

Взаємодія внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу: розмежування функцій

Актуальність теми дослідження. У статті розглянуто особливості регуляторних вимог, способи здійснення контролю за дотриманням чинного законодавства та підвищення ризиків порушень у діяльності організацій, що вимагає ефективної системи корпоративного управління та внутрішнього контролю. За цих умов одночасне функціонування внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу часто супроводжується нечітким розмежуванням повноважень, дублюванням функцій і ризиком втрати незалежності внутрішнього аудиту. Тому дослідження взаємодії цих функцій та визначення оптимальних підходів до їх розмежування є важливим для підвищення ефективності управління ризиками, забезпечення дотримання принципів незалежності й об'єктивності контролю, а також зміцнення довіри зацікавлених сторін до діяльності організації.

Метою роботи є аналіз взаємодії внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу, визначення їх функцій і відповідальності та обґрунтування підходів до їх ефективної координації в системі корпоративного управління.

Завдання дослідження. У межах дослідження передбачено проаналізувати теоретичні підходи до визначення ролі внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу в системі корпоративного управління, узагальнити їх функціональні особливості та нормативні вимоги до їх діяльності, виявити проблемні аспекти взаємодії й дублювання повноважень, а також обґрунтувати практичні підходи до розмежування та координації цих функцій з метою підвищення ефективності управління ризиками та системи внутрішнього контролю.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз та синтез — для теоретичного осмислення сутності та функціонального призначення внутрішнього аудиту й служби комплаєнсу; порівняльний метод — з метою виявлення спільних і відмінних рис у їх діяльності; системний підхід — для дослідження взаємодії зазначених функцій у межах системи корпоративного управління; метод логічного узагальнення — для формування обґрунтованих висновків і науково-практичних рекомендацій щодо розмежування та координації їх повноважень.

Основні результати дослідження. У роботі узагальнено теоретичні підходи до ролі внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу в системі корпоративного управління, обґрунтовано їх функціональні відмінності та виявлено ключові проблеми взаємодії, зокрема дублювання процедур, нечіткий розподіл відповідальності й ризик втрати незалежності внутрішнього аудиту. Доведено, що відсутність формалізованого розмежування функцій знижує ефективність внутрішнього контролю та призводить до нераціонального використання ресурсів. Запропоновано підходи до оптимізації взаємодії на основі моделі «трьох ліній», які передбачають чітке визначення повноважень, узгодження планів діяльності та обмін інформацією без втручання в незалежність аудиту, що сприятиме підвищенню ефективності управління ризиками й довіри зацікавлених сторін.

Галузь застосування результатів. Корпоративне управління, внутрішній аудит, комплаєнс, система внутрішнього контролю, управління ризиками.

Ключові слова: аудит, комплаєнс, внутрішній аудит, внутрішній контроль; служба комплаєнсу, корпоративне управління; управління ризиками; комплаєнс-ризик; незалежність аудиту.

NATALIIA KUDRENKO

Interaction between Internal Audit and the Compliance Function: Delineation of Responsibilities

Relevance of the research topic. The article examines the specifics of regulatory requirements, the methods of monitoring compliance with applicable legislation, and the growing risks of violations in organizational activities, which necessitate an effective system of corporate governance and internal control. Under these conditions, the simultaneous functioning of internal audit and the compliance

function is often accompanied by unclear delineation of responsibilities, duplication of functions, and the risk of undermining the independence of internal audit. Therefore, studying the interaction between these functions and identifying optimal approaches to their separation is essential for enhancing the effectiveness of risk management, ensuring adherence to the principles of independence and objectivity of control, and strengthening stakeholders' confidence in the organization's activities.

The aim of the work. *The purpose of the study is to analyze the interaction between internal audit and the compliance function, to define their roles and responsibilities, and to substantiate approaches to their effective coordination within the corporate governance system.*

Research objectives. *The study aims to analyze theoretical approaches to defining the role of internal audit and the compliance function within the corporate governance system, to generalize their functional characteristics and regulatory requirements, to identify problematic aspects of interaction and duplication of responsibilities, and to substantiate practical approaches to the delineation and coordination of these functions in order to enhance the effectiveness of risk management and the internal control system.*

Research methods. *The study employs a set of general scientific and special methods, including analysis and synthesis — for theoretical understanding of the essence and functional purpose of internal audit and the compliance function; the comparative method — to identify common and distinctive features of their activities; a systems approach — to study the interaction of these functions within the corporate governance system; and the method of logical generalization — to develop well-grounded conclusions and scientific and practical recommendations on the delineation and coordination of their powers.*

