

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний економічний університет  
Кафедра економічної експертизи та аудиту бізнесу

**БАРСЬКИЙ АНДРІЙ РУСЛАНОВИЧ**

**ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Спеціальність 071 «Облік і оподаткування»**

**Освітньо-професійна програма «Економічна експертиза та аудит бізнесу»**

**Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «Бакалавр»**

Студент групи ОАБ-41/1

Барський А.Р. \_\_\_\_\_

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Голяш І.Д.

---

Тернопіль 2019

## Зміст

<b>Вступ</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. Роль та значення внутрішнього контролю</b>	
в сучасних умовах.....	7
1.1. Сутність внутрішнього контролю .....	7
1.2. Історичний розвиток внутрішнього контролю.....	9
1.3. Проблеми запровадження системи внутрішнього контролю на вітчизняних підприємствах.....	16
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	19
<b>РОЗДІЛ 2. Організація та функціонування системи внутрішнього</b>	
<b>контролю в системі антикризового управління підприємством</b> .....	21
2.1. Організація роботи підрозділів внутрішнього контролю.....	21
2.2. Вимоги до функціонування системи внутрішнього контролю на підприємстві.....	25
2.3. Внутрішній контроль в процесі управління бізнес-процесами підприємства.....	28
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	35
<b>РОЗДІЛ 3. Забезпечення стабільності функціонування</b>	
<b>підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища</b> .....	39
3.1. Необхідність забезпечення стабільного функціонування підприємства.....	39
3.2. Діагностика банкрутства підприємства.....	44
<b>Висновки до розділу 3</b> .....	52
<b>Висновки</b> .....	54
<b>Список використаної літератури</b> .....	57
<b>Додатки</b> .....	65

## Вступ

**Актуальність теми дослідження.** Внаслідок переходу вітчизняної економіки від командно-адміністративних до ринкових засад господарювання відбулася переорієнтація контролю над роботою та функціонуванням галузей національного господарства із державного рівня на рівень окремих підприємств.

На даний час розвиток економіки України передбачає глобалізацію та інтеграцію в світовий економічний простір, що сприяє посиленню активізації діяльності вітчизняних підприємств та вимагає його переорієнтацію на антикризове управління господарських суб'єктів.

За таких умов внутрішній контроль набув важливого значення у системі управління підприємством, а серед науковців та практиків зростає інтерес до вирішення проблем внутрішнього контролю.

Значний внесок у розвиток теорії внутрішнього контролю, який функціонує у системі управління підприємством, зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені такі, як Акімова Н.С., Андрєєв А.В., Вахорина М.В., Гуцулко Л.В., Даценко Г.В., Дмитерко І. М. Кулаковська Л. П., Мельниченко О.І., Демченко В.В., Петрик О. А., Радченко К.І., Хорохордін Д. Н. та багато інших. Визначаючи вагомий внесок цих вчених у розвиток теорії, методології, організації та практики внутрішнього контролю, слід зауважити, що окремі питання залишилися недостатньо дослідженими.

Вирішення проблем розвитку внутрішнього контролю можливе за умов проведення наукових досліджень з позиції систематизації й обґрунтування існуючих наукових знань, змісту і структури теорії, організації та практики. Це дасть можливість запровадити на підприємствах України гармонійну систему нормативно-правового регулювання, організаційного й методичного забезпечення внутрішнього контролю в умовах антикризового управління.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування необхідності здійснення внутрішнього контролю в умовах антикризового

управління та функціонування її сучасної системи в діяльності вітчизняних підприємств.

Для досягнення поставленої мети нами визначено завдання:

- обґрунтувати роль та значення внутрішнього контролю в сучасних умовах;
- визначити сутність внутрішнього контролю;
- вивчити історичний розвиток внутрішнього контролю;
- дослідити проблеми запровадження системи внутрішнього контролю на вітчизняних підприємствах;
- дослідити особливості організації та функціонування системи внутрішнього контролю в системі антикризового управління підприємством;
- визначити шляхи забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

**Об'єктом дослідження** є система внутрішнього контролю діяльності підприємства.

**Предметом дослідження** є аудиторська діяльність ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс».

**Методи дослідження.** При підготовці дипломної роботи використано такі методи: узагальнення, порівняння, індукції, дедукції, конкретизації, аналізу, синтезу, спостереження тощо.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в теоретичному обґрунтуванні та вирішенні комплексу практичних питань, пов'язаних із здійсненням внутрішнього контролю в умовах антикризового управління підприємством.

Окремі результати дипломного дослідження висвітлені у статті «Шляхи забезпечення ефективності внутрішнього контролю на вітчизняних підприємствах», яка опублікована у збірнику наукових праць студентів у 2019 році.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у формулюванні рекомендацій щодо організації та методики внутрішнього контролю в умовах

антикризового управління. Отримані результати дослідження взято до уваги ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс».

**Обсяг та структура роботи.** Дипломна робота складається з трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Робота викладена на 67 сторінках друкованого тексту. Вона містить 2 рисунки, 2 таблиці та 1 додаток. Список літератури містить 70 джерел.

## РОЗДІЛ 1

### Роль та значення внутрішнього контролю в сучасних умовах

#### 1.2. Сутність внутрішнього контролю

Перехід до постіндустріального суспільства та часті кризові ситуації доводять неефективність систем корпоративного управління компаніями на практиці: «слабкість» системи управління ризиками, недостатній рівень прозорості інформації та її вибіркового характеру приводять до зміни та удосконалення принципів внутрішнього управління, а отже доводять існування нагальної потреби у добре організованій і ефективно функціонуючій системі внутрішнього контролю.

Завдяки розвитку наукових течій, відбувалося переосмислення підходів до визначення поняття й обґрунтування сутності внутрішнього контролю.

Відсутність єдиного підходу до визначення його сутності обумовлює різні тлумачення його предмета, об'єкта, що, в свою чергу, безпосередньо впливає на формування концептуальних і теоретичних основ, понятійного апарату й термінології внутрішнього контролю.

Загалом поняття «контроль» має французькі корені і означає спостереження з метою перевірки. Контроль за своєю суттю є сукупністю процесів, за допомогою сприяння яких проводиться спостереження за керованим об'єктом з метою вираження відхилень від встановлених нормативів, а також вживання заходів із усунення негативних тенденцій і явищ.

На даний час набуло нового змісту поняття «контроль», змінилися його завдання і функції, з'явилися нові форми контролю, трансформувалися його методи. Інститут внутрішніх аудиторів дає визначення контролю, яке є основним при розробці концептуальних підходів до його організації: «Контроль - це будь-яка дія, зроблена органом управління для підвищення імовірності того, що поставлені цілі будуть досягнуті» [10].

Останнім часом з'являється доволі велика кількість публікацій на тему внутрішньогосподарського та внутрішнього контролю, але не існує єдності в поглядах науковців стосовно цієї проблеми.

Процес контролю має дві основні форми організації: структурно-функціональну, яка реалізується через функціональні зв'язки між структурними підрозділами, та форму прямого контролю, яка реалізується через спеціалізовані підрозділи підприємства. Для формування якісної системи контролю на підприємстві використовують обидві форми його організації.

Як правило, зовнішній контроль здійснюється у формі наступного контролю і проводиться людьми, не пов'язаними з об'єктом контролю. Саме тому завдання системи внутрішнього контролю полягають у використанні методів упорядкованого та ефективного ведення бізнесу, попередження і виявлення шахрайств та помилок, забезпечення достовірності і повноти обліку операцій, контролю за своєчасною підготовкою і наданням звітності.

Система внутрішнього контролю є на всіх підприємствах, однак вона не відповідає сучасним вимогам, адже зі зростанням масштабів компаній та рівня невизначеності при прийнятті рішень зростають вимоги до такої системи, а з позицій організації управління і його, ієрархічної структури контроль необхідно здійснювати на всіх стадіях і рівнях [8, с.18]. Внутрішній контроль організації слід розглядати як постійно діючу систему, що визначає «критичні» точки контролю, де високий ризик виникнення помилок, спотворень та інших небажаних явищ.

Аргументи щодо дублювання функцій, зростання чисельності апарату управління та розпорощення відповідальності при практичному впровадженні системи внутрішнього контролю безпідставні, адже оптимальний розподіл повноважень і відповідальності не культивує штучного збільшення служб контролю, а метою компанії є створення не такої системи контролю яка б повністю гарантувала відсутність помилок, відхилень і неефективності в роботі, а системи, яка дасть можливість їх своєчасно виявляти та усувати, сприяючи росту ефективності. Більше того, внутрішній контроль як сукупність

органів контролю, об'єктів контролю і форм його реалізації є однією з функцій управління.

Система внутрішнього контролю визначається внутрішніми правилами та процедурами контролю, запровадженими керівництвом підприємства для досягнення стабільного, ефективного і прибуткового функціонування підприємства, дотримання внутрішньогосподарської політики, збереження та раціонального використання активів підприємства, запобігання та викриття фальсифікацій, помилок, точності і повноти облікових записів, своєчасної підготовки надійної фінансової інформації.

