх моніторингу. Аудит, в такому випадку, стає підтвердженням ефективно функціонуючої системи внутрішнього контролю. За результатами незалежної перевірки можуть прийматися рішення щодо зміни методики обліку та внутрішнього контролю, а також трансформації відповідних структурних підрозділів підприємства.

Як наслідок, системи внутрішнього та зовнішнього контролю перебувають у тісній інформаційній взаємодії. Разом вони утворюють контрольне середовище підприємства, у якому обліково-контрольні процеси об'єднуються задля досягнення спільної мети з реалізації успішної інноваційної діяльності. Відсутність або вилучення одного з елементів контрольного середовища підприємства призводить до нестабільності системи управління інноваційною діяльністю. Управління інноваціями найбільше з посеред інших видів економічної діяльності миттєво реагує на недоліки в контрольному середовищі. Неefективні системи внутрішнього та зовнішнього контролю можуть

призвести до відмови від інвестицій в інновації, припинення фінансування, недосягнення визначених завдань інноваційної діяльності, втрати зацікавлених покупців в продюкованих інноваціях тощо.

Для підприємств, які здійснюють інвестиційну діяльність, рекомендована тісна інформаційна синхронізація між внутрішнім та зовнішнім контролем. Внутрішній та зовнішній контроль доповнюють один одного у контексті управління інноваційною діяльністю, що дає змогу позиціонувати їх цілісним механізмом менеджменту підприємств. Тому, важливим напрямком наукових досліджень та практичних розробок є поєднання внутрішнього і зовнішнього контролю інноваційної діяльності для забезпечення її ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому просторі присутні нечисленні праці, спрямовані на дослідження проблематики контролю інноваційної діяльності. Наприклад, Макарович В. обґрунтувала конститутивну роль обліку та окремої його контрольної функції в реалізації інноваційної діяльності підприємства [1]. Столярчук Н.М. ідентифікував об'єкти інноваційної діяльності одночасно з позиції обліку і контролю, не уточнюючи його вид (внутрішній чи зовнішній) [2].

Дещо більше наукових праць присвячено незалежному аудиту інноваційної діяльності. Зокрема, Пацарнюк О. В. ідентифікував основні етапи здійснення аудиту інноваційної діяльності: Формулювання мети та завдань, Визначення типу аудиторського завдання та узгодження його умов з клієнтом, Збір необхідної інформації, Планування, Виконання аудиту, Завершення аудиту, Контроль виконання [3]. Проте, науковцем виокремлюються стандартизовані стадії аудиторської перевірки, що недостатньо враховують специфіку інноваційної діяльності, яка значно відрізняється від інших видів фінансово-господарського функціонування підприємств. Зикіна В.О. дослідила використання аналітичних методик у процесі аудиторської перевірки інноваційної діяльності [4]. Хоча авторкою запропоновано застосовувати статистичні методи в оцінці аудиторського ризику, але не ідентифіковано вплив на нього ефективності функціонування служби внутрішнього контролю. Схожі наукові позиції у Шалімової Н. С. та Роевої О. С., якими виокремлюється увесь спектр послуг, що надаються аудиторськими фірмами для підприємств інноваційної сфери економіки [5].

Павлов В. В. частково прирівнює аудит інноваційної діяльності ІТ-підприємств до ІТ-аудиту під впливом активного використання інформаційних технологій [6]. Також Куцинська М. виокремлює різні види аудиту інноваційної діяльності у розрізі організаційного, технологічного та економічного аспектів, що пояснює комплексність та системність контрольного простору реалізації інноваційних проєктів [7]. Балик У. і Колісник М. ще й пропонують використовувати маркетинговий аудит інноваційної діяльності, що пояснюється маркетинговою природою будь-яких інновацій [8]. Ґрунтовні дослідження провів Pausits A., який пояснив визначальну залежність ефективного управління інноваціями від незалежного аудиту інноваційної діяльності [9]. Іншими словами, на незалежний контроль покладається місія з дієвої оцінки і управління інноваціями на мікрорівні. Аналогічні дослідження провели Король Г.О., Извекова І.М. та Єрєміна О.Л., які пропонують виокремлювати центри відповідальності в інноваційній діяльності, у розрізі котрих рекомендується здійснювати облік і аудит

для ефективного управління підприємствами [10]. Незважаючи на актуальні пропозиції щодо удосконалення зовнішнього аудиторського контролю інноваційної діяльності, науковцями упускається взаємозв'язок з внутрішніми контролерами з метою реалізації більш ефективного контрольного процесу на підприємствах.

Постановка завдання. Для формування ефективного контрольного середовища у контексті інноваційної діяльності, яка характеризується варіативністю, комплексністю та багатоаспектністю, необхідним є інтеграція внутрішнього та зовнішнього контролю, що визначає актуальність теми статті та дає змогу сформулювати її мету.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності та розробка наукової ідеї про різнорівневу інтеграцію внутрішнього та зовнішнього контролю у частині управління інноваційною діяльністю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтеграція внутрішнього та зовнішнього контролю є мультиаспектним процесом унаслідок варіативності інноваційної діяльності, а тому відбувається на декількох рівнях: теоретичному, методологічному, методичному, організаційному, комунікаційному та іміджевому рівні (табл. 1).

Таблиця 1

Інтеграційні рівні об'єднання внутрішнього та зовнішнього контролю інноваційної діяльності

№ з/п	Інтеграційний рівень	Взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього контролю
1	2	3
1	Теоретичний	Теорії внутрішнього та зовнішнього контролю поєднуються задля досягнення спільної мети щодо оптимізації управління інноваційною діяльністю. Інтегрований контроль інформаційно поєднується з іншими економічними дисциплінами в єдиній інформаційній системі підприємства.
2	Методологічний	Використання спільної методології проведення контрольних перевірок інноваційної діяльності внутрішнім та зовнішнім контролером. Орієнтація на використання єдиних джерел облікової інформації, що отримуються з використанням специфічних методичних прийомів документування, інвентаризації, оцінки, відображення на рахунках обліку та у інтегрованій звітності.
3	Методичний	Синхронне або змішане функціонування служб внутрішнього та зовнішнього контролю інноваційної діяльності з використанням спільних контрольних методик на етапах: пошуку джерел фінансування, придбання та впровадження інновацій, продукування та комерціалізації інноваційних продуктів.
4	Організаційний	Залучення сторонніх контролерів або делегування обліково-контрольних повноважень у різних організаційно-інтегрованих формах контрольної перевірки інноваційної діяльності для досягнення балансу між перевагами аутсорсингу та проявом можливих ризиків кібербезпеці підприємств.
5	Комунікаційний	Зовнішнє позиціонування працівників підрозділу внутрішнього контролю в умовах дистанціалізації їх функціональних обов'язків через систему електронних комунікацій. Використання електронних комунікаційних каналів поєднує контролерів з усіма учасниками інноваційних процесів на підприємстві та стейкхолдерами в єдине контрольне середовище.