Main research findings. *The paper generalizes theoretical approaches to the role of internal audit and the compliance function in the corporate governance system, substantiates their functional differences, and identifies key problems of interaction, including duplication of procedures, unclear allocation of responsibilities, and the risk of loss of internal audit independence. It is proven that the absence of a formalized delineation of functions reduces the effectiveness of internal control and leads to inefficient use of organizational resources. Approaches to optimizing interaction based on the «three lines» model are proposed, which provide for a clear definition of powers, coordination of activity plans, and information exchange without interfering with audit independence, thereby contributing to improved risk management effectiveness and increased stakeholder confidence.*

Field of application of the results. *Corporate governance, internal audit, compliance, internal control systems, risk management.*

Keywords: *audit, compliance, internal audit, internal control; compliance function, corporate governance; risk management; compliance risk; audit independence.*

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування організацій характеризуються посиленням регуляторного тиску, ускладненням нормативно-правового середовища, зростанням вимог до прозорості діяльності та відповідальності органів управління. Особливо актуальним це є для компаній, що працюють у фінансовому секторі, на регульованих ринках, а також для великих корпорацій і підприємств публічного інтересу. За таких умов ефективна система корпоративного управління та внутрішнього контролю стає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку, мінімізації ризиків і збереження довіри зацікавлених сторін.

Важливу роль у системі внутрішнього контролю відіграють внутрішній аудит і служба комплаєнсу, які покликані забезпечувати нагляд за до-

триманням законодавства, внутрішніх політик, етичних стандартів, а також оцінювати ефективність процесів управління ризиками та контролю. Водночас на практиці одночасне функціонування цих двох функцій нерідко супроводжується проблемами організаційного та методологічного характеру. До таких проблем належать нечітке розмежування повноважень і відповідальності, дублювання контрольних процедур, перетин сфер діяльності, а також ризик залучення внутрішнього аудиту до операційних або контрольних функцій, що може поставити під загрозу його незалежність та об'єктивність.

Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах імплементації міжнародних стандартів корпоративного управління, внутрішнього аудиту-

ту та комплаєнсу, зокрема Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту, рекомендацій COSO та моделі «трьох ліній». Неправильне або формальне впровадження цих підходів без чіткого розуміння ролей і взаємодії між функціями призводить до зниження ефективності системи внутрішнього контролю, нерационального використання ресурсів та зростання залишкових ризиків.

Крім того, відсутність належної координації між внутрішнім аудитом і службою комплаєнсу ускладнює формування цілісного бачення ризикового профілю організації, знижує якість управлінських рішень і може негативно впливати на рівень довіри з боку регуляторів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. У таких умовах постає потреба у науковому обґрунтуванні підходів до розмежування функцій внутрішнього аудиту та комплаєнсу, визначенні оптимальних механізмів їх взаємодії та координації без порушення принципів незалежності й об'єктивності контролю.

Таким чином, проблема ефективної взаємодії внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Вона потребує комплексного дослідження з урахуванням сучасних підходів до корпоративного управління, міжнародних стандартів і кращих практик, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питання взаємодії внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу широко висвітлюються у працях зарубіжних і вітчизняних науковців, а також у рекомендаціях міжнародних професійних організацій. Значний внесок у дослідження ролі внутрішнього аудиту в системі корпоративного управління зробили Л. Спенсер Пікетт, К. Редінг, М. Андерсон і Дж. Бейлі, які обґрунтовують його значення як незалежної складової моделі трьох ліній захисту та ключового елемента системи управління ризиками і внутрішнього контролю.

Наукові підходи до формування системи комплаєнсу та управління комплаєнс-ризиками представлені у працях Хопкінса, Дж. Фокса, А. Арнауда, М. Халберта, Р. Мура, Н. Прайса, Дж. Уолша, де комплаєнс розглядається як інтегрований елемент корпоративного управління, спрямований на забезпечення дотримання правових, регуляторних та етичних вимог, а також на попередження регуляторних і репутаційних ризиків. Важли-

ву роль у розвитку теоретичних засад комплаєнсу відіграють також рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду, Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) і Міжнародної організації зі стандартизації (зокрема ISO 37301 «Compliance management systems»).

