Топалова Ірина. Організаційно-інформаційна модель інтегрованої обліково-аналітичної складової бюджетної установи в контексті бюджетної системи держави. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2026. Випуск 2. С. 145-152.
DOI: https://doi.org/10.35774/ibo2026.02.145

УДК 657:336.14:657.37
JEL: H83, H60, O33

Топалова Ірина
д-р екон. наук, доц., професор кафедри економіки і менеджменту
Національний університет «Одеська юридична академія»
м.Одеса, Україна
E-mail: djesi@te.net.ua
ORCID: 0000-0001-7845-6612

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНА МОДЕЛЬ ІНТЕГРОВАНОЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ СКЛАДОВОЇ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ В КОНТЕКСТІ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВИ

Анотація

Вступ. *Зростаючі вимоги до прозорості, підзвітності та якості управлінських рішень у системі публічних фінансів потребують посилення ризик-орієнтованого підходу та узгодженого функціонування обліку, аналізу, контролю й інформаційних технологій у межах єдиної інтегрованої системи. Розроблення організаційно-інформаційної моделі, яка пов'язує обліково-аналітичну підсистему бюджетної установи з вимогами бюджетної системи держави, є важливим кроком для підвищення ефективності та надійності управління публічними ресурсами.*

Методи. *У дослідженні використано системний підхід, структурно-логічний аналіз і графічний метод, що дало змогу визначити ключові елементи інтегрованої системи, їх функціональні зв'язки та роль цифрової трансформації в забезпеченні обліково-аналітичних процесів.*

Результати. *У статті обґрунтовано доцільність формування організаційно-інформаційної моделі інтегрованої обліково-аналітичної системи обліку бюджетної установи в умовах цифровізації державного сектору. Актуальність дослідження зумовлена зростанням вимог до якості облікової інформації, посиленням ролі внутрішнього контролю, аналітики ризиків та потребою у розширенні інформаційної бази для прийняття управлінських рішень у бюджетних установах.*

Перспективи. *Запропонована модель поєднує нормативно-правову та документаційну базу, підсистеми фінансово-бюджетного й управлінського обліку, внутрішнього контролю, аналітики ризиків і блок управлінських рішень та звітності в єдиному інформаційному середовищі. Обґрунтовано, що така інтеграція сприяє підвищенню інформативності звітних показників, своєчасному виявленню відхилень, посиленню прозорості використання бюджетних ресурсів і формуванню аналітичної бази для забезпечення сталого розвитку установ державного сектору*

Ключові слова: *бюджетна установа, обліково-аналітична система, цифровізація, внутрішній контроль, управлінський облік, ризик-аналіз, звітність сталого розвитку.*

© Топалова Ірина, 2026

Вступ.

Сучасний етап розвитку системи управління бюджетними установами характеризується зростанням ролі якісної облікової інформації, що формується в умовах цифровізації, ускладнення інформаційних потоків та підвищення вимог до прозорості використання публічних ресурсів. Традиційний підхід, за якого облік, контроль і аналітика функціонують відокремлено, уже не повною мірою забезпечує інформаційні потреби керівництва установ державного сектору, особливо в частині оперативного реагування на відхилення, оцінювання ризиків та обґрунтування управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

У наукових працях останніх років наголошується, що цифровізація є не лише технологічним чинником модернізації обліку, а й концептуальною основою інтеграції обліку, контролю та аналізу в єдину інформаційно-комунікаційну систему. Для бюджетних установ така інтеграція є особливо важливою, оскільки вона пов'язана з виконанням кошторису, дотриманням бюджетної дисципліни, формуванням достовірної фінансової та бюджетної звітності, а також із потребою посилення внутрішнього контролю за використанням асигнувань.

У сучасних дослідженнях цифровізації та інтеграції обліково-аналітичних систем у державному секторі України увагу приділяють як технологічним, так і організаційним аспектам трансформації. Сирцева С. та Кучмійова Т. [1] аналізують стан і напрями цифровізації облікових процесів суб'єктів державного сектору, наголошуючи на необхідності адаптації інформаційних систем до вимог публічних фінансів та внутрішнього контролю.

У свою чергу, Хорунжак Н. і Кощинець М. [2] розробляють концептуальну модель інтегрованої системи обліку, контролю й аналізу, що фактично закладає теоретичне підґрунтя для побудови обліково-аналітичних платформ нового покоління.