1	2	3
6	Іміджевий	Інтеграція внутрішнього та зовнішнього контролю позитивно впливає на ділову репутацію підприємства. Позитивний імідж призводить до зростання ринкової вартості інноваційних продуктів, нематеріальних активів та гудвілу підприємства.

Джерело: сформовано авторами

Доцільно зауважити, що кожний наступний рівень інтеграції внутрішнього та зовнішнього контролю включає попередні рівневі аспекти інтеграційних процесів в управлінні інноваційною діяльністю. Фундаментальну основу інтеграції внутрішнього та зовнішнього контролю інноваційної діяльності закладає теоретичний рівень.

Теоретичний рівень. Інтеграція фундаментальних теоретичних концепцій внутрішнього та зовнішнього контролю дещо ширше поняття, чим їх просте об'єднання в єдине ціле. Інтеграційні процеси передбачають: проникнення теорій внутрішньої та зовнішньої контрольної перевірки одна в одну, взаємне доповнення та часткову заміну концептуальних понять. Існує велика кількість видів контролю, кожному з яких притаманне теоретичне підґрунтя. Проте усі теоретичні концепції пов'язані спільною метою контролю, яка полягає в оцінці поточного стану контрольованого об'єкту та надання рекомендації щодо оптимізації управління ним. Враховуючи комплексність інноваційної діяльності, необхідна інтеграція різних видів контролю для повного охоплення його об'єктів.

У сучасній науковій теорії формується міждисциплінарна природа контролю, що інтегрує усі контрольні процеси в управлінні підприємством. Внутрішній та зовнішній контроль концептуально інтегрується з бухгалтерським обліком, аналізом, плануванням, бюджетуванням, калькулюванням собівартості у рамках управління інноваційною діяльністю. Ще дотепер ведуться наукові дискусії щодо теоретичного позиціонування контролю як окремої функції, інформаційного компоненту наведених підсистем управління чи окремої самостійної науки. У будь-якому випадку, теорія контролю наповнюється постулатами з інших понятійних предметів та економічних дисциплін (рис. 1).

Як наслідок, навколо теорії контролю відбувається інтеграція фундаментальних соціально-економічних процесів, пов'язаних з багатоаспектною інноваційною діяльністю підприємств.

Методологічний рівень. Інтеграційні зміни внутрішнього та зовнішнього контролю в теоретичній парадигмі реалізується через об'єднане використання їх методологій в управлінні підприємством. Інтеграція на методологічному рівні передбачає об'єднання та спільне послуговування методичними прийомами внутрішнього та зовнішнього контролю. За семантичним походженням інтеграційні процеси внутрішнього та зовнішнього контролю є аналогічними до методологічного об'єднання управлінського та фінансового обліку. Інформаційно такі інтеграції дуже схожі. Інформація управлінського обліку та внутрішнього контролю призначена для обмеженого використання персоналом

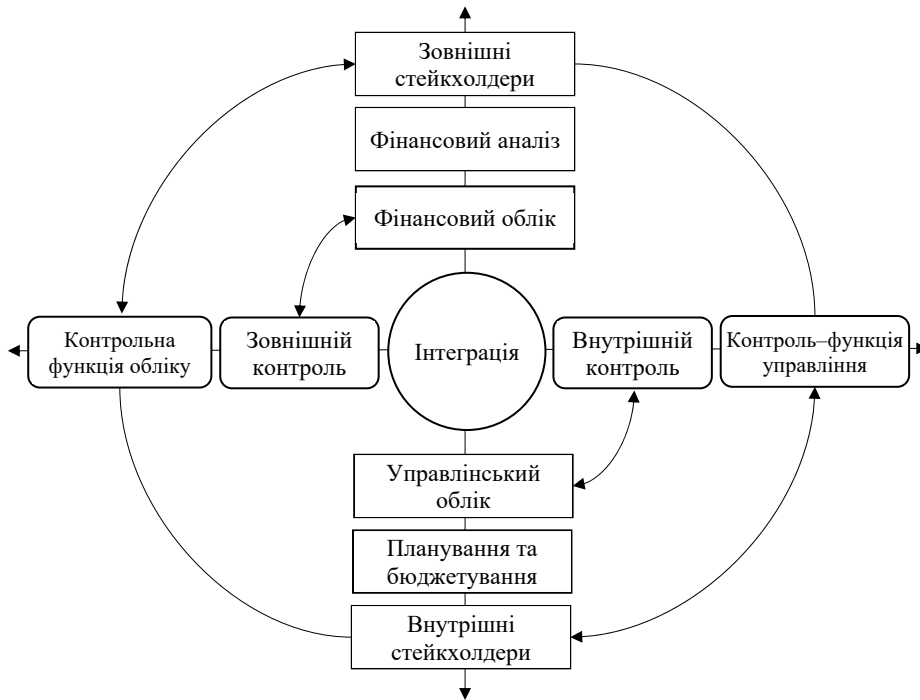


Рис. 1. Теоретичний рівень інтеграції внутрішнього та зовнішнього контролю інноваційної діяльності
Джерело: розроблено авторами

підприємства. Натомість, користувачами інформації фінансового обліку та зовнішнього контролю є сторонні зовнішні стейкхолдери. Попарні інтеграції забезпечують чіткий розподіл конфіденційної та відкритої інформації в інформаційній системі підприємства. Конфіденційною є інформація управлінського обліку, що піддається процедурам внутрішнього контролю. Загальнодоступними для усіх зацікавлених користувачів, у тому числі зовнішніх контролерів, є показники фінансового обліку.