## **1.2. Історичний розвиток внутрішнього контролю**

Історичний розвиток внутрішнього контролю є невіддільним від розвитку зовнішнього контролю, тому розкриття суті даного питання потребує комплексного підходу. Звернемося спочатку до історичних витоків зовнішнього контролю та обґрунтуємо необхідність появи внутрішнього контролю.

Розглядаючи історичний розвиток контролю, зазначимо, що першими користувачами облікової інформації були рабовласники і феодали. Прагнучи, щоб управлінський персонал створював можливість отримання прибутку, власники, які їх наймали, призначали контролерів, які вислуховували звіти управляючих. На державному рівні створювались рахункові управління, які контролювали збір податків, а також державні витрати. Цей вид контролю набув особливо швидкого поширення після епохи Відродження у Європі. На цьому етапі він вже відокремився від виконавчої влади і прийняв форму урядового контролю за рахунками.

У складі царської Росії вже в 1811р. на території України існував державний контроль в особі державного контролера, який входив до ради міністрів на правах міністра і губерньських контрольних палат на місцях. Контрольна діяльність у той період часу не знайшла належного поширення.

З розвитком промисловості вирішальну роль в бюджеті більшості країн стало відігравати надходження податків, а отже, й податкова система. Для



вирішення непорозумінь між податковими органами, управляючими, які представляли інтереси власників, лишень державного контролю було недостатньо, адже він захищав тільки інтереси держави. Саме тоді й виникла потреба у здійсненні повноцінного контролю.

Могутнім поштовхом у розвитку контролю стало розмежування функцій, а також інтересів між підприємцями (управлінцями, адміністрацією, менеджерами) в епоху розвитку капіталізму, коли власник з метою керівництва підприємствами наймав спеціальний апарат управління. Для того, щоб запобігти зловживанням, попередити приховування витрат і доходів, запобігання неправильному розподілу прибутку, навмисному його присвоєнню найманими управляючими, власник повинен був вдаватися до перевірки.

З 1844р. у Великобританії вийшла серія законів «Про компанії», за якими вони зобов'язані один раз протягом року запрошувати незалежного бухгалтера (аудитора, контролера) для перевірки і підтвердження звітності та звітування перед акціонерами. Аналогічні рішення щодо обов'язкового незалежного контролю були прийняті у Франції (1867р.), США (1887р.), Німеччині (1931р.).

Традиційно контроль звітності здійснювався раз на рік після завершення звітного періоду, тобто у першій половині року. Друга була майже вільна. І тому вже в епоху Відродження контролери як висококваліфіковані спеціалісти виконували різні послуги клієнтам з підготовки фінансових звітів, оцінки об'єктів при їх продажу, ліквідації тощо. Це був власне не контроль, а роботи, супутні йому.

Розвиток капіталізму потребував великих капіталовкладень, що призвело до створення акціонерних товариств зі значним статутним фондом. У такому разі зіткнулись інтереси акціонерів, як власників, з правлінням товариства, дирекцією й іншими акціонерами. Розв'язання спірних питань в наявності або перспективі, а також недопущення можливості їх виникнення вимагало підтвердження достовірності фінансових звітів висококваліфікованими незалежними спеціалістами.

До того ж розвиток контролю був зумовлений спільністю інтересів акціонерів, власників (управлінців) бірж, банків (контрольне підтвердження фінансового стану забезпечувало більші гарантії отримання кредитів), майбутніх інвесторів, держави, постачальників сировини, матеріалів, оптових покупців продукції тощо [24, с. 126-128].

Отже, причинами виникнення, становлення й розвитку контролю були не тільки розподіл та зіткнення інтересів, але й їх спільність.

Керівництво великих акціонерних товариств, корпорацій, на відміну від дрібних підприємств, було неспроможним для самостійного ефективного контролю діяльність підвідомчих підприємств, підрозділів і тому це стало поштовхом для створення системи внутрішнього контролю (при раді директорів, правлінні товариств). В умовах жорсткої конкуренції вона повинна була забезпечувати адекватність управління політиці товариства на всіх його рівнях, високу конкурентоспроможність і прибутковість підвідомчих одиниць, достовірність і точність обліку, а також полегшувати проведення зовнішнього контролю і завдяки цьому надавати можливості для розширення різних послуг, консультацій тощо [12, с. 129].

У радянські часи в Україні функціонував лише державний контроль, який здійснювали Міністерство державного контролю УРСР, а згодом й Комітет народного контролю УРСР, а також відомчі органи контролю: контрольно-ревізійні управління міністерств і відомств.

Нові умови господарювання, що сформувалися в Україні після краху командно-адміністративної системи, об'єктивно зумовили необхідність розвитку внутрішнього контролю.

В якості системи контролю діяльності підприємства це поняття сформувалося на початку ХХ століття у сукупності його трьох елементів:

- розподілу повноважень;
- ротації персоналу;
- використання та аналізу облікових записів.

Значно пізніше функції внутрішнього контролю розширилися й вивели поняття внутрішнього контролю на новий рівень.

Спочатку бухгалтери та контролери об'єднувались в одній асоціації, які на даний час є відокремленими.

Перша асоціація бухгалтерів була створена в Італії у 1581р. У 1853р. в Шотландії був заснований Единбурзький інститут аудиторів (контролерів). У 1887р. створена Американська асоціація аудиторів (контролерів), а у 1976р. - Асоціація контрольних систем електронної обробки даних.

Національні асоціації бухгалтерів і аудиторів (контролерів) стали об'єднуватись в міжнародні. Зокрема, у 1977р. створена Міжнародна федерація бухгалтерів (МФБ), а в 1986р. - Федерація європейських бухгалтерів, до складу якої входить 21 країна, в тому числі Україна.

За формою і метою здійснення контроль поділився на зовнішній і внутрішній. У західних країнах внутрішній контроль відділився від зовнішнього на початку ХХ століття і почав стрімко розвиватися після Другої Світової війни.

У 1941 році в Altamonte Springs, США був заснований Інститут внутрішніх аудиторів (контролерів) (ІВА) - міжнародна професійна організація, яка отримала світове визнання. Її метою є розвиток та популяризація професії внутрішнього контролера та розробка стандартів професійної діяльності. Інститут внутрішніх аудиторів був заснований невеликою групою однодумців, пов'язаних внутрішнім контролем.

Місія, або головне завдання Інституту внутрішніх аудиторів (контролерів) визначається так: «бути головною міжнародною професійною асоціацією, яка організована на міжнародній основі і яка спрямована на забезпечення розвитку внутрішнього контролю» [10].

Інститут внутрішніх аудиторів (контролерів) є міжнародною професійною асоціацією, який в Україні представлений Всеукраїнською громадською організацією «Інститут внутрішніх аудиторів України», що функціонує з 2001 року.

Інститут внутрішніх аудиторів України проводить переговори з провідними фірмами на території України, які здійснюють тренінги в сфері

підвищення кваліфікації внутрішніх контролерів, бухгалтерів та подальшого одержання ними сертифікатів по чотирьох кваліфікаціях:

1. «Дипломований внутрішній аудитор» (Certified Internal Auditor, CIA);
2. «Дипломований аудитор фінансових організацій» (Certified Financial Services Auditor, CFSA);
3. «Дипломований аудитор державних організацій» (Certified Government Auditing Professional, CGAP);
4. «Дипломований спеціаліст по самооцінці контролю» (Certified in Control Self-Assessment, CCSA).

Членство в Інституті внутрішніх аудиторів України дає змогу:

- спілкуватись з колегами, обмінюватись досвідом та знаннями, брати участь в презентаціях та їх обговореннях на зустрічах Інституту;
- покращувати свою професійну майстерність в галузі внутрішнього контролю;
- підвищувати свій статус в якості члена міжнародної професійної асоціації;
- отримувати найновішу інформацію стосовно професійного розвитку аудиторів (контролерів);
- мати доступ до інформаційних ресурсів Інституту внутрішніх аудиторів України;
- на пільгових умовах брати участь в заходах, які організовує та проводить Інститут внутрішніх аудиторів України;
- користуватись підтримкою Інституту внутрішніх аудиторів України при вирішенні спірних питань, які виникають в процесі професійної діяльності внутрішніх аудиторів;

- користуватись символікою Інституту внутрішніх аудиторів України, виступаючи під його егідою;
- отримувати організаційну та методичну допомогу при створенні відділів внутрішнього контролю;
- можливість користуватись бібліотекою Всеукраїнського Інституту внутрішніх аудиторів, в якій є українсько-, російсько- та англійськомовні видання стосовно контролю;
- члени Інституту внутрішніх аудиторів України отримують членську карту та сертифікат встановленого зразка.

Оскільки в історичному аспекті розвиток зовнішнього та внутрішнього контролю тісно переплітається. Розвиваючись, внутрішній контроль став спиратись на зовнішній, використовувати його результати.