Робота Лакея І. [3] присвячена обліково-аналітичному забезпеченню виконання кошторисів бюджетних установ і акцентує увагу на практичних аспектах формування інформаційної бази для управління бюджетними ресурсами.

У дослідженнях Бабаєва В., Клименка Н., Берлізової В. та Тимохи Д. [4] розглядається запровадження принципів ESG у державному та корпоративному секторах, що підсилює вимоги до розширення складу звітності та включення нефінансових показників до обліково-аналітичних систем.

Сучасні вчені, Раделицький Ю. і Грушицький О. [5] аналізують трансформацію обліково-аналітичних систем підприємств в умовах глобальних змін, підкреслюючи значення інтеграції обліку, аналізу та ризик-менеджменту, що створює методичні передумови для розроблення організаційно-інформаційних моделей для бюджетних установ.

Окремої актуальності набуває питання включення до управлінського й звітного контуру показників, пов'язаних із цифровізацією, попередженням ризиків, якістю управлінських рішень та сталим розвитком, що відповідає сучасним підходам до публічного управління і розвитку нефінансової звітності у державному секторі. Саме це зумовлює потребу в побудові організаційно-інформаційної моделі, яка б відображала логіку формування, обробки, контролю та аналітичного використання інформації в бюджетній установі.

Мета.

Метою статті є розробка та наукове обґрунтування організаційно-інформаційної моделі інтегрованої обліково-аналітичної системи обліку бюджетної установи як інструменту підвищення ефективності інформаційного забезпечення управління в умовах цифрової трансформації державного сектору.

Методологія дослідження.

У науковій статті використано системний підхід, структурно-логічний аналіз і графічний метод, що дало змогу визначити ключові елементи інтегрованої системи, їх функціональні зв'язки та роль цифрової трансформації в забезпеченні обліково-аналітичних процесів.

Результати.

Інтегрована система обліку, контролю та аналізу розглядається сучасними дослідниками як сукупність взаємопов'язаних підсистем, які забезпечують формування, перевірку, узагальнення та інтерпретацію даних для потреб управління. Її ключовою особливістю є не механічне поєднання окремих функцій, а створення єдиного інформаційного контуру, в межах якого дані первинного обліку трансформуються в аналітичну основу управлінських рішень і звітності.

Для бюджетної установи така система має враховувати специфіку кошторисного фінансування, регламентованість процедур, вимоги до казначейського обслуговування, а також необхідність поєднання фінансово-бюджетного обліку з елементами управлінського аналізу й внутрішнього контролю. У дослідженнях цифровізації облікових процесів державного сектору підкреслюється, що впровадження інформаційно-комунікаційних технологій створює передумови для автоматизованого обміну даними, підвищення оперативності звітності та розширення аналітичних можливостей системи.

Поряд із цим сучасні підходи до розвитку публічного сектору дедалі більше враховують показники сталого розвитку та нефінансової звітності, які мають формуватися на основі надійної обліково-аналітичної бази. Отже, інтегрована модель обліково-аналітичної системи бюджетної установи повинна охоплювати не лише класичні облікові елементи, а й блок ризик-аналізу, цифрових індикаторів та показників соціально-екологічної результативності.

Розглянемо організаційно-інформаційну модель інтегрованої обліково-аналітичної системи обліку бюджетної установи, у якій відображено логіку руху інформації від нормативно-документної бази до формування управлінських рішень та зовнішньої звітності. Модель ґрунтується на принципі поєднання трьох основних підсистем: фінансово-бюджетного обліку і звітності, управлінського обліку та внутрішнього контролю, а також аналітики ризиків і забезпечення сталого розвитку.

Дана модель побудовано на основі інтегрованої системи ISACA (Information Systems Audit and Control Association), у межах якої відбувається накопичення, обробка, контроль і аналітична інтерпретація даних.

Вибір інтегрованої моделі, близької до концепції ISACA (зокрема підходів COBIT та сучасних рамкових документів із управління IT-ризиками і внутрішнім контролем), обумовлений кількома чинниками [6-8].