Проте, в умовах інтеграції методології управлінського та фінансового обліку така безпекова паритетність у контрольному середовищі порушується. Додатковою проблемою є відсутність специфічних первинних документів, узагальнюючих рахунків бухгалтерського обліку та звітності щодо інноваційної діяльності підприємств. Складені первинні документи, які стосуються інноваційної діяльності підприємств, стають об'єктом контролю для внутрішніх та зовнішніх контролерів. Для цілей одночасного контролю доцільно формувати накопичувальні реєстри обліку та звітні форми, які можуть бути цікавими для внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів одночасно. Через механізми інтегрованого звітування може формуватися інформаційне підґрунтя для проведення контрольних процедур на внутрішньому та зовнішньому рівнях. Враховуючи важливість інтеграційних процесів в обліково-контрольному середовищі, в Україні

аналогічно до інших країн разом з формуванням фінансової звітності обов'язковим для деяких видів підприємств є публічне управлінське звітування. Одночасне формування та оприлюднення зовнішньої фінансової звітності та внутрішньо орієнтованого Звіту про управління, в якому чільне місце відводиться інноваційній діяльності підприємств, є проявом інтеграційних тенденцій в соціально-економічному розвитку. Звітність про управління стає основним загальнодоступним для зовнішніх контролерів джерелом інформації про інноваційну діяльність підприємства.

Також такі специфічні методичні прийоми контролю, як: ревізія, огляд, обстеження, експеримент, інвентаризація, інспекція та інші стають спільними для обох видів контрольних перевірок. Незалежно від мотивів контролерами використовуються єдині методи контрольних процедур. Натомість, з використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій надається перевага методам повного та перманентного контролю, що значно підвищує результативність внутрішньої чи зовнішньої контрольної перевірки. Дещо може відрізнитися аудиторський контроль, який є підвидом зовнішнього моніторингу інноваційної діяльності підприємств. Наприклад, у процесі зовнішнього аудиту можуть використовуватися метод оцінки впливу ризиків на інноваційну діяльність, метод суттєвості у контрольному середовищі, аналітичні методи оцінки інноваційних проектів тощо. За результатами незалежного аудиту може формуватися розширений аудиторський висновок з виявленими недоліками та рекомендаціями щодо їх усунення в управлінні інноваційною діяльністю. Натомість, наявність позитивного висновку незалежних аудиторів автоматично сигналізує про довіру до системи внутрішнього контролю. Визнаючи ефективність незалежного аудиторського контролю, менеджмент підприємств орієнтується на організацію служби внутрішнього аудиту. Внутрішні аудитори, хоч і можуть бути працівниками підприємства або зацікавленими особами, використовують аналогічні методичні прийоми дослідження інноваційної діяльності, як і зовнішні аудиторські експерти. Також керівництво підприємств для забезпечення незаангажованості, неупередженості та об'єктивності аудиторської перевірки може залучати у міждисциплінарні команди внутрішнього аудиту ще й зовнішніх експертів. Створення різнорівневих міждисциплінарних команд внутрішніх та зовнішніх контролерів формує вищий методичний рівень інтеграції.

Методичний рівень. Методична інтеграція внутрішнього та зовнішнього контролю передбачає синхронізацію методик проведення контрольних перевірок та інформаційного обміну між внутрішніми та зовнішніми контролерами. Для ідентифікації методичних змін в інтегрованому контролі інформаційну діяльність доцільно позиціонувати як сукупність процесів у розрізі трьох блоків: процеси залучення грошових коштів та фінансування інноваційної діяльності, процеси придбання та впровадження інновацій, процеси виготовлення та комерціалізації інноваційних продуктів (рис. 2). Кожний з процесних блоків також відображає стадії інноваційної діяльності, які можуть значно відрізнитися з позиції бухгалтерського обліку і контролю.

Виокремлений перелік стадій інноваційної діяльності не є догматичним для всіх підприємств, оскільки залежить від розробленої інноваційної стратегії. Проте, майже завжди, на всіх підприємствах, орієнтованих на здійснення інноваційної діяльності,

присутні процеси пошуку джерел фінансування та інвестування у інновації. Тому, первинною стадією інтегрованої методики внутрішнього та зовнішнього контролю є залучення грошових коштів та інвестування в інновації. Основними джерелами інвестицій в інноваційну діяльність є самофінансування, державне фінансування та кошти фінансово-кредитних інституцій. Проте, сучасна інноваційна діяльність, враховуючи її масштабність та складність здійснення, потребує комбінованого залучення інвестицій. Все частіше суб'єкти інноваційної діяльності вдаються до співфінансування інноваційних проєктів. До таких джерел фінансування відносяться кошти у формі продажу акцій або довгострокового інвестиційного кредитування «бізнес-ангелами», краудфандингом, краудлендінгом, венчурними фондами тощо» [11].

Спільне фінансування більшості інноваційних проєктів передбачає проведення гібридного контролю. Одночасне залучення власних та запозичених інвестиційних ресурсів у інноваційній діяльності потребує поєднання процедур внутрішнього та зовнішнього контролю. Для пошуку внутрішніх джерел фінансування та обґрунтування доцільності старту інноваційної діяльності менеджмент підприємств залучає до контрольного процесу штатних контролерів. З іншого боку, зовнішні інвестори, недовіряючи службі внутрішнього контролю підприємства, можуть скористатися послугами незалежного аудиту.

Тому менеджмент підприємств для випередження стейкхолдерів може зініціювати проведення незалежної аудиторської перевірки. В такому випадку, служби внутрішнього контролю та аудиторського контролю повинні працювати синхронно для втілення завдань інноваційного проєкту. Однакові контрольні процедури для обох видів контролю орієнтовані на різні джерела надходження та витрачання грошових коштів у процесі здійснення інноваційної діяльності.

Водночас інвестиційні фонди чи об'єднання краудфрандерів можуть самостійно здійснювати контрольні процедури. В такому випадку, обсяг інвестованих власних коштів підприємства та ефективне функціонування служби внутрішнього контролю можуть бути ключовими чинниками для прийняття позитивних інвестиційних рішень. Іншими словами, активне залучення персоналу підприємства до контролю за інноваційною діяльністю та відповідальність за її результати впливає на професійні судження зовнішніх контролерів.

В подальшому служби внутрішнього та зовнішнього контроль спільно беруть участь у моніторингу доцільності та оцінці ефективності витрачання грошових коштів на інвестиційну діяльність. В основному підприємство несе витрати на придбання інноваційних об'єктів, що є другою групою процесів інноваційної діяльності. Друга стадія інноваційної діяльності, під час якої виникають витрати інноваційного характеру, найбільше цікавить зовнішніх контролерів. Зовнішні стейкхолдери, виділяючи кошти підприємству для здійснення інноваційної діяльності, залишають за собою право контролю [12]. Зовнішній контроль орієнтований на підтвердження законності, ефективності та цільової спрямованості інноваційних проєктів.