З точки зору історичної перспективи, внутрішній контролер – це значно молодша професія, ніж зовнішній контролер.

Особливу увагу привернув до себе внутрішній контроль на початку третього тисячоліття. Зацікавленість ним обумовлена рядом чинників.

По-перше, внутрішній контроль є одним з небагатьох доступних і разом з тим, недооцінених ресурсів, використання яких може підвищити ефективність роботи підприємства в цілому.

По-друге, наявність на підприємстві належного корпоративного управління, однією з ланок якого стає внутрішній контроль, є позитивним сигналом для потенційних інвесторів та кредиторів.

В XXI столітті модель внутрішнього контролю змінилася. На даний час завдання внутрішнього контролю спрямовані на ефективність управління ризиком та на системний підхід в управлінні.

Упродовж останніх років набула популярності теорія систем, відповідно до якої наука про контроль розвивається у двох напрямках:

- 1) кібернетичному;
- 2) ризик-орієнтованому.

Використання кібернетичного підходу розглядає внутрішній контроль як складну систему, що утворена з окремих елементів з численними внутрішніми й зовнішніми зв'язками, що дає змогу отримувати більш повне уявлення про нього, виявляти причинно-наслідкові зв'язки між окремими складовими елементами цього об'єкта.

Ризик-орієнтована концепція базується на теорії ризиків. Вона з'явилася порівняно недавно і розглядає контроль як діяльність, що спрямована на зниження ризиків, які виникають у процесі досягнення мети. Вивчення внутрішнього контролю з точки зору цієї концепції дає можливість зрозуміти його широкі можливості в процесі управління будь-якими об'єктами.

Завдяки розвитку та розширенню сфери свого застосування, внутрішній контроль на початку XXI століття перетворився на інструмент контролю за ризиками, а його функції тісно переплелися з функціями управління ризиками.

Наділений різноманітними характеристиками внутрішній контроль (як вид практичної діяльності, як напрям наукових досліджень, як інформаційна система) визнається управлінцями об'єктивною необхідністю.

Бізнес-середовище в Україні оцінюється як найгірше серед постсоціалістичних країн Європи. Згідно рейтингу Світового банку «Doing Business» щодо можливостей ведення бізнесу в 2012 році Україна зайняла лише 142 позицію серед 183 країн світу. Порівняно з 2006 роком, Україна втратила 14 позицій у цьому рейтингу. Не вдалося державі посилити свої позиції у світових рейтингах у сферах конкурентоспроможності вітчизняної економіки та якості середовища її функціонування [11]. Одним із чинників погіршення ситуації є криміналізація економіки, яка відтворює відповідні відносини у бізнесі. Однією із технологій віднімання успішного бізнесу або фінансово привабливих активів є рейдинг. Протягом кількох останніх років рейдерські атаки спрямовані були на більш, ніж 2000 підприємців. На рахунок рейдерів більше 3000 захоплених об'єктів чужої власності. Щоб захопити підприємство, здійснюються попередні розвідувальні дії, оцінюється ефективність служби безпеки, розробляється схема захоплення об'єкта. У

таких умовах необхідний внутрішній, оскільки саме він може розробити заходи для збереження комерційної таємниці та не дасть приводу для захоплення підприємства, не допустить доведення господарюючого суб'єкта до навмисного банкрутства.

Необхідність внутрішнього контролю пов'язана також із дією негативних чинників, що виникають внаслідок відсутності стратегічного планування самого підприємства. Серед причин виділимо головні:

- посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- зростання ризиків та невизначеності у поєднанні з відсутністю досвіду побудови ефективної системи внутрішнього контролю;
- актуальність збереження комерційної таємниці;
- намагання власників підприємства отримати об'єктивну оцінку дій менеджерів;
- необхідність підвищення довіри з боку;
- потреба використання спеціальних знань для перевірки інформації, що надають різні функціональні підрозділи керівництву тощо.

На даний час історичний розвиток внутрішнього контролю вимагає систематизації його існуючих теоретичних положень та здійснення нових наукових досліджень, які підтверджують неоціненну роль внутрішнього контролю для ефективного розвитку вітчизняних підприємств та економіки України загалом.

### **1.3. Проблеми запровадження системи внутрішнього контролю на вітчизняних підприємствах**

Необхідність запровадження внутрішнього контролю доведена вимогами сучасних ринкових економічних відносин, інформаційними та управлінськими потребами господарюючих суб'єктів, конкретними фактами функціонування внутрішнього контролю на підприємствах.

Система внутрішнього контролю підприємства повинна відповідати політиці його керівництва з метою створення умов для високої ефективності

фінансово-господарської діяльності, що включає такі вимоги: дотримання політики керівництва підприємства, збереження активів, попередження й виявлення випадків обману та шахрайства, точність і повноту облікових записів, своєчасну підготовку надійної фінансової інформації тощо.

Система внутрішнього контролю підприємства може бути розділена на три складові елементи:

- контрольне середовище, яке визначає службові взаємовідносини, сприятливі для контролю на підприємстві;
- система обліку, тобто політику і процедури, які стосуються відповідних записів господарських операцій;
- процедури контролю, які включають спеціальні перевірки, що виконуються персоналом підприємства.

Таким чином, система внутрішнього контролю дає змогу регулювати діяльність підприємства з метою створення сприятливих умов для:

- точності ведення обліку;
- достовірності внутрішньої інформації;
- ефективності управління;
- уникнення збитків;
- виконання фінансових та соціальних зобов'язань тощо.

Значна кількість систем внутрішнього контролю розвивалась протягом тривалого часу, пристосовуючись до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, створення інформаційних технологій, мінливих вимог ринку тощо. Потреба у внутрішньому контролі виникла у зв'язку з із такими змінами. Тому внутрішній контроль став одним із основних інструментів підвищення ефективності управління підприємствами різних організаційно-правових форм і, особливо, акціонерних товариств. Серед усіх елементів управління (прогнозування, планування, регулювання, контроль, аналіз, стимулювання) саме контроль дає реальну оцінку стану справ на підприємстві.

У літературі виділяють 5 основних цілей внутрішнього контролю:

1. Надійність та повнота інформації.
2. Відповідність політиці, планам, процедурам, законодавству.



3. Забезпечення збереження активів.
4. Економне та ефективне використання ресурсів.
5. Досягнення підрозділами підприємства поставлених цілей та завдань [18, с. 111-114].

Отже, внутрішній контроль є процесом, який спрямований на досягнення цілей підприємства.

Згідно рис.1.1, облік та контроль тісно пов'язані між собою. Особливістю їх взаємозв'язку є те, що облік дає змогу здійснювати послідуочий контроль. За наявності облікових даних можна у будь-який час провести контрольні процедури та виявити помилки чи шахрайство. Слід зазначити, що не всі наявні помилки та випадки шахрайства можуть бути виявлені за допомогою послідуочого контролю, тому важливим видом контролю є поточний контроль, який проводиться безпосередньо під час здійснення господарських операцій та їх документування.



Рис.1.1. Модель циклу управління підприємства

Виявлені під час контролю невідповідності знаходять своє відображення в обліку. В іншому випадку — функції внутрішнього контролера зводяться до спостереження та поточного контролю за діяльністю підприємства [12, с. 12-14].

Окрім поточного та послідуочого контролю, існує ще попередній контроль, який реалізується на етапі планування діяльності підприємства чи здійснення ним господарських операцій. При цьому внутрішні контролеори визначають зони ризиків та можливості уникнення майбутніх недоліків процесу функціонування підприємства, допомагають ідентифікувати та усунути слабкі місця у системах управління.

### **Висновки до розділу 1**

Поняття «контроль» має французькі корені і означає спостереження з метою перевірки. Контроль за своєю суттю є сукупністю процесів, за допомогою сприяння яких проводиться спостереження за керованим об'єктом з метою вираження відхилень від встановлених нормативів, а також вживання заходів із усунення негативних тенденцій і явищ.

На даний час набуло нового змісту поняття «контроль», змінилися його завдання і функції, з'явилися нові форми контролю, трансформувалися його методи.

Система внутрішнього контролю є на всіх підприємствах, однак вона не відповідає сучасним вимогам, адже зі зростанням масштабів компаній та рівня невизначеності при прийнятті рішень зростають вимоги до такої системи, а з позицій організації управління і його, ієрархічної структури контроль необхідно здійснювати на всіх стадіях і рівнях. Внутрішній контроль підприємства слід розглядати як постійно діючу систему, що визначає «критичні» точки контролю, де високий ризик виникнення помилок, спотворень та інших небажаних явищ.

Система внутрішнього контролю визначається внутрішніми правилами та процедурами контролю, запровадженими керівництвом підприємства для досягнення стабільного, ефективного і прибуткового функціонування підприємства, дотримання внутрішньогосподарської політики, збереження та раціонального використання активів підприємства, запобігання та викриття фальсифікацій, помилок, точності і повноти облікових записів, своєчасної підготовки надійної фінансової інформації.

Особливу увагу привернув до себе внутрішній контроль на початку третього тисячоліття. Зацікавленість ним обумовлена рядом чинників.