По-перше, стандарти й методики, що розробляються професійними асоціаціями у сфері інформаційних систем, внутрішнього контролю та аудитів, пропонують цілісний, ризик-орієнтований погляд на систему контролю й управління: управління, ризики, контроль, інформаційні технології розглядаються не як окремі блоки, а як взаємопов'язана система. Для бюджетних установ це особливо важливо, оскільки вони працюють із значними обсягами публічних коштів, інформаційні системи обліку та казначейського обслуговування відіграють ключову роль, а внутрішній контроль має бути інтегрований у всі процеси, а не зведений до «перевірки звітності».

По-друге, інтегрований підхід ISACA дозволяє органічно поєднати облікові, аналітичні, управлінські та IT-компоненти в єдину модель. У класичних схемах бухгалтерського обліку бюджетних установ інформаційні технології часто виступають лише як «технічний додаток», тоді як у сучасних умовах цифрової трансформації саме IT-інфраструктура визначає можливості для автоматизації внутрішнього контролю, аналітики, моніторингу ризиків і зв'язку між установою та бюджетною системою.

По-третє, концепція «Governance – Risk – Control – IT» добре узгоджується з українськими нормативними засадами внутрішнього контролю й внутрішнього аудиту у державному секторі, де акцент робиться на відповідальності керівника, системному управлінні ризиками, запровадженні

ефективних процедур контролю та використанні інформаційних систем для забезпечення прозорості та підзвітності. Використання цих підходів як методичної основи дозволяє адаптувати світові практики до специфіки бюджетних установ України, зберігаючи водночас логіку і структуру, прийняту в міжнародних стандартах.

Отже, побудова організаційно-інформаційної моделі інтегрованої обліково-аналітичної системи бюджетної установи на основі концепції ISACA дає змогу:

- показати системну взаємодію управління, ризик-менеджменту, внутрішнього контролю, аудиту та IT-інфраструктури;
- інтегрувати фінансовий, бюджетний, управлінський облік і облік ЗЕД у єдину платформу;
- забезпечити прозоре й контрольоване включення інформації бюджетних установ до загальнодержавної бюджетної системи.

У контексті цифрової трансформації обліку та аналітики ця модель особливо показова: вона відображає, що впровадження сучасних інформаційних технологій в бюджетних установах має відбуватися не ізольовано, а як частина інтегрованої системи управління, ризик-менеджменту та внутрішнього контролю. Включення IT-контурів до ядра моделі означає, що цифрові рішення (облікові платформи, аналітичні панелі, системи моніторингу ризиків) повинні не просто автоматизувати наявні процеси, а забезпечувати їх прозорість, підзвітність і керованість у рамках загальнодержавної бюджетної системи.

Розглянемо модель інтегрованої обліково-аналітичної складової бюджетної установи в контексті бюджетної системи держави на рис. 1.



Рис. 1. Організаційно-інформаційна модель інтегрованої обліково-аналітичної складової бюджетної установи в контексті бюджетної системи держави (складено авторами за допомоги perplexity на основі [1-8])

Модель на рис.1 доцільно розглядати не лише як графічне відображення структури інтегрованої системи, а і як концептуальну схему взаємодії інформаційних потоків у бюджетній установі. Його композиція демонструє, що інформаційне забезпечення управління не обмежується реєстрацією фактів господарського життя, а охоплює послідовний перехід від нормативного регламентування та первинного документування до аналітичної обробки, контролю, оцінки ризиків і формування результативної звітної інформації.

Аналітичне значення схеми полягає в тому, що вона візуалізує інтеграційні зв'язки між підсистемами, які в практиці бюджетних установ часто функціонують фрагментарно. Через це рисунок підкреслює необхідність переходу від локального обліку до цілісної моделі, де кожний інформаційний блок виконує не ізольовану, а системоутворювальну функцію.

Саме такий підхід дає змогу підвищити оперативність виявлення відхилень, зміцнити внутрішній контроль, посилити прозорість використання бюджетних коштів та розширити аналітичну основу прийняття рішень.

Крім того, включення до моделі блоку аналітики ризиків та забезпечення сталого розвитку відображає сучасну тенденцію до розширення меж традиційного бухгалтерського обліку в державному секторі [4]. Це дозволяє розглядати бюджетну установу не лише як об'єкт кошторисного фінансування, а і як суб'єкт публічного управління, для якого важливими є питання відкритості, підзвітності, соціальної результативності та цифрової стійкості.