Однією з умов успішної інноваційної діяльності є надання доступу зовнішнім контролерам до обліково-контрольного середовища. Інтеграція контролю відбувається

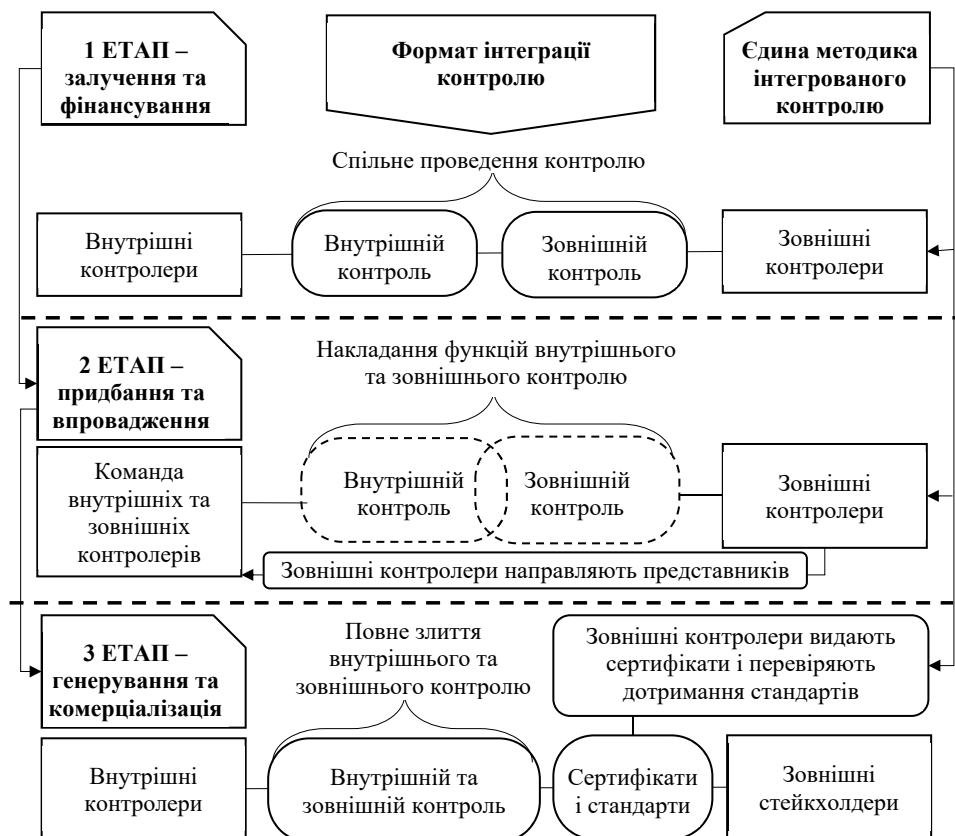


Рис. 2. Методико-методологічний рівень інтеграції внутрішнього та зовнішнього контролю

Джерело: розроблено авторами

через перевірку зовнішніми контролерами функціонування служби внутрішнього контролю та управління інноваційною діяльністю. Оскільки використання послуг незалежних контролюючих інституцій у процесі реалізації інноваційного проєкту значно збільшує його кошторис або максимізує витрати інвесторів, доцільним є формування інтегрованих команд контролерів. У інтегровані підрозділи підприємства доцільно одночасно включати внутрішніх та зовнішніх експертів. Зовнішніми контролерами можуть бути працівники інвестора (зацікавленого стейкхолдера), які тимчасово переводяться у штат підприємства або періодично відправляються на правах службових відряджень для виконання контрольних повноважень. Зовнішніми контролерами також можуть бути представники державних інституцій (контроль державних дотацій чи виконання покладених на підприємство інноваційних зобов'язань), органів місцевої влади (контроль реалізації місцевих інноваційних ініціатив), інших юридичних чи фізичних осіб (контроль за виконанням умов договорів щодо інноваційних дій чи

об'єктів) тощо. При включенні до служб інтегрованого контролю за інноваційною діяльністю незалежних експертів у зовнішніх стейкхолдерів з'являється впевненість у цілеспрямованості, обґрунтованості та доцільності витрат у рамках поточної реалізації інноваційного проєкту. Усі інноваційні об'єкти, які використовуються у процесі реалізації інноваційних проєктів, в такому випадку, одночасно підлягають спільному внутрішньому та зовнішньому контролю.

Дещо інша методика контрольних процесів використовується на третьому рівні інноваційної діяльності – генеруванні та реалізації інновацій кінцевим споживачам. Комерціалізація фіналізує виробничий цикл створення інновацій, що передбачає отримання доходів від здійснення інноваційної діяльності. У якості інноваційного продукту зацікавлені покупці та замовники. Неможливість самостійної контрольної перевірки інноваційної діяльності підприємств потребує пошуку оптимальних методів контролю споживачами інновацій. Методика зовнішнього моніторингу процесів генерування інновацій повністю транслюються службі внутрішнього контролю, що обумовлює новий інтеграційний механізм управління підприємством.

Інтегрований контроль споживачами інновацій реалізується за допомогою методів стандартизації та сертифікації інноваційної діяльності підприємств. Через дотримання стандартів продукування інноваційних продуктів та отримання сертифікатів загальноприйнятої відповідності якісним параметрам гарантується врахування інтересів покупців та замовників. Як наслідок, усі контролюючі функції у рамках інтегрованої внутрішньої та зовнішньої контрольної перевірки процесів креації інновацій покладаються на службу внутрішнього контролю та сертифікації.

Проте, зовнішніх стейкхолдерів може цікавити не тільки виробничий процес створення інновацій, але й – комерціалізації результатів інноваційної діяльності. Логічним результатом функціонування будь-якого підприємства, враховуючи також інноваційну діяльність, є отримання прибутків, що є важливим об'єктом зовнішнього моніторингу. Оскільки інноваційна діяльність характеризується можливим отриманням надприбутків або швидким настанням неплатоспроможності та банкрутства, актуальним є перманентний зовнішній контроль інноваційних процесів. Надмірне отримання прибутків від успішної комерціалізації результатів інноваційної діяльності шкодить соціально-економічній системі країни, оскільки пов'язане з встановленням надвисокої ціни інноваційних продуктів для споживачів. Необґрунтоване завищення вартості інноваційних продуктів є причиною їх недоступності для більшої кількості споживачів, що загалом негативно впливає на подальший інноваційний розвиток країни. Тільки вільний конкурентний ринок інновацій забезпечує справедливий доступ усіх споживачів до результатів інноваційної діяльності та подальший еволюційний розвиток суспільних формацій. Водночас, значна ризиковість інноваційної діяльності може призвести до надмірних витрат і недоотримання очікуваних доходів у короткому періоді часу.