Водночас у працях українських дослідників, зокрема Т. А. Бутинця, В.В. Гелевері, С. Ф. Голова, Л. В. Гуцаленко, О. І. Дзюблюка, Н. М. Малюги, Н.Б. Пацурії, М.Е. Хуторної, акцентується увага на необхідності чіткого розмежування функцій внутрішнього аудиту й комплаєнсу, визначення їх ролі у системі корпоративного управління та уникнення дублювання повноважень, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цій сфері.

Метою роботи є дослідження взаємодії внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу, визначення їх функціональних відмінностей і зон відповідальності, а також обґрунтування підходів до ефективного розмежування та координації цих функцій у системі корпоративного управління з метою підвищення результативності управління ризиками та внутрішнього контролю.

Метою статті є аналіз ролі та значення внутрішнього аудиту і служби комплаєнсу в системі корпоративного управління, визначення специфіки їх функціонального розмежування та взаємодії, а також обґрунтування підходів до ефективної координації діяльності цих підрозділів з метою підвищення результативності управління ризиками й системи внутрішнього контролю.

Виклад основного матеріалу. Розвиток сучасних моделей корпоративного управління в умовах глобалізації, ускладнення регуляторного середовища та зростання вимог до прозорості діяльності суб'єктів господарювання зумовлює підвищення ролі внутрішніх контрольних функцій. Їх ключовим завданням є забезпечення надійності управлінських процесів, мінімізація ризиків, захист інтересів стейкхолдерів та формування довіри до фінансової й нефінансової інформації. У цьому контексті внутрішній аудит і служба комплаєнсу посідають центральне місце в системі корпоративного управління, водночас проблема чіткого розмежування їх функцій, повноважень і відповідальності залишається однією з найбільш дискусійних як у наукових дослідженнях, так і в управлінській практиці.

Як зазначає К. Х. Пікетт, ефективність системи внутрішнього контролю визначається не кількістю контрольних або наглядових підрозділів, а

насамперед чіткістю визначення їх ролей, відповідальності та налагодженістю взаємодії між ними [3, с. 27–31]. Надмірне дублювання контрольних функцій, відсутність узгодженості дій або нечіткість інституційних меж між внутрішнім аудитом і комплаєнсом можуть призводити до неефективного використання ресурсів, зростання адміністративних витрат і зниження загальної результативності системи управління ризиками.

Відповідно до Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту Інституту внутрішніх аудиторів, внутрішній аудит визначається як незалежна та об'єктивна діяльність з надання впевненості й консультацій, спрямована на створення доданої вартості та вдосконалення діяльності організації шляхом застосування системного та дисциплінованого підходу до оцінки ефективності процесів управління ризиками, внутрішнього контролю та корпоративного управління [2, с. 1–4]. Таким чином, внутрішній аудит виконує оціночну функцію, результати якої використовуються органами управління для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

У працях У. Андерсона, А. Бейлі, К. Редінга наголошується, що внутрішній аудит принципово не є елементом операційної системи управління ризиками, а функціонує як незалежний механізм оцінювання її ефективності [4, с. 10–15]. Саме незалежність внутрішнього аудиту, його організаційне підпорядкування наглядовим органам і відсутність участі у виконанні контрольних процедур визначають його унікальну роль у системі корпоративного управління та відрізняють від інших внутрішніх контрольних функцій.

Служба комплаєнсу, на відміну від внутрішнього аудиту, має іншу функціональну природу та управлінське призначення. Згідно з підходом Базельського комітету з банківського нагляду, комплаєнс-функція спрямована на управління ризиками недотримання законодавчих, регуляторних і внутрішніх вимог, недотримання яких може призвести до фінансових санкцій, репутаційних втрат або обмеження діяльності організації [5, с. 3–6]. У цьому аспекті комплаєнс виконує превентивну та моніторингову роль, будучи інтегрованою частиною управлінських процесів.

П. Хопкінс розглядає комплаєнс як складову загальної системи управління ризиками, орієнтовану на формування культури дотримання вимог, запобігання порушенням і своєчасне реагу-

вання на зміни регуляторного середовища [7, с. 213–220]. Науковець підкреслює, що комплаєнс-функція за своєю сутністю є управлінською, а отже не може бути незалежною в тому самому розумінні, що й внутрішній аудит, що обумовлює необхідність чіткого функціонального розмежування між цими підрозділами.