Запропонована організаційно-інформаційна модель інтегрованої обліково-аналітичної системи бюджетної установи в контексті бюджетної системи держави ґрунтується на принципах управління, ризик-менеджменту, внутрішнього контролю та інформаційних технологій, які закладені в сучасних моделях ISACA/COBIT. У моделі виділено чотири взаємопов'язані контури: зовнішнє нормативно-бюджетне середовище, управлінсько-контрольний контур бюджетної установи, інтегровані підсистеми фінансового, управлінського та ЗЕД-обліку, а також систему інформаційних потоків між установою і бюджетною системою.

Інтеграція облікових та аналітичних підсистем на рівні єдиної організаційно-інформаційної моделі забезпечує узгодженість методології обліку, зіставність показників звітності та підвищення якості управлінських рішень у сфері публічних фінансів. Включення внутрішнього контролю, аудиту та комплаєнс-компонентів як окремого блоку моделі дозволяє розглядати обліково-аналітичну систему не лише як інструмент реєстрації операцій, а як ядро інтегрованої платформи бюджетного управління й ризик-менеджменту.

Запропонована на рис. 1 організаційно-інформаційна модель інтегрованої обліково-аналітичної системи бюджетної установи в контексті бюджетної системи держави відображає багаторівневу побудову обліку, аналітики та контролю у публічному секторі. У верхньому блоці моделі виділено зовнішнє середовище функціонування інтегрованої системи, яке задається бюджетною системою держави, нормативно-правовим регулюванням (Бюджетний кодекс, національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі, податкове, валютне й митне законодавство) та діяльністю органів управління публічними фінансами – Міністерства фінансів, Державної казначейської служби, розпорядників бюджетних коштів вищого рівня. Саме ці елементи визначають правила формування, агрегування та використання облікової й звітної інформації бюджетних установ.

Центральний блок моделі представляє бюджетну установу як суб'єкта, що функціонує на основі інтегрованої обліково-аналітичної системи. В її структурі виокремлено чотири взаємопов'язані контури: управління (Governance), управління ризиками (Risk Management), внутрішній контроль і аудит (Internal Control & Audit), а також інформаційні технології та інформаційні системи (IT & Information Systems). Контур «управління» задає політику, стратегічні цілі, принципи та структуру відповідальності; контур «управління ризиками» забезпечує ідентифікацію, оцінку та моніторинг фінансових, бюджетних, валютних, податкових та комплаєнс-ризиків; контур «внутрішній контроль і аудит» відповідає за впровадження процедур контролю, перевірку їх ефективності та узгодження із зовнішніми стандартами; контур

«інформаційні технології» реалізує технічну основу інтегрованої системи обліку й звітності, включно з казначейськими сервісами, електронними реєстрами та системами аналізу даних.

У нижній частині центрального блоку моделі показано три вузлові підсистеми, які формують єдину обліково-аналітичну платформу бюджетної установи: підсистема фінансового й бюджетного обліку, підсистема управлінського обліку й бізнес-аналітики та підсистема обліку й аналітики зовнішньоекономічної діяльності. Їх інтеграція забезпечується через узгоджені довідники, єдину облікову політику, спільну систему первинних документів і регістрів, а також наскрізні інформаційні потоки. Саме на перетині цих трьох підсистем формується база для прийняття управлінських рішень, оцінки ефективності використання бюджетних коштів та аналізу ризиків.

Нижній рівень моделі відображає послідовність інформаційних потоків між бюджетною установою та бюджетною системою держави: від первинних документів через облікові регістри та внутрішню звітність до фінансової й бюджетної звітності установи, консолідованої звітності розпорядника вищого рівня та зведених показників бюджетної системи. У цьому блоці наголошується на важливості контролю якості даних, узгоджених класифікаторів і автоматизованого обміну інформацією, що дає змогу мінімізувати ризики викривлення звітних показників і забезпечити прозорість руху бюджетних ресурсів.