По-перше, внутрішній контроль є одним з небагатьох доступних і разом з тим, недооцінених ресурсів, використання яких може підвищити ефективність роботи підприємства в цілому.

По-друге, наявність на підприємстві належного корпоративного управління, однією з ланок якого стає внутрішній контроль, є позитивним сигналом для потенційних інвесторів та кредиторів.

В XXI столітті модель внутрішнього контролю змінилася. На даний час завдання внутрішнього контролю спрямовані на ефективність управління ризиком та на системний підхід в управлінні.

Необхідність запровадження внутрішнього контролю доведена вимогами сучасних ринкових економічних відносин, інформаційними та управлінськими потребами господарюючих суб'єктів, конкретними фактами функціонування внутрішнього контролю на підприємствах.

Система внутрішнього контролю підприємства повинна відповідати політиці його керівництва з метою створення умов для високої ефективності фінансово-господарської діяльності, що включає такі вимоги: дотримання політики керівництва підприємства, збереження активів, попередження й виявлення випадків обману та шахрайства, точність і повноту облікових записів, своєчасну підготовку надійної фінансової інформації тощо.

## РОЗДІЛ 2

### Організація та функціонування системи внутрішнього контролю в системі антикризового управління підприємством

#### 2.1. Організація роботи підрозділів внутрішнього контролю

Сучасна економічна ситуація в Україні та діяльність вітчизняних підприємств передбачає здійснення комплексу заходів щодо підтримки їх конкурентоспроможності на ринку й підвищення прибутковості.

Одним із способів покращення становища підприємств та підтримки їх в конкурентоспроможному стані є здійснення внутрішнього контролю, основним завданням якого є виявлення відхилень в діяльності підприємств та розробка рекомендацій щодо їх усунення.

В економічній літературі дані проблеми розкриті недостатньо, оскільки більшість вчених розглядають організацію внутрішнього контролю з огляду на її теоретичний аспект.

Внутрішній контроль повинен здійснюватися спеціально створеним на підприємстві підрозділом. Організація, роль і функції цього підрозділу має визначатися власником і керівництвом підприємства залежно від складу та специфіки діяльності, наявної системи управління, стану внутрішнього контролю тощо.

Практика діяльності вітчизняних підприємств засвідчує, що створення підрозділу внутрішнього контролю повинно передбачати здійснення організаційних та технічних заходів.

Організаційні заходи мають підпорядковуватися розпорядчим документам про проведення внутрішнього контролю. При цьому слід враховувати, що внутрішній контроль у підрозділах підприємства може бути плановим та позаплановим.

Характер перевірки впливає на швидкість організації внутрішнього контролю на підприємстві, оскільки оперативність організації даного процесу

може вплинути на якість проведеної перевірки та якість прийнятих управлінських рішень.

Технічні заходи передбачають створення можливостей системи внутрішнього контролю користуватися всіма необхідними засобами для здійснення перевірки: канцелярським приладдям, довідковими матеріалами, комп'ютерним обладнанням тощо.

Підрозділи внутрішнього контролю повинен об'єднувати у своєму складі досвідчених спеціалістів, які згідно затвердженого керівником плану, здійснюють внутрішню перевірку на підприємстві. Підрозділи внутрішнього контролю повинні тісно співпрацювати з іншими підрозділами підприємства.

У сучасних умовах зростають вимоги, які стосуються підрозділів внутрішнього контролю щодо пошуку резервів, удосконалення результатів роботи підприємств, вирішення нових економічних завдань, надання допомоги керівництву у виборі найефективніших варіантів фінансово-господарської діяльності та прогнозування її розвитку на перспективу.

Аудитори ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» володіють методикою перевірки діяльності внутрішнього контролю на підприємстві.

Повноцінне виконання функцій внутрішнього контролю можливе за умови ефективної організації апарату внутрішнього контролю та запровадження наукової організації праці, що є важливими складовими елементами організаційної структури внутрішнього контролю.

Визначальне місце у структурі організації внутрішнього контролю належить раціональній побудові його апарату та оптимальному застосуванню організаційних форм його здійснення.

Залежно від адміністративного порядкування, розрізняють три типи побудови структури апарату внутрішнього контролю: лінійно-адміністративну, лінійно-штабну, комбіновану.

У залежності від особливостей розподілу праці співробітників сфери контролю на підприємстві і у відповідності до специфіки побудови підрозділу внутрішнього контролю, розрізняють централізовану і децентралізовану її форми.

У підрозділі внутрішнього контролю повинні працювати переважно працівники з вищою освітою. Керівники підприємств надають перевагу працівникам, які мають глибокі знання не лише з обліку та контролю, а й з фінансів, банківської справи, страхування, господарського права, менеджменту, маркетингу тощо. Без достатньо високої кваліфікації працівників внутрішнього контролю мета створення такого підрозділу не буде досягнута, тому в Посадових інструкціях слід чітко фіксувати як права, так й обов'язки внутрішніх контролерів.

Функціональні обов'язки керівника підрозділу внутрішнього контролю визначаються Положенням про відділ (службу) внутрішнього контролю, яке затверджує власник (керівник) підприємства. У даному документі відображаються питання загального планування контролю, розподілу повноважень між працівниками та здійснення контролю за їх роботою, реалізацією результатів проведеного внутрішнього контролю та здійснення послідуочого контролю за виконанням прийнятих рішень.

Керівник підрозділу внутрішнього контролю відповідає за організацію роботи підпорядкованого йому підрозділу щодо виконання поставлених перед ним завдань: за своєчасне виконання плану роботи підрозділу, подання на розгляд керівництву підприємства достовірної інформації внутрішнього контролю та пропозицій щодо прийняття управлінських рішень.

Права та обов'язки внутрішніх контролерів та їх відповідальність визначені Кодексом законів про працю, Положенням з організації внутрішнього контролю, контрактами, посадовими інструкціями, якщо вони працюють на постійній основі або виконують роботу за угодами цивільно-правового характеру.

ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» перевіряє, яким є склад і структура підрозділу внутрішнього контролю на підприємстві. Рекомендованим є такий склад підрозділу:

1. Керівник підрозділу.
2. Спеціаліст по розрахунках.
3. Спеціаліст з документальних перевірок звітності.

До складу підрозділу внутрішнього контролю також можуть входити й інші спеціалісти, які володіють знаннями та мають відповідний досвід роботи у сферах оподаткування, права, фінансового аналізу тощо. Вони можуть не входити до штату підрозділу внутрішнього контролю підприємства, а залучатись до роботи на договірних засадах.

Внутрішні контролери можуть мати досить широкі повноваження, передбачені внутрішніми нормативними актами: вони можуть проводити інвентаризацію майна та зобов'язань, здійснювати зустрічні перевірки, вимірювати обсяги виконаних робіт, проводити контрольні запуски сировини і матеріалів у виробництво, здійснювати лабораторні аналізи тощо.

Якщо для невеликих підприємств створення підрозділу внутрішнього контролю не становить серйозної проблеми, то для великих підприємств це є досить складним процесом, який потребує вирішення ряду методичних та технічних проблем.

Загалом, процес організації підрозділу внутрішнього контролю складається із таких етапів:

- виявлення та чітко визначення ряду питань, для вирішення яких створюється підрозділ внутрішнього контролю, побудова системи цілей створення підрозділу внутрішнього контролю згідно з політикою підприємства;
- визначення основних функцій підрозділу внутрішнього контролю, виконання яких необхідно для досягнення поставлених цілей;
- об'єднання однотипних функцій у групи та формування на їх основі структурних одиниць підрозділу внутрішнього контролю, які будуть спеціалізуватися на виконанні цих функцій;
- розробка схем взаємовідносин, визначення обов'язків, прав та відповідальності для кожної структурної одиниці підрозділу внутрішнього контролю, документальне закріплення їх у посадових інструкціях та положеннях про підрозділ внутрішнього контролю ;
- визначення організаційного статусу, розробка та документальне закріплення Положення про підрозділ внутрішнього контролю відповідно до встановленого набору цілей, задач та функцій структурних одиниць;

- інтеграція підрозділу внутрішнього контролю з іншими структурними підрозділами підприємства.

У процесі роботи внутрішнім контролерам доводиться обговорювати із працівниками свої пропозиції та рекомендації. При цьому часто обговорення переходить у напружені дискусії. Іноді виникає одна із найсерйозніших проблем, з якою доводиться стикатися внутрішньому контролеру, - тиск з боку підконтрольних суб'єктів. Він проявляється у тому, що особи, яких перевіряє контролер, знаходять можливість вплинути на його думку. При такій ситуації ефективність внутрішнього контролю буде дуже низькою. Як один із ефективних заходів для цього є підпорядкування підрозділу внутрішнього контролю першій особі найвищого органу управління підприємством.

За умови створення підрозділу внутрішнього контролю, ефективність його роботи належним чином повинна бути оцінена. Таку оцінку здійснює ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс». При цьому враховується, що сума збільшення доходів та економії витрат, які відбулися завдяки діяльності даного підрозділу повинні перевищувати витрати на його утримання.