Теоретично найбільш системне розмежування функцій внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу відображене в моделі трьох ліній захисту, запропонованій Інститутом внутрішніх аудиторів. Згідно з цією моделлю, перша лінія захисту представлена операційним менеджментом, який несе безпосередню відповідальність за ідентифікацію та управління ризиками; друга лінія — функціями ризик-менеджменту та комплаєнсу, що забезпечують методологічну підтримку, розроблення політик і моніторинг дотримання вимог; третя лінія — внутрішнім аудитом, який здійснює незалежну оцінку ефективності діяльності перших двох ліній.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що порушення цього розмежування, зокрема залучення внутрішнього аудиту до виконання комплаєнс-контролів або операційних функцій, створює загрозу втрати його незалежності та об'єктивності (Андерсон, Редінг,) [4, с. 34–36]. Водночас недостатня координація між внутрішнім аудитом і комплаєнсом може призводити до фрагментарності управління ризиками та неузгодженості управлінських рішень.

Таким чином, у сучасних умовах корпоративного управління особливої актуальності набуває наукове обґрунтування підходів до чіткого функціонального розмежування внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу за одночасного формування ефективних механізмів їх взаємодії. Це дозволяє забезпечити баланс між незалежною оціночною роллю внутрішнього аудиту та управлінською, превентивною спрямованістю комплаєнс-функції, підвищуючи загальну результативність системи управління ризиками та внутрішнього контролю.

Отже, в сучасних умовах особливої актуальності набуває наукове обґрунтування підходів до чіткого функціонального розмежування внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу за одночасного формування ефективних механізмів їх взаємодії. Це дозволяє зберегти незалежну оціночну роль внутрішнього аудиту та забезпечити результативність комплаєнс-функції як елемента управління ризиками, що в сукупності підвищує



Рисунок 1. Модель трьох ліній захисту та місце внутрішнього аудиту і служби комплаєнсу

ефективність системи внутрішнього контролю та корпоративного управління.

Модель трьох ліній захисту, розроблена Інститутом внутрішніх аудиторів (Institute of Internal Auditors), відображає концептуальний підхід до структурованого розподілу відповідальності за управління ризиками, внутрішній контроль і нагляд у системі корпоративного управління. Дана модель ґрунтується на ідеї функціонального поділу ролей між суб'єктами управління з одночасним забезпеченням їх взаємозв'язку та координації. Відповідно до положень Institute of Internal Auditors, досягнення стратегічних і операційних цілей організації забезпечується завдяки взаємодії трьох відокремлених, але взаємодоповнюючих ліній відповідальності [1, с. 2–4].

Перша лінія захисту представлена операційним менеджментом, який несе безпосередню відповідальність за здійснення господарської ді-

яльності, ідентифікацію ризиків та реалізацію заходів з їх мінімізації. Саме на цьому рівні формуються та функціонують первинні контрольні процедури, інтегровані у бізнес-процеси організації. Як зазначають К. Редінг та У. Андерсон, ефективність системи внутрішнього контролю значною мірою залежить від того, наскільки контрольні механізми вбудовані в операційну діяльність, а не існують у вигляді формалізованих, відокремлених процедур [4, с. 41–44].

Друга лінія захисту охоплює функції управління ризиками, комплаєнсу та суміжні контрольні підрозділи, які забезпечують методологічну підтримку діяльності першої лінії, здійснюють моніторинг дотримання політик і координують управління окремими видами ризиків. У межах цієї лінії служба комплаєнсу відіграє ключову роль у контролі дотримання законодавчих, регуляторних та внутрішніх нормативних вимог, а також у



Рисунок 2. Механізм взаємодії внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 7]

формуванні системного підходу до управління комплаєнс–ризиками. За визначенням Базельського комітету з банківського нагляду, комплаєнс–функція має превентивний характер і спрямована на запобігання порушенням, що можуть спричинити фінансові або репутаційні втрати.

Третя лінія захисту представлена внутрішнім аудитом, який виконує незалежну та об'єктивну функцію оцінки ефективності діяльності першої та другої лінії захисту, а також системи корпоративного управління в цілому. Внутрішній аудит не бере участі в операційному управлінні ризиками або виконанні контрольних процедур, а забезпечує надання впевненості органам управління щодо адекватності та результативності системи внутрішнього контролю й управління ризиками. Саме незалежність і функціональна відокремленість внутрішнього аудиту визначають його роль як метасистемної функції у моделі трьох ліній.