Окремий вертикальний блок «Контроль та відповідність» демонструє, що інтегрована обліково-аналітична система бюджетної установи функціонує в постійній взаємодії з внутрішнім контролем, внутрішнім аудитом, зовнішнім аудитом та органами фінансового контролю (Рахункова палата, Держаудитслужба, податкові органи). Стрілки від цього блоку до трьох підсистем (фінансовий/бюджетний облік, управлінський облік, облік ЗЕД) відображають охоплення контролем усіх компонентів системи, а не лише бухгалтерського обліку у вузькому розумінні.

Висновки і перспективи.

Формування організаційно-інформаційної моделі інтегрованої обліково-аналітичної системи обліку бюджетної установи є обґрунтованим напрямом розвитку сучасного облікового забезпечення державного сектору в умовах цифрової трансформації. Така модель забезпечує поєднання нормативно-документної бази, фінансово-бюджетного та управлінського обліку, внутрішнього контролю, аналітики ризиків і звітності в єдиному інформаційному просторі, що підвищує якість управлінських рішень та інформативність звітних даних. Запропонована схема має не лише теоретичне, а й прикладне значення, оскільки може слугувати методичною платформою для модернізації облікових процесів у бюджетних установах, посилення контрольних процедур, розвитку аналітики та адаптації звітного контуру до сучасних вимог сталого розвитку й публічної підзвітності.

Наукова новизна статті полягає в адаптації концепції інтегрованої системи обліку, контролю та аналізу до специфіки функціонування бюджетної установи та в розширенні її змісту за рахунок включення елементів цифрової платформи, ризик-аналізу й показників сталого розвитку. Запропонована організаційно-інформаційна модель деталізує не лише склад підсистем, а й логіку їх взаємодії, що створює методичну основу для подальших досліджень і прикладних розробок у сфері обліково-аналітичного забезпечення державного сектору.

Практичне значення результатів полягає в можливості використання моделі для вдосконалення внутрішньої організації обліку, побудови інформаційних потоків, формування контрольних процедур та розвитку аналітичного забезпечення управління в конкретних бюджетних установах. Вона також може бути використана як методична основа для підготовки наукових публікацій, дипломних робіт, внутрішніх регламентів і візуальних матеріалів до навчальних дисциплін з обліку в державному секторі.

Список використаних джерел

1. Сирцева С. В., Кучмійова Т. С. Стан та напрями цифровізації облікових процесів суб'єктів державного сектору України. *Інвестиції: практика та досвід*, 2025. №15. С. 132-138. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.132
2. Хорунжак Н., Кощинець М. Інтегрована система обліку, контролю й аналізу: структурна концептуалізація та логіка побудови. *Вісник Економіки*. 2026. № 1. С. 148-56. DOI: 10.35774/visnyk2026.01.148.
3. Лакей І. В. Обліково-аналітичне забезпечення виконання кошторисів бюджетних установ спеціальність: 8.03050901 – Облік і аудит. Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр».
4. Бабаєв В., Клименко Н., Берлізова В., Тимоха Д. (2025). Впровадження принципів ESG у державному та корпоративному секторах. *Теорія та практика державного управління. 2025. №* 1 (80). С. 132-152. DOI:10.26565/1727-6667-2025-1-08
5. Раделицький Ю. О., Грушицький О. М. Трансформація обліково-аналітичних систем підприємств в умовах глобальних змін. Регіональна економіка, 2025. №4. С. 137-144. Radelytskyy, Yu. O., & Hrushytskyy, O. M. (2025). DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-4-14.
6. Suraj Raghupathy Iswaran. COBIT Reimagined: Building Trust and Security through Public and Private Sector Collaboration. ISACA Now Blog, 2025. https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/isaca-now-blog/2025/cobit-reimagined-building-trust-and-security-through-public-and-private-sector-partnership
7. Panduranga Bichal. ISACA. Using COBIT in Government Departments. ISACA Industry News, 2017. https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/industry-news/2017/using-cobit-in-government-departments
8. OECD. Internal Control and Risk Management for Public Integrity. OECD 2017. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/10/internal-control-and-risk-management-for-public-integrity-in-the-middle-east-and-north-africa_bbf7903d/cedc5eca-en.pdf

Статтю отримано: 15.07.2026 / Рецензування 30.08.2026 / Прийнято до друку: 30.10.2026

Iryna Topalova
Doctor of Economics, Assoc. Professor at the Department of Economics and Management
National University "Odesa Law Academy"
Odesa, Ukraine
E-mail: djesi@te.net.ua
ORCID: 0000-0001-7845-6612