Для забезпечення прозорості ціноутворення, достовірності та своєчасності облікової інформації про інноваційну діяльність необхідне встановлення ефективної комунікаційної системи на підприємстві. Дієвим засобом комунікаційної взаємодії є електронні запити зовнішніх контролерів до служб бухгалтерського обліку і

внутрішнього контролю. Через систему електронних запитів зовнішні стейкхолдери можуть отримувати відомості в значно коротші періоди часу, чим стандартизована звітність. Електронне комунікування внутрішніх та зовнішніх контролерів визначає ще один – комунікаційний рівень інтеграції внутрішнього та зовнішнього контролю.

Комунікаційний рівень. Комунікаційний рівень пов'язаний зі системою ділових комунікацій між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами у межах обліково-контрольного середовища підприємства. В умовах активізації технологічного розвитку все більше комунікацій відбувається винятково в електронній формі. На основі використання комп'ютерно-комунікаційних технологій зростає частка працівників, які можуть виконувати функціональні обов'язки дистанційно. Прояв пандемічних та військових загроз призвів до масового розвитку дистанційної форми роботи персоналу, який може перебувати на значній територіальній віддаленості від підприємства. Винятком не став обліково-контрольний персонал, який, перебуваючи за територіальними межами підприємства, здатний виконувати контрольні функції. Особи, які є носіями функцій інтегрованого контролю, навіть можуть бути виведені зі штату підприємства і працювати на основі цивільно-правових угод. В такому випадку, працівники служби внутрішнього контролю перетворюються на зовнішніх контролерів. Вони здатні реалізувати одночасно функції внутрішнього та зовнішнього контролю.

Через мережу електронних комунікацій контролери здатні отримувати та опрацьовувати інформацію про інноваційні процеси підприємства. Усі комунікації з різними видами працівників підприємств можуть відбуватися в електронному форматі, що мінімізує необхідність у фізичній присутності контролерів на території підприємства. Результати інтегрованого контролю через комунікаційні канали офіційно оприлюднюються на спеціалізованих веб-ресурсах, надсилаються менеджменту підприємств та іншим замовникам контролю інноваційної діяльності. Використання мережі електронних комунікацій в організаційній структурі управління підприємством дає змогу виокремити організаційний рівень інтеграції внутрішнього та зовнішнього контролю.

Організаційний рівень. Інтеграція внутрішнього та зовнішнього контролю відбувається також на організаційному рівні. Варіативність обліку і контролю інноваційної діяльності стає причиною ускладненої організації обліково-контрольної роботи на підприємстві. Унаслідок прояву численних загроз, до яких особливо піддатливі інноваційні процеси, все більше підприємств відмовляються від власних обліково-контрольних підрозділів. З метою мінімізації адміністративно-організаційних витрат, пов'язаних з: утриманням підрозділів бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю; санкційними штрафами, стягненнями за несвоєчасність чи некоректність сплати податків і подання звітності; прийняттям некоректних управлінських рішень на основі хибної облікової інформації, підприємства можуть вдаватися до послуг аутсорсингу.

Аутсорсинг облікових функцій уже давно практикується різними підприємствами незалежно від виду економічної діяльності чи розміру бізнесу. Новим етапом розвитку ринку послуг з делегування функцій є аутсорсинг внутрішнього контролю. Контрольні

процедури в умовах використання комп'ютерно-комунікаційних технологій можна передавати стороннім інституціям на умовах збереження комерційної таємниці підприємства, професійності реалізації обліково-контрольних функцій, платності аутсорсингових послуг [13]. Оскільки у більшості випадків аутсорсерами у сфері обліково-податкового консультування є аудиторські фірми, доцільно інтегрувати аутсорсингові послуги внутрішнього та зовнішнього контролю у рамках зовнішнього аудиту.

Іншими словами, аудиторські фірми можуть на постійній основі реалізувати отримані від підприємства повноваження щодо внутрішнього контролю та періодично проводити зовнішній аудит. Делегування обліково-контрольних повноважень в інноваційній сфері автоматично виключає необхідність в здійсненні зовнішньої аудиторської перевірки. Ділова репутація аудитора є гарантією ефективно функціонуючої системи управління підприємством, що здійснює інноваційну діяльність, а тому не потребує додаткової перевірки в умовах аутсорсингу. Аутсорсинг обліково-контрольних повноважень можливий у трьох організаційно-інтегрованих формах комунікаційної взаємодії (рис. 3).

Перша форма передбачає функціонування власних організаційних підрозділів, відповідальних за здійснення обліку і контролю, до яких за необхідності можуть долучатися зовнішні контролери. Така самостійна форма організації інтегрованого контролю є найбільш безпечною для підприємства у контексті кібербезпеки та захисту комерційної таємниці. Тому більшість великих підприємств інноваційної сфери економіки вибирають цю форму для збереження конфіденційної інформації про інновації. Проте, самостійна форма не дозволяє використовувати усі переваги аутсорсингу.

З іншого боку, можливе повне делегування усіх обліково-контрольних повноважень, що ідентифікує другу організаційно-інтегровану форму. Така форма інтеграції контролю є економічно доцільною для більшості підприємств, водночас – найбільш піддатливою до кіберризиків та економічного шпіонажу з метою викрадення відомостей про інноваційні зразки чи процеси.