Наглядова рада або аудиторський комітет у цій моделі займають надсистемний рівень, здійснюючи стратегічний нагляд за функціонуванням усіх трьох ліній захисту. Їх завданням є забезпечення балансу між управлінськими та контрольними функціями, затвердження мандатів відповідних підрозділів і оцінка результативності їх діяльності. Таким чином, модель трьох ліній захисту формує методологічну основу для чіткого розмежування ролей внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу за умови збереження їх координації в межах єдиної системи корпоративного управління.

У межах даного дослідження модель трьох ліній захисту розглядається не лише як організаційна схема розподілу контрольних функцій, а як концептуальна рамка, що відображає логіку формування відповідальності, підзвітності та незалежності в системі корпоративного управління. Авторська позиція полягає в тому, що ефективність цієї моделі визначається не стільки формальним закріпленням функцій за окремими підрозділами, скільки рівнем зрілості взаємодії між лініями захисту та чіткістю меж між управлінням, контролем і незалежною оцінкою (Pickett; Hopkin) [3, с. 30–34; 7, с. 219–222].

З цієї точки зору служба комплаєнсу як елемент другої лінії захисту виконує подвійну функцію: по–перше, забезпечує постійний моніторинг дотримання нормативних вимог, а по–друге, формує методологічну основу для впровадження контрольних процедур на рівні бізнес–процесів.

Внутрішній аудит, у свою чергу, повинен виконувати роль незалежного оцінювача результативності як комплаєнс–контролю, так і всієї системи управління ризиками, утримуючись від участі в операційному функціонуванні цієї системи.

Обґрунтовується підхід, відповідно до якого ключовим критерієм розмежування функцій внутрішнього аудиту та комплаєнсу є не об'єкт контролю, а характер участі у процесі управління: комплаєнс — як активний елемент управлінського циклу, внутрішній аудит — як незалежний оцінювач цього циклу.

Незважаючи на широке поширення, класична модель трьох ліній захисту має низку обмежень. По–перше, вона має нормативно–ідеалізований характер і не завжди враховує інституційні особливості організації, зокрема рівень розвитку корпоративної культури, кадровий потенціал та ресурсні обмеження, що особливо характерно для публічного сектору та нефінансових організацій.

По–друге, у практиці часто спостерігається функціональне перевантаження другої лінії захисту, коли на службу комплаєнсу одночасно покладаються функції моніторингу, методологічного забезпечення, навчання персоналу та проведення внутрішніх розслідувань. У таких умовах межа між другою та третьою лініями стає розмитою, а внутрішній аудит ризикує бути залученим до операційної діяльності, що суперечить його незалежному статусу (Redding; Pickett) [4, с. 52–55; 3, с. 41–44].

По–третє, класична модель недостатньо акцентує роль органів корпоративного управління у забезпеченні ефективної взаємодії між лініями захисту. Формальне існування наглядової ради або аудиторського комітету не гарантує належного функціонування моделі без активної участі цих органів у визначенні політик, затвердженні мандатів і регулярній оцінці діяльності контрольних функцій.

У зв'язку з цим наведемо модель трьох ліній захисту має застосовуватися не як універсальний шаблон, а як гнучка концептуальна рамка, адаптована до конкретного організаційного контексту.

Оновлена модель трьох ліній, представлена Інститутом внутрішніх аудиторів у 2020 році, відображає еволюцію підходів до корпоративного управління та управління ризиками. На відміну від класичної версії, оновлена модель акцентує увагу не на ієрархічному поділі функцій, а на створенні цінності через узгоджену взаємодію всіх учасників системи управління. Центральним

елементом нової моделі стає організаційна мета та роль керівних органів у забезпеченні інтеграції управління, контролю та незалежної оцінки.

Однією з ключових особливостей оновленої моделі трьох ліній захисту є розширене трактування ролі менеджменту, який у цій концепції розглядається не лише як перша лінія захисту, а як центральний елемент системи створення, збереження та захисту організаційної вартості. На відміну від класичного підходу, де менеджмент переважно асоціювався з виконанням операційних функцій і первинних контрольних процедур, оновлена модель підкреслює його відповідальність за інтеграцію управління ризиками, контролю та досягнення стратегічних цілей організації.