ORGANISATIONAL AND INFORMATIONAL MODEL OF THE INTEGRATED ACCOUNTING AND ANALYTICAL COMPONENT OF A BUDGETARY INSTITUTION IN THE CONTEXT OF THE STATE BUDGET SYSTEM

Abstract

Introduction. *Increasing requirements for transparency, accountability and the quality of managerial decisions in public finance call for a stronger risk oriented approach and coordinated functioning of accounting, analysis, control and information technologies within a single integrated system. The development of an organisational and informational model that links the accounting and analytical subsystem of a budgetary institution with the requirements of the state budget system is an important step towards enhancing the efficiency and reliability of public resource management.*

Methods. *The study uses a systemic approach, structural logical analysis and the graphical method, which made it possible to determine the key elements of the integrated system, their functional links and the role of the digital platform in supporting accounting and analytical processes.*

Results. *The article substantiates the appropriateness of forming an organisational and informational model of an integrated accounting and analytical system for a budgetary institution under conditions of digitalisation of the public sector. The relevance of the study is determined by growing demands on the quality of accounting information, the strengthening role of internal control, risk analysis, and the need to expand the information base for managerial decision making in budgetary institutions.*

Discussion. *The proposed model combines the regulatory and documentary base, the subsystems of financial budgetary and management accounting, internal control, risk analytics, and the block of managerial decisions and reporting within a single information environment. It is substantiated that such integration contributes to increasing the informativeness of reporting indicators, the timely identification of deviations, strengthening the transparency of budget resource use and*

forming an analytical basis for ensuring sustainable development of public sector institutions.

Keywords: *budgetary institution; accounting and analytical system; digitalisation; internal control; management accounting; risk analysis; sustainability reporting.*

References

1. Syrtseva, S. V., & Kuchmiiova, T. S. (2025). Stan ta napriamy tsyfrovizatsii oblikovykh protsesiv sub'iektiv derzhavnoho sektoru Ukrainy [State and directions of digitalisation of accounting processes of public sector entities in Ukraine]. Investytsii: praktyka ta dosvid, 15. 132-138. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.132 [in Ukrainian]

2. Khorunzhak N., Koshchynets M. Intehrovana systema obliku, kontroliu y analizu: strukturna kontseptualizatsiia ta lohika pobudovy. Visnyk Ekonomiky, 2026. 1, 148-56. DOI: 10.35774/visnyk2026.01.148. [in Ukrainian]

3. Lakei I. V. *Oblikovo-analitychne zabezpechennia vykonannia koshtorysiv biudzhetnykh ustanov spetsialnist:* 8.03050901 – Oblik i audyt. Dyplomna robota za osvitno-kvalifikatsiinym rivnem «mahistr». [in Ukrainian]

4. Babaiev, V., Klymenko, N., Berlizova, V., & Tymokha, D. (2025). Implementation of ESG principles in public and corporate . *Theory and Practice of Public Administration*, *1(80),* 132-152. https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08 [in Ukrainian]

5. Radelytskyy, Yu. O., & Hrushytskyy, O. M. (2025). Transformatsiya oblikovo-analitychnykh system pidpryyemstv v umovakh hlobal'nykh zmin [Transformation of enterprise accounting and analytical systems in the context of global change]. *Rehional'na ekonomika - Regional Economy*, 118 (4), 137-144. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-4-14 [in Ukrainian].

6. *Suraj Raghupathy Iswaran. COBIT Reimagined: Building Trust and Security through Public and Private Sector Collaboration*. ISACA Now Blog, 2025. https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/isaca-now-blog/2025/cobit-reimagined-building-trust-and-security-through-public-and-private-sector-partnership

7. *Panduranga Bichal. ISACA. Using COBIT in Government Departments*. ISACA Industry News, 2017. https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/industry-news/2017/using-cobit-in-government-departments

8. *OECD. Internal Control and Risk Management for Public Integrity*. OECD 2017. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/10/internal-control-and-risk-management-for-public-integrity-in-the-middle-east-and-north-africa_bbf7903d/cedc5eca-en.pdf

Received: 07.15.2026 / Review 08.30.2026 / Accepted 10.30.2026