Зазначимо, що вигоди від роботи підрозділу внутрішнього контролю не обов'язково вимірюються грошовим вимірником, оскільки це можуть бути певні конкурентні переваги, зміцнення ринкових позицій тощо.

## **2.2. Вимоги до функціонування системи внутрішнього контролю на підприємстві**

З розвитком нових форм господарювання в економіці країни відбувається перегляд значущості функціонування контролю на мікрорівні.

Пропонуємо систему внутрішнього контролю підприємства розглядати як ієрархічно побудовану власником бізнесу (керівником) постійно діючу багаторівневу систему оперативного виявлення та попередження правопорушень, зловживань, шахрайств, помилок та інших неправомірних дій з боку як власних працівників, так і сторонніх осіб та факторів.



В українському законодавстві на найвищому рівні норми, які б регламентували побудову системи внутрішнього контролю на підприємствах, відсутні. Найдокладніші на сьогоднішній день офіційні роз'яснення, що стосуються сутності, структури і механізму дії внутрішнього контролю, можна знайти в аудиторських стандартах. Від ефективності та надійності роботи системи внутрішнього контролю залежить кількість контрольних процедур, які аудитор може проводити в ході здійснення аудиторської перевірки, та ефективність управління діяльністю суб'єктом господарювання.

Для ефективного функціонування система внутрішнього контролю має діяти безперервно у трьох напрямках:

- запобіжному;
- оперативному;
- ретроспективному [19, 161].

Під час розробки системи внутрішнього контролю доцільно керуватися МСА 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвих викривлень через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища», де наведено 5 основних компонентів внутрішнього контролю (наявність яких є головною вимогою досягнення поставлених мети та завдань, які стоять перед системою внутрішнього контролю), а саме [46]:

- середовище контролю;
- процес оцінки ризиків суб'єкта господарювання;
- інформаційна система;
- заходи контролю;
- моніторинг заходів контролю.

Використання наведених компонентів є скоріше рекомендаційним та не обов'язково буде відображати саме внутрішній контроль. Такий розподіл створює корисну базу для розгляду аудиторами того, як різні аспекти внутрішнього контролю суб'єкта господарювання можуть впливати на аудит.

Важливість існування системи внутрішнього контролю пояснюється наявністю зворотного зв'язку. Від того, наскільки правильно (а найголовніше – об'єктивно) здійснено контроль, залежить рішення, яке ухвалює управлінський

персонал, і яке, як наслідок, впливає на подальшу діяльність усього підприємства.

Варто зазначити, що керуючись міжнародними вимогами, для вивчення системи внутрішнього контролю ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» використовує різні види тестів. Зазначимо, що спосіб мислення вітчизняних працівників, та, власне, набутий практичний досвід не дозволяють повністю перейти лише на використання тестів, оскільки вони не здатні в повній мірі виявити фактичний стан справ. Вважаємо, що необхідно залишити документальну перевірку як уніфіковану форму контролю.

За даними ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс», за допомогою внутрішніх перевірок виявляється лише кожне п'яте зловживання з боку найманих працівників, а решта виявляються завдяки пильності колег, чи навіть випадково. В будь-якому разі факт наявності на підприємстві внутрішніх аудиторів створює потужний профілактичний ефект та спонукає потенційних злодіїв відмовитися від думки про скоєння шахрайства.

Доречно погодитися із переконанням Ф. Ф. Бутинця, що контролер буде партнером для керівництва лише в тому випадку, коли буде інформувати керівництво не про помилку, а про можливість її уникнення, вказувати на зміни тенденцій, які з'являються в оточенні підприємства, а головним чином серед клієнтів [8, 38].

Для з'ясування причин і чинників кризового стану ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» використовує такі аналітичні процедури: інвентаризація, розрахунково-аналітичні методи і прийоми, економічний аналіз, документальні способи перевірки, суцільний спосіб перевірки, несцільне спостереження (вибіркова перевірка, зустрічна перевірка, підтвердження, інспектування, опитування та інші). Вибір та застосування запропонованих аналітичних процедур здійснюється під час розробки плану проведення внутрішнього контролю підприємства.

Доцільність створення підрозділу внутрішнього контролю підтверджує той факт, що стосовно працівників підприємства має бути врахований

психологічний чинник, при якому люди не наважуються на шахрайство, коли знають, що їх контролюють.

### **2.3. Внутрішній контроль в процесі управління бізнес-процесами підприємства**

У сучасних умовах господарювання підприємства потребують безперервного вдосконалення своїх систем управління на основі ризик-менеджменту. Одним із напрямів створення ефективної системи управління є застосування процесного підходу до організації та управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Під процесним підходом до організації та управління розуміють орієнтацію діяльності підприємства на бізнес-процеси, а системи управління підприємством - на управління як кожним бізнес-процесом зокрема, так і всіма бізнес-процесами підприємства загалом.

Від ефективності бізнес-процесів підприємства, залежить успіх бізнесу в цілому. На підприємствах, які побудовані за принципом функціональності, працівники наділені відповідальністю за діяльність підрозділів, але ніхто з них не несе відповідальності за те, щоб процеси були якісно і вчасно виконані в цілому.

За спостереженнями ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс», найуспішнішими підприємствами стають ті, чиї бізнес-процеси є добре продуманими та чітко визначеними, а методи реалізації цих процесів є ефективними та надійними. Все це має підкріплюватися гнучкістю і високою мотивацією персоналу, використанням сучасних інформаційних технологій та орієнтацією на потреби споживачів.

Поняття «бізнес-процес» є багатозначним, і на сучасному етапі не існує єдиного прийнятого його визначення.

Бізнес-процес - це потік роботи, що має свої межі і відкривається первинними постачальниками процесу, тобто входами процесу, якими можуть

виступати матеріально-технічні, енергетичні, людські та інформаційні ресурси. Закінчується процес виходом - одержанням результату первинними клієнтами.

Первинний вхід - це вхід, на який надходять вхідні потоки від первинних постачальників.

Після початку процесу в нього може з'явитись значна кількість вторинних входів.

Вторинний вхід - це вхід, на який надходять ресурси, необхідні для виконання процесу, наприклад, прайс-листи від потенційних постачальників необхідного обладнання. Оскільки існують вторинні входи, то існують і вторинні виходи.

Вторинний вихід - це вихід, через який вторинні продукти (потоки), що не є основною метою процесу, передаються в інші процеси, наприклад, звіт про кількість понаднормового часу персоналу як частини виробничого процесу.

Визначення входів і виходів процесу дає змогу визначати інтерфейси процесу, тобто його механізми:

- організаційний;
- інформаційний;
- технічний.

За допомогою цих механізмів процес взаємодіє з попереднім і наступним процесами, а також визначаються відповідні ресурси, необхідні для виконання процесу (матеріальні, виробничі, інформаційні тощо).

У ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» користуються класифікацією типових бізнес-процесів підприємства, згідно з якою процеси поділяються на:

1. Аналіз ринку і потреб споживачів, зокрема: виявлення потреб і побажань споживачів, вимірювання задоволення споживачів, моніторинг змін на ринку та в очікуваннях споживачів.

2. Розробка стратегії організації, зокрема: моніторинг зовнішнього середовища, визначення бізнес-концепції і стратегії організації, розробка та

ранжування мети організації, розробка організаційної структури й системи взаємовіносин між організаційними одиницями.

3. Розробка продуктів або послуг, зокрема: розробка концепції та плану продукту (послуги), розробка, створення й оцінка прототипів продуктів (послуг), удосконалення існуючих продуктів (послуг); тестування ефективності нових або змінених продуктів (послуг).

4. Продаж продуктів (послуг), зокрема: позиціонування продуктів і послуг на сегментах споживчого ринку, обробка споживацьких замовлень;

5. Забезпечення процесу виробництва, зокрема: планування й одержання необхідних ресурсів, перетворення ресурсів у продукти, управління процесом виробництва і постачання.

6. Виробництво і постачання для організацій, зорієнтованих на сервіс, зокрема: планування й одержання необхідних ресурсів, розробка вимог до кваліфікації персоналу, виконання послуг споживачам.

7. Обслуговування та розрахунки зі споживачами, окрема: виставлення рахунка споживачам, післяпродажне обслуговування, відгуки на запити споживачів.

8. Управління людськими ресурсами, зокрема: розробка й управління стратегіями щодо людських ресурсів, деталізація стратегії до рівня функцій, управління наймом персоналу, розвиток і навчання персоналу, управління продуктивністю, здійснення матеріального і морального стимулювання, забезпечення здоров'я і задоволеності персоналу.

9. Управління інформаційними ресурсами, зокрема: планування управління інформаційними ресурсами, розробка і розгортання системи підтримки підприємства, впровадження системної безпеки і контролю, управління збереженням і пошуком даних; управління обладнанням і мережними операціями; управління інформаційними послугами, забезпечення розподіленого доступу до інформації та комунікацій, оцінка й якості інформації.