За таких умов внутрішній аудит зберігає статус незалежної та об'єктивної функції, однак його роль доповнюється елементами стратегічного консультування, спрямованого на підвищення ефективності корпоративного управління. Як зазначають К. Х. Пікетт та К. Редінг, розширення консультативної ролі внутрішнього аудиту потенційно підвищує його цінність для органів управління, але водночас потребує посиленої уваги до збереження функціональної та організаційної незалежності, аби уникнути підміни оціночної функції управлінською [3, с. 112–118; 4, с. 64–67].

Для служби комплаєнсу оновлена модель означає суттєву трансформацію її ролі — від вузько орієнтованої регуляторної функції до інтегрованого елемента системи управління ризиками. Такий підхід підсилює значення комплаєнсу в системі корпоративного управління, оскільки він починає відігравати активну роль у формуванні культури дотримання вимог, ідентифікації комплаєнс-ризиків і підтримці управлінських рішень. Водночас саме за цих умов загострюється проблема чіткого розмежування функцій комплаєнсу та внутрішнього аудиту.

У дослідженні обґрунтовується, що в умовах застосування оновленої моделі трьох ліній захисту ризик підміни функцій є найбільш імовірним. Зокрема, зростає загроза залучення внутрішнього аудиту до виконання методологічних або контрольних завдань другої лінії, що суперечить принципам незалежності, закріпленим у Міжнародних стандартах професійної практики внутрішнього аудиту. Це зумовлює необхідність упровадження додаткових методологічних заходів, зокрема чіткого визначення манда-

тів, процедур взаємодії та обмежень участі кожної функції в управлінському процесі.

Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що модель трьох ліній захисту може виступати ефективним інструментом концептуалізації взаємодії внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу лише за умови її критичного осмислення та адаптації до конкретного організаційного контексту. У межах даного дослідження ця модель використовується як аналітична основа для формування авторського підходу до розмежування контрольних функцій, відповідно до якого внутрішній аудит і комплаєнс розглядаються як взаємодоповнювальні, але функціонально автономні елементи системи корпоративного управління.

При цьому модель трьох ліній захисту інтерпретується не лише як формалізована організаційна схема розподілу контрольних повноважень, а як методологічна конструкція, що відображає внутрішню логіку формування відповідальності, підзвітності та незалежності в системі корпоративного управління. Авторська позиція полягає в тому, що результативність цієї моделі визначається не стільки формальним закріпленням функцій за окремими структурними підрозділами, скільки рівнем зрілості взаємодії між лініями захисту, а також чіткістю меж між управлінськими, контрольними та оціночними функціями.

З огляду на це служба комплаєнсу як елемент другої лінії захисту виконує подвійну функціональну роль. З одного боку, вона забезпечує безперервний моніторинг дотримання зовнішніх регуляторних та внутрішніх нормативних вимог, а з іншого — формує методологічні засади функціонування контрольних процедур, інтегрованих у бізнес-процеси організації. Внутрішній аудит, у свою чергу, розглядається як метасистемна функція, спрямована на незалежну оцінку результативності як комплаєнс-контролю, так і системи управління ризиками загалом, без залучення до її операційного або виконавчого забезпечення.

Таким чином, обґрунтовується підхід, згідно з яким визначальним критерієм розмежування функцій внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу є не предмет контролю, а характер участі в управлінському процесі: комплаєнс виступає активним елементом управлінського циклу, тоді як внутрішній аудит виконує роль незалежного оцінювача цього циклу.

Незважаючи на широке поширення в міжнародній практиці, класична модель трьох ліній захисту має низку обмежень, що потребують критичного осмислення, особливо в контексті нефінансових організацій і публічного сектору. По-перше, модель має нормативно-ідеалізований характер і не завжди враховує інституційні особливості конкретних організацій, зокрема рівень розвитку корпоративної культури, кадровий потенціал і ресурсні обмеження.

По-друге, у практичній діяльності нерідко спостерігається функціональне перевантаження другої лінії захисту, коли на службу комплаєнсу одночасно покладаються завдання моніторингу, методологічного супроводу, навчання персоналу та проведення внутрішніх розслідувань. У таких умовах межа між другою та третьою лініями захисту істотно розмивається, а внутрішній аудит ризикує бути втягнутим в операційну діяльність, що прямо суперечить принципу його незалежності.

По-третє, класична модель недостатньо акцентує роль органів корпоративного управління в забезпеченні ефективної взаємодії між лініями захисту. Формальна наявність наглядової ради або аудиторського комітету не гарантує належного функціонування моделі без їх активної участі у визначенні політик, затвердженні мандатів контрольних функцій та оцінці результатів їх діяльності.