Тому, найбільш ефективною є комбіноване поєднання попередніх організаційно-інтегрованих форм. При реалізації третьої форми доцільно попарно розмежовувати управлінський облік – внутрішній контроль та фінансовий облік - зовнішній контроль. З метою мінімізації інформаційних ризиків рекомендованим є делегування винятково повноважень, які стосуються фінансового обліку та зовнішнього контролю, що оперують у більшості випадків відкритими для стороннього доступу відомостями. Натомість функціональні повноваження щодо управлінського обліку і внутрішнього контролю доцільно залишити прерогативою власних організаційно-функціональних підрозділів підприємства. Часткова адресація інформації унеможливує потрапляння конфіденційної інформації до сторонніх осіб. Проте, зберігаються усі переваги, які надає аутсорсинг обліково-контрольних повноважень. З метою забезпечення ефективності функціонування внутрішньої служби контролю, що не підлягає делегуванню, можливо залучати зовнішніх контролерів аналогічно до першої організаційно-інтегрованої форми. Через реалізацію третьої комбінованої форми інтеграції внутрішнього та

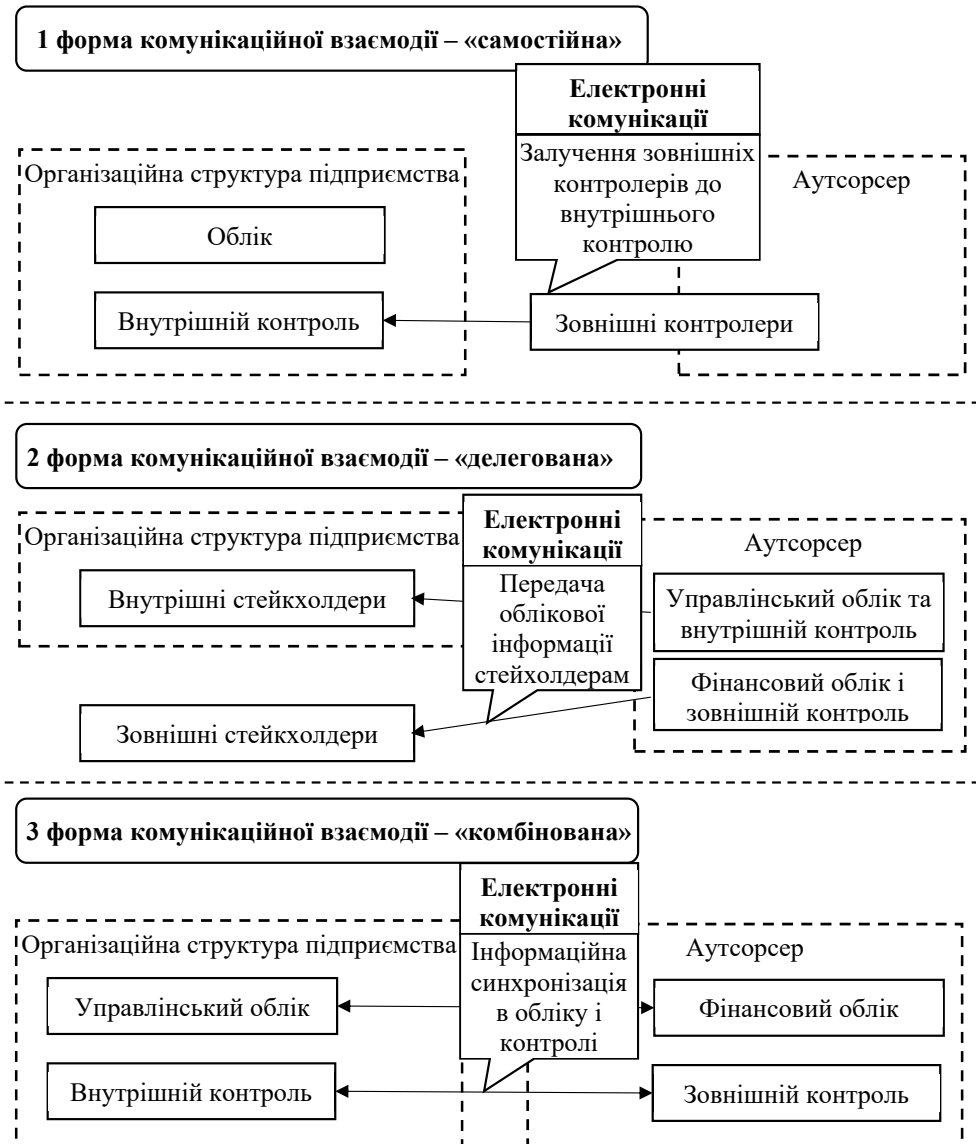


Рис. 3. Організаційно-комунікаційний рівень інтеграції внутрішнього і зовнішнього контролю інноваційної діяльності

Джерело: розроблено авторами

зовнішнього контролю забезпечується баланс між ризиками та вигодами від аутсорсингу для підприємств інноваційної сфери економіки. Завдяки системі балансів в інтеграції внутрішнього та зовнішнього контролю забезпечується зростання ділового іміджу

підприємств, задіяних в інноваційній сфері економіки, що ідентифікує іміджевий рівень.

Іміджевий рівень. Надійність системи внутрішнього моніторингу у взаємодії з незалежним зовнішнім контролем формує довіру до підприємства усіх учасників ринку інновацій. Через інтеграцію внутрішнього та зовнішнього контролю зростає ділова репутація підприємства. Позитивний імідж проявляється одразу на етапі пошуку джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств. Інвестори готові виділяти грошові кошти на реалізацію інноваційних проєктів у випадку отримання підтверджень від внутрішніх та зовнішніх контролерів щодо швидкого терміну окупності, отримання дивідендів чи іншого корисного ефекту від інвестицій. Також й державні чи муніципальні фонди готові співпрацювати з підприємствами з хорошою діловою репутацією. Належний інтегрований контроль підтверджує достовірність фінансових показників підприємств, що позитивно впливає на котирування їх акцій чи ринкову вартість інших цінних паперів. Аналогічно й для покупців іміджевий аспект оцінки суб'єктів інноваційної діяльності є вагомим критерієм вибору інноваційних продуктів. Споживачі довіряють продукції, отриманій у результаті інноваційної діяльності, при наявності у виробничого підприємства ефективної системи інтегрованого контролю, що підтверджує його ділову репутацію.

Оскільки значною частиною інноваційної діяльності є продукція у нематеріальній формі, позитивний імідж призводить до максимізації її ціни на ринку. Особливо права інтелектуальної власності на інноваційні продукти зростають у вартості при підтвердженні інтегрованим контролем ділової репутації підприємства. Водночас збільшується ринкова вартість підприємств з досвідом успішної реалізації інноваційних проєктів. Зміну ринкового позиціонування підприємства відображає гудвіл, що також є активом нематеріального походження [14]. Гудвіл дає економічну оцінку інноваційному підприємству та ефективно функціонуючій системі інтегрованого контролю. Іншими словами, інтеграція внутрішнього та зовнішнього контролю неодмінно позитивно впливає на показник гудвілу підприємства. Дієвість інтегрованого контролю на підприємстві є підтвердженням: достовірності облікових показників, що відображають фінансовий стан; ефективності системи управління; виконання договірних зобов'язань перед контрагентами; якості генерованого інноваційного продукту, що разом формують позитивний діловий імідж. Досягнення іміджевого рівня інтеграції внутрішнього та зовнішнього контролю стає вінцем багаторівневої системи ефективного управління інноваційною діяльністю. Зростання ділової репутації підприємства є фінальним етапом реалізації інноваційного проєкту, який завершує черговий цикл інноваційної діяльності підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ефективність управління підприємствами ґрунтується на повноті, достовірності та своєчасності облікової інформації, якісні параметри якої підтверджуються системою внутрішнього контролю. Додатково на підрозділ внутрішнього контролю покладається завдання щодо моніторингу за функціонування підприємства, збереженням його майна, своєчасністю та повнотою виконання зобов'язань тощо. Але, з метою забезпечення неупередженості,