10. Управління фінансовими і матеріальними ресурсами, зокрема: управління фінансовими ресурсами, здійснення фінансових і облікових

операцій, формування звітів, управління податками, керування матеріальним ресурсами.

11. Управління програмою роботи з навколишнім середовищем, зокрема: розробка стратегії управління навколишнім середовищем, забезпечення відповідності законодавству, навчання персоналу і проведення тренінгів, впровадження програм з попередження забруднення навколишнього середовища, керування відбудовними роботами, впровадження програм реагування на погрози, керування зв'язками з державним агенціями, розробка й управління інформаційною системою навколишнього середовища, моніторинг програми управління навколишнім середовищем.

12. Управління зовнішніми зв'язками, зокрема: забезпечення обміну інформацією з власниками підприємства, управління відносинами з урядом, будування відносин з кредиторами, розробка відносин із суспільством, управління правовими й етичними питаннями.

13. Управління покращанням і змінами, зокрема: вимір показників діяльності організації, здійснення оцінки якості, порівняльний аналіз діяльності, поліпшення процесів і систем [9, с.34].

Необхідно зазначити, що об'єкти внутрішнього контролю підприємства, які перевіряються ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс», можуть бути різними, залежно від його бізнес-процесів, а також теоретичної візуалізації внутрішнього контролю.

Оскільки складність об'єктів визначає конкретні завдання, то логічно систематизувати їх за циклами виробничо-господарської діяльності з подальшою деталізацією через бізнес-процеси та напрями роботи внутрішніх контролерів (табл. 2.1.) [16, с.14].

Внутрішня перевірка ефективності бізнес-процесів - це заходи, що складаються з добору, оцінки та аналізу доказів, в рамках системи внутрішнього контролю бізнес-процесу підприємства.

Слід зазначити, що типовими бізнес-процесами є:

- постачання,
- планування виробництва,

- логістика,
- управління персоналом,
- збут тощо.

Проведення внутрішньої перевірки ініціюється керівником підприємства згідно з затвердженим планом роботи служби, або за окремим позаплановим дорученням уповноваженої особи. А перевірку її якості здійснює ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс».

Таблиця 2.1

### Систематизація складу об'єктів внутрішнього контролю

<b>Цикли виробничо-господарської діяльності</b>	<b>Бізнес-процеси</b>	<b>Напрямки дій посадових осіб з внутрішньогосподарського контролю</b>
1. Цикли основної (поточної) діяльності		
1.1. Цикли придбання ресурсів	Закупка матеріалів та інших ресурсів Отримання послуг Оренда Наймання персоналу та ін. в залежності від специфіки діяльності	За групами матеріалів та інших ресурсів За групами постачальників За групами орендодавців За категоріями персоналу
1.2. Цикли використання ресурсів	Використання матеріалів Використання праці та ін. в залежності від специфіки діяльності	За виробничими процесами (переділами) За видами продукції За виробничими підрозділами (цехами) і т.д.

## Продовження таблиці 2.1

1.3. Цикли продажів		За сегментами ринку За видами продукції За групами покупців і т.д.
1.4. Цикли розрахунків з поточної діяльності		За сегментами ринку За видами продукції За групами покупців і т.д.
2. Цикли інвестиційної діяльності		
Цикли виробничо-господарської діяльності	Бізнес-процеси	Напрямки дій посадових осіб з внутрішньогосподарського контролю
2.1. Цикли придбання активів	Придбання основних засобів Створення основних засобів	За видами активів За сегментами діяльності За підрозділами і т.д. в залежності від сут-тевості та організації
2.2. Цикли використання активів	Амортизація Витрати на утримання та експлуатацію Модернізація та	За видами активів За сегментами діяльності За підрозділами і т.д.
2.3. Цикл вибуття активів	Продаж Інше вибуття, втім числі ліквідація	За видами активів За сегментами діяльності За підрозділами За видами вибуття і т.д.
2.4. Цикли розрахунків з інвестиційної діяльності		За видами активів За групами контрагентів За сегментами діяльності і т.д.
3. Цикли фінансової діяльності		
3.1. Цикли залучення капіталу	Залучення власного капіталу Залучення запозиченого капіталу	паперів За видами акцій, інших цінних За видами кредитів та позик За термінами залучення За цілями залучення і т.д. в
3.2. Цикли використання капіталу	Використання цільових коштів Нарахування доходів власникам Нарахування відсотків та інше	паперів За видами акцій, інших цінних За видами кредитів та позик За термінами залучення За цілями залучення і т.д.
3.3. Цикли повернення капіталу	Розрахунки з учасниками по дивідендах Розрахунки з викупу акцій Розрахунки з позичальниками	паперів За видами акцій, інших цінних За видами кредитів та позик За термінами залучення За цілями залучення і т.д.



Попереднє обстеження бізнес-процесу варто проводити для ефективного планування майбутньої перевірки. Завдання цього обстеження - вивчити фактичні цілі бізнес-процесу, його структуру або зміни у ньому, що відбулися з часу попередньої перевірки. Також належну увагу необхідно приділити оцінці рівня матеріальності бізнес-процесу, що дозволить об'єктивно говорити про істотність наслідків неефективної організації служби внутрішнього контролю даного процесу для підприємства в цілому.

На етапі попереднього обстеження внутрішні контролери повинні:

- проводити аналіз внутрішньої нормативної документації, яка регламентує організацію процесу;
- проводити ознайомлення з базами даних і програмним забезпеченням, що обслуговує розглянутий бізнес-процес;
- аналізувати результати попередніх перевірок даного бізнес-процесу;
- ідентифікувати й інтерв'ювати уповноважену особу та інших учасників процесу з питань організації процесу;
- аналізувати результати оцінки ризиків, проведеної менеджментом компанії (у разі її наявності);
- аналізувати фактичні цілі процесу на предмет їх відповідності стратегії та принципам розвитку компанії (конкретизація, вимірність, погодженість, тимчасова обмеженість досягнення);
- формувати фактичну схему організації розглянутого бізнес-процесу із вказівкою існуючих контрольних процедур;
- аналізувати систему оцінки й показників, використовуваних для визначення ефективності й економічності процесу.

За підсумками аналізу отриманої інформації про бізнес-процес і формування адекватного розуміння його фактичного функціонування керівник повинен прийняти рішення про подальше проведення контролю або про відмову від проведення перевірки.

При цьому рішення про відмову від проведення перевірки в даний час і причини даного рішення повинні бути доведені до особи, що ініціювала дану перевірку.

Звичайне рішення про відмову від проведення перевірки в даний час приймається у разі, якщо:

- оцінка форми контролю і обмежене тестування на етапі проведення попереднього обстеження дають позитивний результат по питанню про ефективність бізнес-процесів;
- за результатами попереднього обстеження встановлено, що ризики бізнес-процесу несуттєві або сам процес нематеріальний;
- у ході проведення попереднього обстеження стало відомо, що в поточному часі істотно змінюється структура досліджуваного бізнес-процесу.

У разі ухвалення позитивного рішення про проведення перевірки бізнес-процесу в даний час за підсумками попереднього обстеження необхідно точно визначити ключові аспекти: терміни і обсяги перевірки.

У ході проведення внутрішнього контролю бізнес-процесу використовують наступні прийоми:

- формування ідеальної схеми бізнес-процесу («як повинно бути»). Схема ідеального процесу формується таким чином, щоб гарантувати досягнення цілей даного процесу;
- порівняння фактичної схеми бізнес-процесу з ідеальною;
- аналіз наявності і ефективності контрольних процедур, передбачених у регламентуючих і розпорядчих документах по процесу;

Аналіз ефективності контрольної процедури проводиться на предмет забезпечення розумної гарантії досягнення відповідних цілей досліджуваного бізнес-процесу.

- аналіз наявності, якості виконання і ефективності контрольних процедур фактично властивому процесу;

- оцінка ефективності процедури за допомогою статистичного аналізу подій за тривалий період (3-5 років);
- бенчмаркінг і пошук «кращої практики» для оптимізації контрольних процедур.

Отже, робота служби внутрішнього контролю може забезпечити належне формування й впровадження надійних бізнес-процесів, в системі антикризового управління підприємством, а ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» здатна надати ефективний методичний супровід для здійснення такого контролю.

## **Висновки до розділу 2**

Внутрішній аудит контроль повинен здійснюватися однією особою – внутрішнім контролером, або ж спеціально створеним на підприємстві підрозділом. Організація, роль і функції цього підрозділу має визначатися власником і керівництвом підприємства залежно від складу та специфіки діяльності, наявної системи управління, стану внутрішнього контролю тощо.

Практика діяльності вітчизняних підприємств засвідчує, що створення підрозділу внутрішнього контролю повинно передбачати здійснення організаційних та технічних заходів.

Підрозділ внутрішнього контролю повинен об'єднувати у своєму складі досвідчених спеціалістів, які згідно затвердженого керівником плану, здійснюють внутрішню перевірку на підприємстві. Підрозділ внутрішнього контролю повинен тісно співпрацювати з іншими підрозділами підприємства.