У зв'язку з цим у дослідженні доводиться, що модель трьох ліній захисту має застосовуватися не як універсальний організаційний шаблон, а як гнучка концептуальна рамка, що потребує адаптації до специфіки конкретного організаційного та інституційного середовища.

Результати проведеного теоретичного аналізу дають підстави стверджувати, що модель трьох ліній захисту може розглядатися як ефективний інструмент концептуалізації взаємодії внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу лише за умови її критичного переосмислення та адаптації до специфіки конкретного організаційного середовища. У межах даного дослідження зазначена модель використовується не як жорстка організаційна схема, а як аналітична рамка для формування авторського підходу до розмежування контрольних функцій. Відповідно до цього підходу внутрішній аудит і комплаєнс розглядаються як взаємодоповнювальні, але функціонально автономні елементи системи корпоративного управління, що виконують різні за змістом і характером ролі.

Особливого значення в дослідженні набувають питання організаційного та нормативного закріплення функцій внутрішнього аудиту й служби комплаєнсу. Як зазначають українські науковці Т. А. Бутинець і О. І. Дзюблюк, відсутність чітко визначених положень про статус, повноваження та відповідальність відповідних підрозділів призводить до формалізації їх діяльності, зниження практичної цінності контрольних процедур і ослаблення системи корпоративного управління загалом [9, с. 98–102, 11, с. 214–217;]. Нормативна невизначеність створює передумови для дублювання функцій, розмиття зон відповідальності та виникнення конфлікту ролей між внутрішнім аудитом і комплаєнсом.

У публічному секторі проблема функціонального розмежування контрольних підрозділів істотно ускладнюється специфікою бюджетного фінансування, високим рівнем регуляторної зарегульованості та історично сформованою орієнтацією системи контролю на перевірку дотримання процедур, а не досягнення результатів. Л. В. Гуцаленко підкреслює, що за таких умов комплаєнс-функція нерідко зводиться до формального виконання нормативних вимог, тоді як внутрішній аудит втрачає потенціал інструменту стратегічного управління та підвищення ефективності використання публічних ресурсів. Це зумовлює необхідність адаптації міжнародних моделей і стандартів внутрішнього контролю до національних інституційних реалій.

Важливим методологічним аспектом взаємодії внутрішнього аудиту та служби комплаєнсу є інформаційна взаємодія та координація планування діяльності. Результати роботи комплаєнс-підрозділів можуть і повинні використовуватися внутрішнім аудитом як одне з джерел інформації для ідентифікації зон підвищеного ризику та формування ризик-орієнтованих планів перевірок. Водночас така взаємодія не повинна підмінити власну професійну оцінку ризиків внутрішнім аудитом, що чітко наголошується у рекомендаціях Інституту внутрішніх аудиторів та концептуальних документах COSO.

Отже, узагальнення результатів дослідження свідчить, що внутрішній аудит і служба комплаєнсу мають різну функціональну природу, відмінні часові горизонти діяльності та різні методологічні підходи, однак об'єднані спільною метою — забезпечення ефективного, прозорого та відповідального управління організацією. Чітке роз-

межування їх функцій, закріплене на нормативному, організаційному та методологічному рівнях, у поєднанні з налагодженими механізмами координації та обміну інформацією, є необхідною умовою формування зрілої системи корпоративного управління, здатної відповідати сучасним економічним і регуляторним викликам.

Висновки

За результатами проведеного дослідження обґрунтовано, що модель трьох ліній захисту доцільно інтерпретувати не як формалізовану організаційну конструкцію, а як концептуальну методологічну основу побудови системи корпоративного управління. Такий підхід дозволяє забезпечити системне та логічно узгоджене розмежування управлінських, контрольних і оціночних функцій, мінімізувати дублювання повноважень та підвищити прозорість механізмів управління ризиками й внутрішнього контролю.

У ході дослідження встановлено, що результативність застосування моделі трьох ліній захисту значною мірою визначається рівнем зрілості взаємодії між її складовими. Ключовими чинниками ефективності є чітке визначення ролей і зон відповідальності кожної лінії захисту, дотримання принципу організаційної та функціональної незалежності внутрішнього аудиту, а також інтеграція служби комплаєнсу в управлінський цикл з одночасним збереженням її контрольної функції. Недостатня узгодженість між зазначеними елементами призводить до фрагментарності контролю, зниження якості управлінських рішень і зростання ризиків невідповідності регуляторним вимогам.