об'єктивності та ефективності внутрішнього контролю до проведення контрольних перевірок доцільно залучати незалежних зовнішніх контролерів. Інноваційна діяльність як найбільш варіативна, комплексна та багатоаспектна складова функціонування підприємств потребує одночасного здійснення внутрішнього та зовнішнього контролю.

На основі взаємодії внутрішніх та зовнішніх контролерів у контексті реалізації інноваційних проєктів виникають можливості для інтеграції внутрішнього та зовнішнього контролю на теоретичному, методологічному, методичному, організаційному, комунікаційному та іміджевому рівні. На теоретичному рівні теорії внутрішнього та зовнішнього контролю у поєднанні з іншими економічними дисциплінами орієнтовані на досягнення спільної мети щодо оптимізації управління інноваційною діяльністю. На методологічному рівні передбачена синхронізація методологій внутрішнього та зовнішнього контролю на основі використання єдиних джерел облікової інформації, яка отримується з використанням специфічних облікових методичних прийомів документування, інвентаризації, оцінки, відображення на рахунках обліку та у інтегрованих звітності. Синхронне або змішане функціонування служб внутрішнього та зовнішнього контролю інноваційної діяльності відбувається на методичному рівні з використанням спільних контрольних методик на етапах: пошуку джерел фінансування, придбання та впровадження інновацій, продукування та комерціалізації інноваційних продуктів. Організаційний рівень визначає варіанти залучення сторонніх контролерів або делегування обліково-контрольних повноважень у різних організаційно-інтегрованих формах контрольної перевірки інноваційної діяльності. Комунікаційний рівень уможливорює зовнішнє позиціонування працівників підрозділу внутрішнього контролю підприємства в умовах дистанціалізації роботи та інформаційної взаємодії з усіма учасниками інноваційних процесів. Іміджевий рівень обґрунтовує позитивний вплив інтеграції внутрішнього та зовнішнього контролю на ділову репутацію підприємства, що призводить до зростання ринкової вартості інноваційних продуктів, нематеріальних активів та гудвілу підприємства.

Реалізація переваг інтеграції контролю з врахуванням усіх рівневих аспектів дає змогу сформуванню комплексне інтегроване контрольне середовище, що сприяє ефективному управлінню інноваційної діяльності підприємств. Але, більш системних досліджень потребує виявлення можливих негативних наслідків від інтеграції внутрішнього та зовнішнього контролю. Забезпечення балансу між перевагами та недоліками у процесі прикладної імплементації інтегрованого контролю є предметом наступних наукових пошуків.

Список використаних джерел

1. Макарович В. Конститутивна роль бухгалтерського обліку в забезпеченні реалізації інноваційної діяльності підприємства. *Облік і фінанси*. 2023. № 2(100). С. 29–37. DOI: 10.33146/2307-9878-2023-2(100)-29-37.
2. Столярчук Н. М. Об'єкти обліку і внутрішнього аудиту інноваційної діяльності. *Економіка АПК*. 2018. № 7. С. 55–63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_7_8.

3. Пацарнюк О. В. Організаційні етапи аудиту інноваційної діяльності підприємства. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 163–168. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.163.
4. Зикіна В. О. Аналіз та аудит інноваційної діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. Т. I. С. 207–214. URL: https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-4-part-1/mmi2011_4_1_207_214.pdf.
5. Шалімова Н. С., Роева О. С. Потенціал аудиторських послуг в контексті дослідження використання запасів в інноваційній діяльності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 3. С. 269–275. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/51.pdf.
6. Павлов В. В. Організаційно-методичні засади внутрішнього аудиту інноваційної діяльності іт компаній. Економічний простір. 2022. № 180. С. 208-213. DOI: 10.32782/2224-6282/180-34.
7. Куцинська М. Аудит інноваційної діяльності: організаційний, технологічний та економічний аспекти. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 34. Ч. 1. С. 39-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2013_34%281%29_10.
8. Balyk U., Kolisnyk M. Marketing Audit of Innovation Activity of Enterprises: Theoretical and Methodical Approach. Marketing and Management of Innovation. 2017. № 3. P. 87–95. URL: https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-8-issue-3/mmi2017_3_87_95.pdf.
9. Pausits A. Innovation Audit: Measuring Innovation Management Capabilities. 2019. DOI: 10.1007/978-1-4614-6616-1_200089-1.
10. Король Г. О., Ізвєкова І. М., Єрьоміна О. Л. Методичні підходи до обліку і аудиту інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Проблеми економіки та політичної економії. 2018. № 2. С. 145-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2018_2_9.
11. Про затвердження методичних рекомендацій з комерціалізації розробок, створених в результаті науково-технічної діяльності: Наказ Державного комітету України з питань науки, інновацій та інформатизації від 13.09.2010 р. № 18 [Електронний ресурс]. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN58763.html.
12. Пальчук О. В., Гай О. М. Проблеми ідентифікації об'єктів облікового забезпечення інноваційної діяльності. Бізнес-навігатор. 2021. Випуск 1 (62). С. 130–135. DOI: 10.32847/business-navigator.62-22.
13. Zadorozhnyi Z.-M., Muravskiy V., Shevchuk O., Bryk M. Innovative Accounting Methodology of Ensuring the Interaction of Economic and Cybersecurity of Enterprises. Marketing and Management of Innovations. 2021. № 4. P. 36–46. DOI: 10.21272/mmi.2021.4-03.
14. Zadorozhnyi Z.-M., Sudyn Y., & Muravskiy V. Goodwill Assessment in Enterprise Management: Innovative Approaches Using Computer and Communication Technologies. Marketing and Management of Innovations. 2018. № 4. P. 43–53. DOI: 10.21272/mmi.2018.4-04.