Залежно від адміністративного порядкування, розрізняють три типи побудови структури апарату внутрішнього контролю:

- лінійно-адміністративну;
- лінійно-штабну;
- комбіновану.

У залежності від особливостей розподілу праці співробітників сфери контролю на підприємстві і у відповідності до специфіки побудови підрозділу

внутрішнього контролю, розрізняють централізовану і децентралізовану її форми.

Загальне керівництво підрозділом внутрішнього контролю має здійснювати його начальник, який безпосередньо підпорядковується керівництву підприємства.

У підрозділі внутрішнього контролю повинні працювати переважно працівники з вищою освітою. Керівники підприємств надають перевагу працівникам, які мають глибокі знання не лише з обліку та контролю, а й з фінансів, банківської справи, страхування, господарського права, менеджменту, маркетингу тощо. Без достатньо високої кваліфікації працівників внутрішнього контролю мета створення такого підрозділу не буде досягнута, тому в Посадових інструкціях слід чітко фіксувати як права, так й обов'язки внутрішніх контролерів.

Для з'ясування причин і чинників кризового стану ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» використовує такі аналітичні процедури: інвентаризація, розрахунково-аналітичні методи і прийоми, економічний аналіз, документальні способи перевірки, суцільний спосіб перевірки, несуцільне спостереження (вибіркова перевірка, зустрічна перевірка, підтвердження, інспектування, опитування та інші). Вибір та застосування запропонованих аналітичних процедур здійснюється під час розробки плану проведення внутрішнього контролю підприємства.

У сучасних умовах господарювання підприємства потребують безперервного вдосконалення своїх систем управління на основі ризик-менеджменту. Одним із напрямів створення ефективної системи управління є застосування процесного підходу до організації та управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

За спостереженнями ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс», найуспішнішими підприємствами стають ті, чиї бізнес-процеси є добре продуманими та чітко визначеними, а методи реалізації цих процесів є ефективними та надійними. Все це має підкріплюватися гнучкістю і високою

мотивацією персоналу, використанням сучасних інформаційних технологій та орієнтацією на потреби споживачів.

Робота служби внутрішнього контролю може забезпечити належне формування й впровадження надійних бізнес-процесів, в системі антикризового управління підприємством, а ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» здатна надати ефективний методичний супровід для здійснення такого контролю.

## РОЗДІЛ 3

### Забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища

#### 3.1. Необхідність забезпечення стабільного функціонування підприємства

Ефективний розвиток підприємств у першу чергу залежить від об'єктивної оцінки досягнутого рівня організації економічного механізму й виявленні резервів подальшого поліпшення його якісних і кількісних показників. За цих умов суттєво зростає роль внутрішнього контролю, для прийняття рішень в умовах зовнішньої невизначеності значення високоякісної внутрішньої інформації підвищується (зокрема для оцінювання можливостей адаптації до змін у ринковому середовищі).

Внутрішній контроль містить у собі внутрішньогосподарське регулювання створення витрат, визначення місць їх створення й відповідних причин. Він з метою виявлення відхилень від нормативної бази; резервів і слабких сторін господарсько-економічного функціонування; забезпечення певною інформацією всіх відповідних служб управління [23, с.190-191].

ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» вважає економічну безпеку підприємства як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємства в теперішній час і в майбутньому. З цією метою В.О. Кривобок розглядає сукупність процесів, що відбуваються на підприємстві, з усіма їхніми характерними рисами й взаємозв'язками, які становлять єдину споріднену групу з погляду їх функціональної ролі в забезпеченні економічної безпеки [35].

підприємства, й разом узяті відіграють важливу роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства. У ресурсно-функціональному підході як основні напрями економічної безпеки підприємства розрізняють сім

функціональних складових: інтелектуально-кадрову, фінансову, техніко-технологічну, політико-правову, екологічну, інформаційну й силову [41, с. 54-56].

Усі функціональні складові економічної безпеки є вкрай важливими чинниками в системі економічної безпеки підприємства. Ефективне управління ними може забезпечити стабільність функціонування підприємства та прийнятний рівень прибутковості роботи компанії. Таке ефективне управління може бути забезпечене тільки на підставі достовірної й оперативної інформації облікової системи підприємства.

Одним з елементів управління, що дає змогу підвищити вірогідність облікової інформації підприємства, є система внутрішнього контролю на підприємстві.

ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» розглядає внутрішній контроль як регламентовану внутрішніми документами організації діяльність з контролю над пріоритетними аспектами функціонування організації на всіх ланках управління, що здійснюється спеціальним контрольним органом, у рамках процедури оцінювання ефективності господарської діяльності вищими керівними органами.

Слід виділити такі визначення головної мети внутрішнього контролю, серед яких необхідно виділити:

- удосконалення організації й управління виробництвом, виявлення і мобілізація резервів його зростання ;
- удосконалення діяльності організації;
- запобігання втратам ресурсів і здійснення необхідних змін у середині підприємства;
- допомога управлінському персоналу з метою підвищення ефективності виконання його функцій;
- забезпечення задоволення потреб органів управління в частині надання контрольної інформації з різних їх запитань та ін.

Проблема внутрішнього контролю в контексті забезпечення економічної безпеки буде доволі розгалуженою внаслідок різновекторності

такого управлінського процесу, як забезпечення економічної безпеки підприємства. Характер контролю та процедури його проведення, зазнаватимуть змін залежно від складових економічної безпеки, щодо яких проводиться відповідний контроль. Приклад використання внутрішнього контролю в системі функціональних складових економічної безпеки підприємства наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 3.1

**Використання внутрішнього контролю в системі економічної безпеки підприємства**

<b>№ З/п</b>	<b>Функціональні складові економічної безпеки підприємства</b>	<b>Можливості внутрішнього контролю</b>	<b>Напрями внутрішнього контролю</b>
	Інтелектуально-кадрова	Формування ефективної системи управління персоналом та контроль забезпеченості підприємства необхідними кадровими ресурсами	Кадровий контроль
	Фінансова	Коректування негативних відхилень у діяльності фірми в момент здійснення фінансово-господарчої діяльності	Фінансовий контроль
	Техніко-технологічна	Аналіз процедур, розроблених іншими підрозділами/відділами, на предмет їх ефективності; застосування на підприємстві технологій за умови оптимізації витрат ресурсів	Виробничий контроль
	Правова	Контроль за дотриманням чинного законодавства	Правовий контроль
	Екологічна	Контроль за відхиленнями від чинних екологічних норм та мінімізація втрат від забруднення довкілля	Виробничий, правовий контроль
	Інформаційна	Є об'єктивним джерелом інформації, що допомагає менеджерів по-новому подивитися на речі й оцінити якість виконання прийнятих управлінських рішень; аналіз процедур, розроблених іншими підрозділами/відділами, на предмет ефективності їх застосування на підприємстві	Інформаційний контроль
	Силова	Виявлення забезпеченості фізичної та моральної безпеки працівників підприємства, а також необхідності безпеки майнових та фінансових ресурсів	Контроль персоналу, Правовий контроль

Використання ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» власної методики для здійснення внутрішнього контролю в системі економічної



безпеки дасть можливість забезпечити та збільшити рівень точності фінансової інформації підприємства, а також здійснювати оперативний контроль над усією виробничо-господарчою діяльністю підприємства.

Результати використання внутрішнього контролю економічної безпеки підприємства є винятково внутрішнім інструментом управління.

Рішення про необхідність внутрішнього контролю може визначатися на підставі періодичного графіка (як система внутрішнього моніторингу) або одноразово. Однак за умов одноразового оцінювання виникає проблема в пошуку фахівців, здатних проводити такий контроль у межах підприємства. У випадку періодично повторюваного контролю такої проблеми не існує, адже відділ контролю може функціонувати на постійній основі.