Критичний аналіз класичної моделі трьох ліній захисту з урахуванням положень оновленої концепції (Three Lines Model) довів обмеженість універсального підходу до її впровадження. Обґрунтовано, що ефективне функціонування моделі можливе лише за умови її адаптації до специфіки організаційного середовища, зокрема галузевих особливостей, масштабу діяльності, структури власності, рівня регуляторного навантаження та зрілості корпоративної культури. Це зумовлює необхідність відходу від формального копіювання моделей та переходу до їх осмисленого методологічного застосування.

На підставі отриманих результатів сформовано методологічне підґрунтя для розроблення авторського підходу до розмежування функцій вну-

трішнього аудиту та служби комплаєнсу в системі корпоративного управління. Запропонований підхід передбачає поєднання незалежної оціночної ролі внутрішнього аудиту з превентивною та консультативною функцією комплаєнсу, що сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень, зміцненню системи внутрішнього контролю та зростанню ефективності управління ризиками. Практична реалізація таких підходів створює передумови для підвищення стійкості організацій, зміцнення довіри заінтересованих сторін та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Institute of Internal Auditors. The Three Lines Model. Altamonte Springs, FL: Institute of Internal Auditors, 2020. 8 p.
2. Institute of Internal Auditors. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Altamonte Springs, FL: Institute of Internal Auditors, 2017. 35 p.
3. Pickett K. H. The Internal Auditing Handbook. 4th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010. 1080 p.
4. Redding K., Anderson U., Bailey A. Internal Auditing: Assurance and Consulting Services. 3rd ed. Altamonte Springs, FL: The IIA Research Foundation, 2012. 736 p.
5. Basel Committee on Banking Supervision. Compliance and the Compliance Function in Banks. Basel: Bank for International Settlements, 2005. 28 p.
6. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. New York: COSO, 2017. 150 p.
7. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. 4th ed. London: Kogan Page, 2018. 536 p.
8. Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies and Practices. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2019. 504 p.
9. Бутинець Т. А. Внутрішній аудит: теорія, методологія, організація : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2014. 368 с.
10. Гуцаленко Л. В. Державний фінансовий контроль у публічному секторі: теорія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 292 с.
11. Дзюблюк О. І. Корпоративне управління та внутрішній контроль у фінансових установах : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2016. 412 с.
12. Organisation for Economic Co-operation and Development. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015. 66 p.

References:

1. Institute of Internal Auditors. The Three Lines Model. Altamonte Springs, FL: Institute of Internal Auditors, 2020. 8 p.
2. Institute of Internal Auditors. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Altamonte Springs, FL: Institute of Internal Auditors, 2017. 35 p.
3. Pickett, K. H. The Internal Auditing Handbook. 4th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010. 1080 p.
4. Redding, K., Anderson, U., Bailey, A. Internal Auditing: Assurance and Consulting Services. 3rd ed. Altamonte Springs, FL: The IIA Research Foundation, 2012. 736 p.
5. Basel Committee on Banking Supervision. Compliance and the Compliance Function in Banks. Basel: Bank for International Settlements, 2005. 28 p.
6. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. New York: COSO, 2017. 150 p.
7. Hopkin, P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. 4th ed. London: Kogan Page, 2018. 536 p.
8. Tricker, B. Corporate Governance: Principles, Policies and Practices. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2019. 504 p.
9. Butynets, T. A. Internal Audit: Theory, Methodology, and Organization. Monograph. Zhytomyr: Zhytomyr State Technological University, 2014. 368 p.
10. Hutsalenko, L. V. Public Financial Control in the Public Sector: Theory and Practice. Monograph. Kyiv: Kyiv National Economic University, 2018. 292 p.
11. Dziubliuk, O. I. Corporate Governance and Internal Control in Financial Institutions. Monograph. Ternopil: Ekonomichna Dumka, 2016. 412 p.
12. Organisation for Economic Co-operation and Development. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015. 66 p.

Дані про автора

Кудренко Наталія Володимирівна,

к. е. н., доцент кафедри обліку і аудиту, Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0091-8156>

Data about the author

Nataliia Kudrenko,

PhD in Economics, Associate Professor Department of Accounting and Auditing National University of Food Technologies

Надходження статті до редакції 04.12.2025

Прийнято до друку 14.12.2025

Опубліковано 30.12.2025