References

1. Makarovych, V. (2023). Konstytutyvna rol bukhhalterskoho obliku v zabezpechenni realizatsii innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [The constitutive role of accounting in ensuring the implementation of innovative activities of the enterprise]. *Oblik i finansy – Accounting and finance*, 2(100), 29–37. DOI: 10.33146/2307-9878-2023-2(100)-29-37 [in Ukrainian].

2. Stoliarchuk, N. M. (2018). Obiekty obliku i vnutrishnoho audytu innovatsiinoi diialnosti [Objects of accounting and internal audit of innovative activity]. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, 7, 55–63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_7_8 [in Ukrainian].
3. Patsarniuk, O. V. (2021). Orhanizatsiini etapy audytu innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Organizational stages of the audit of innovative activity of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 4, 163–168. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.163 [in Ukrainian].
4. Zykina, V. O. (2011). Analiz ta audyt innovatsiinoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv Zaporizkoi oblasti [Analysis and audit of innovative activity of machine-building enterprises of the Zaporizhzhia region]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, 4, T. I, 207–214. URL: https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-4-part-1/mmi2011_4_1_207_214.pdf [in Ukrainian].
5. Shalimova, N. S. & Roieva, O. S. (2019). Potentsial audytorskykh posluh v konteksti doslidzhennia vykorystannia zapasiv v innovatsiinii diialnosti pidpriemstv [The potential of audit services in the context of the study of the use of stocks in the innovative activities of enterprises]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, 3, 269–275. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/3_2019/51.pdf [in Ukrainian].
6. Pavlov, V. V. (2022). Orhanizatsiino-metodychni zasady vnutrishnoho audytu innovatsiinoi diialnosti it kompanii [Organizational and methodological principles of internal audit of innovative activities of IT companies]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, 180, 208–213. DOI: 10.32782/2224-6282/180-34 [in Ukrainian].
7. Kutsynska, M. (2013). Audyt innovatsiinoi diialnosti: orhanizatsiinyi, tekhnolohichniy ta ekonomichniy aspekty [Audit of innovative activity: organizational, technological and economic aspects]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU – A collection of scientific works of ChDTU*, 34, P. 1, 39–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2013_34%281%29_10 [in Ukrainian].
8. Balyk, U. & Kolisnyk, M. (2017). Marketing Audit of Innovation Activity of Enterprises: Theoretical and Methodical Approach. *Marketing and Management of Innovation*, 3, 87–95. URL: https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-8-issue-3/mmi2017_3_87_95.pdf [in English].
9. Pausits, A. (2019). Innovation Audit: Measuring Innovation Management Capabilities. DOI: 10.1007/978-1-4614-6616-1_200089-1 [in English].
10. Korol, H. O., Izvickova, I. M. & Yeromina, O. L. (2018). Metodychni pidkhody do obliku i audytu innovatsiinoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Methodical approaches to accounting and auditing of innovative activities of economic entities]. *Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomii – Problems of economy and political economy*, 2, 145–159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2018_2_9 [in Ukrainian].
11. Pro zatverdzhennia metodychnykh rekomendatsii z komertsializatsii rozrobok, stvorenykh v rezultati naukovo-tekhnichnoi diialnosti: Nakaz Derzhavnogo komitetu Ukrainy z pytan nauky, innovatsii ta informatyzatsii [On the approval of methodological recommendations for the commercialization of developments created as a result of scientific and technical activities: Order of the State Committee of Ukraine on Science, Innovation and Informatization]. 13.09.2010 № 18. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN58763.html [in Ukrainian].
12. Palchuk, O. V. & Hai, O. M. (2021). Problemy identyfikatsii obiektiv oblikovoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti [Problems of identification of objects of accounting provision of innovative activity]. *Biznes-navihator – Business navigator*, 1 (62), 130–135. DOI: 10.32847/business-navigator.62-22 [in Ukrainian].

13. Zadorozhnyi, Z.-M., Muravskiy, V., Shevchuk, O. & Bryk, M. (2021). Innovative Accounting Methodology of Ensuring the Interaction of Economic and Cybersecurity of Enterprises. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 36–46. DOI: 10.21272/mmi.2021.4-03 [in English].
14. Zadorozhnyi, Z.-M., Sudyn, Y. & Muravskiy, V. (2018). Goodwill Assessment in Enterprise Management: Innovative Approaches Using Computer and Communication Technologies. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 43–53. DOI: 10.21272/mmi.2018.4-04 [in English].

INTEGRATION OF INTERNAL AND EXTERNAL CONTROL IN MANAGING INNOVATIVE ACTIVITIES

Pavlo Holubetsky, Zvenyslava Bandura

*Ivan Franko Lviv National University,
18 Svobody Ave., Lviv, Ukraine, 79008,*

e-mail: pavlogolubecky@gmail.com; ORCID ID: 0000-0001-7726-8564

e-mail: zvenyslava.bandura@lnu.edu.ua; ORCID ID: 0000-0001-9922-9072

Abstract. Effective management of innovative activities, characterized by variability, complexity, and multifaceted nature, requires a combination of external and internal control. By synchronizing the functions of internal and external controllers, the groundwork is laid for the development of integrated control aimed at ensuring impartiality, objectivity, and efficiency of checks on the innovative activities of enterprises. The purpose of this research is to substantiate the feasibility and develop a scientific idea of hierarchical integration of internal and external control in the management of innovative activities.

The article argues for the necessity of integrating internal and external control in the context of ensuring effective management of innovative activities. Levels of integration of internal and external control are outlined: theoretical (merging control theories with other economic disciplines), methodological (utilizing a common control methodology based on unified methods of processing accounting information), methodical (synchronizing control techniques at different stages of innovative activities), organizational (developing organizationally integrated forms of control), communication (external positioning of internal control staff), and image-related (positive impact of integration on the company's business reputation and market value).

Additionally, integrated interaction options between internal and external controllers are identified to optimize enterprise management at different stages of innovative activities: raising funds and financing innovative activities, procurement and implementation of innovations, manufacturing, and commercialization of innovative products. Organizational-integrated forms of control for innovative activities are developed, which involve: autonomous implementation of accounting and control functions potentially involving external controllers, complete outsourcing of accounting and control, a combined approach delegating financial accounting functions and external control, and the execution of managerial accounting and internal control functions by company personnel. This balancing act aims to align the benefits and risks of outsourcing.

Further research is needed to explore other negative consequences of integrating internal and external control in relation to the advantages for effective management of innovative activities.

Keywords: control, innovative activities, integration, internal control, external control, enterprise management.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2023

Прийнята до друку 23.11.2023