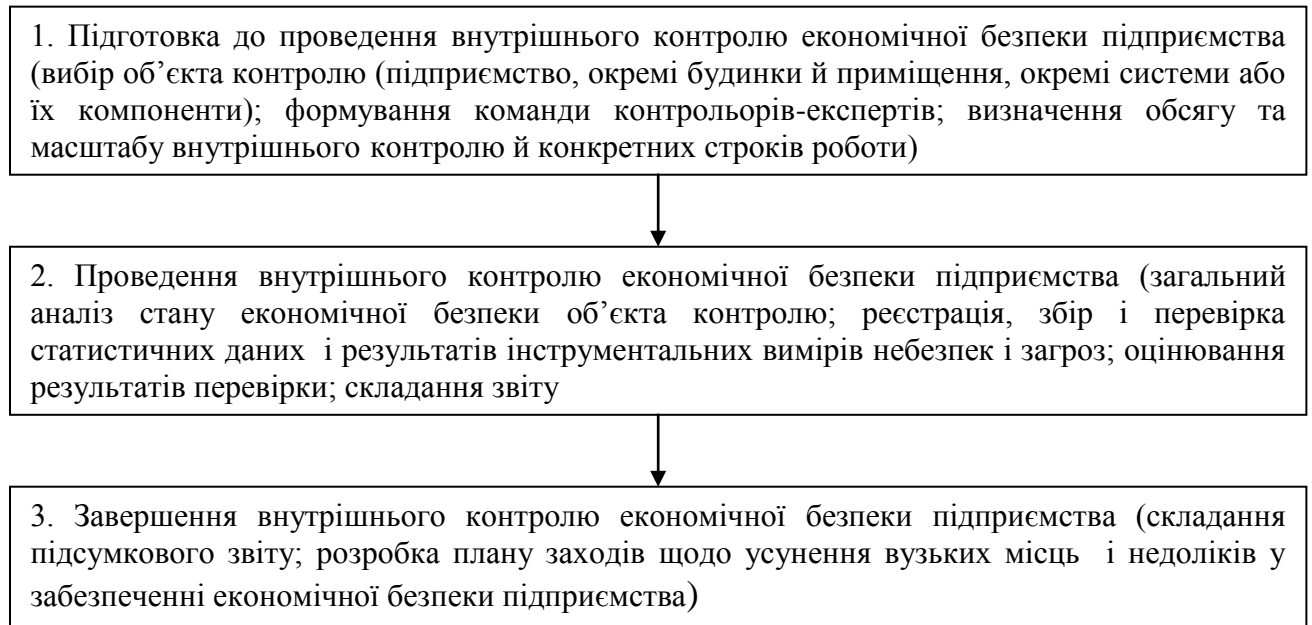
При цьому необхідно зазначити, що практична користь від створення відділу внутрішнього контролю для кожного окремо взятого підприємства буде різнитися. Створення служби внутрішнього контролю на малих підприємствах не принесе великої користі, тому що зазначена процедура є доволі витратною (через необхідність мати у своєму складі спеціальних фахівців). Проведення контролю керівниками виключає головну суть контролю - незалежність експертного оцінювання (адже будь-який керівник тією чи іншою мірою зацікавлена особа).

Досвід ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» вказує на те, що на середніх і великих підприємствах організація служби внутрішнього контролю може дати суттєвий поштовх у системі вдосконалення забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки:

- внутрішній контроль допомагає підприємствам досягти поставлених цілей, використовуючи систематизований і послідовний підхід до оцінювання та підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю та корпоративного управління;
- внутрішні контролери, які допомагають менеджерам, забезпечують захист від помилок і зловживань, визначають «зони ризику», можливості усунення майбутніх недоліків або відхилень, допомагають ідентифікувати та усунути слабкі сторони в системах

управління. Усі перелічені складові приводять до зростання економічної безпеки підприємства.

Етапи внутрішнього контролю економічної безпеки розглянуто на рис.3.1.



**Рис. 3.1. Етапи внутрішнього контролю економічної безпеки**

Проведення внутрішнього контролю економічної безпеки за методичної підтримки ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс», допоможе відповісти на запитання про наявність резервів підвищення прибутковості підприємства, відповідність поточної фінансової оцінки його реальній або потенційній вартості, рівень захищеності бізнесу від ворожих дій.

Використовуючи внутрішній контроль, отримується змога підвищити ефективність організації системи економічної безпеки підприємства. Паралельно це дає можливість знизити рівень невизначеності в ринковому середовищі та знизити загальну міру ризикованості бізнесу. Посилюється роль внутрішнього контролю в системі економічної безпеки навіть самим фактом його існування, адже в цьому випадку він відіграє роль профілактичного заходу.

Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво буде спроможне уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

### **3.2. Діагностика банкрутства підприємства**

В системі антикризового управління підприємством надзвичайно важливою є діагностика банкрутства підприємства.

Мета внутрішнього контролю в системі діагностування банкрутства та управління кризовим підприємством полягає в визначенні основних економічних показників за допомогою яких можливо визначити кризовий стан підприємства та своєчасно розробити і впровадити у систему управління комплексні заходи стосовно попередження та усунення кризових явищ на підприємстві.

Саме тому основним завданням служби внутрішнього контролю є дослідження та визначення причин, які викликали дестабілізацію господарської діяльності та зниження рівня його платоспроможності.

З метою підвищення ефективності прогнозування та попередження банкрутства необхідно застосовувати комплексний підхід щодо проведення аналізу фінансово-господарської діяльності, визначення чинників, які викликали кризову ситуацію, а також розробити комплексний план заходів відносно стабілізації діяльності підприємства та покращення системи його управління. Впровадження комплексних заходів можливе лише за умов функціонування на підприємстві служби внутрішнього контролю.

Допомогу в прогнозуванні банкрутства може надати ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» шляхом здійснення контролю підприємства, яке знаходиться в кризовому стані.

Дуже важливо вчасно і точно оцінити імовірність банкрутства підприємства, тому в зарубіжній і вітчизняній практиці присутній надзвичайно

необхідний методи прогнозування імовірності банкрутства - метод Альтмана, Спрінгейта, Фулмера, Чессера, Лиса, Сайфуліна, Кадикова та інші.

Діагностика банкрутства - це своєчасне виявлення неплатоспроможності, збитковості, фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування, низької ділової активності. Тому в класичних моделях діагностики банкрутства використовують показники прибутковості, фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності. Деякі моделі, що не містять цих складових, мають велику похибку.

ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» використовує багато підходів до прогнозування фінансової неспроможності суб'єктів господарювання. Будь-яка методика оцінювання кредитоспроможності є, по суті, методикою прогнозування банкрутства. У зарубіжній практиці поширення набули дві моделі - Альтмана та Спрінгейта, названі на честь їх авторів.

Найвідомішою є модель американського економіста Е.Альтмана, перша двохфакторна модель, яка має такий вигляд:

$$Z = - 0,3877 - 1,0736Kп + 0,0579 Kавт,$$

де  $Kп$  - коефіцієнт покриття, тобто відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань;

$Kавт$  - коефіцієнт автономії, тобто відношення власного капіталу до підсумку балансу.

Якщо  $Z=0$ , то імовірність банкрутства становить 50%. У цій моделі відсутні показники прибутковості, а похибка її 65%.

Точніша п'ятифакторна модель Е. Альтмана має такий вигляд:

$$Z = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + 1,0X5,$$

де  $X1$  - частка оборотних засобів в активах, тобто відношення поточних активів до загальної суми активів;

$X2$  - рентабельність активів, тобто відношення чистого прибутку до загальної суми активів;

$X3$  - рентабельність активів, яка обчислюється через прибуток від реалізації продукції;

X4 - коефіцієнт покриття: відношення ринкової вартості акціонерного капіталу до суми короткострокових зобов'язань;

X5 - віддача всіх активів: відношення виручки від реалізації до загальної суми активів.

Критичне значення моделі Альтмана дорівнює 2,675. При числовому значенні даного показника 3,0 і вище, фінансовий стан підприємства вважається стабільним, а імовірність банкрутства дуже низькою.

Модель Альтмана розробили в 1968 році. Е. Альтман обстежував 66 підприємств, половина з яких збанкрутувала в період між 1946 і 1965 роками, а друга половина працювала успішно. Він досліджував 22 аналітичних коефіцієнти, які могли бути корисні для прогнозування можливого банкрутства. Тому, Е.Альтман з цих показників фінансового стану відібрав п'ять найзначущіших і побудував багатофакторне регресійне рівняння. Отже, індекс Альтмана - це функція від деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства і результати його роботи за минулий період. Ця модель має значний недолік - вона була створена на основі дослідження підприємств США і Західної Європи, що робить неефективним її застосування для вітчизняних підприємств без належної адаптації під час розрахунку коефіцієнтів.

Ще одним моментом є, те що модель Альтмана можна застосовувати лише щодо підприємств, що котирують свої акції на фондових біржах, оскільки для таких компаній можна отримати ринкову оцінку вартості власного капіталу.

Двофакторна модель Альтмана, яка адаптована під вітчизняні підприємства і п'ятифакторна дають різні результати під час розрахунків. Це пов'язано з тим, що під час оцінки використовувалася обмежена кількість факторів, але разом з цим найточнішим є результат аналізу за п'ятифакторною моделлю, тому що вона адаптована під вітчизняну економіку.

За допомогою моделі Альтмана внутрішні контролери можуть зробити наступні висновки: показники, які є складовими Z-рахунку адекватно характеризують фінансову стійкість підприємства при негативному

співвідношенні є індикатором ймовірності банкрутства, порівнюючи отримані результати із середньо галузевими показниками, можна дійти висновку про ступінь фінансової стійкості компанії.

Імовірність прогнозування банкрутства можна безпосередньо розрахувати на прикладі досліджуваного підприємства.

Використовуючи річну фінансову звітність, проведемо розрахунок моделі Альтмана для прогнозування банкрутства підприємства:

$$Z_p = 1,1X_1 + 1,2X_2 + 3,6X_3 + 0,6X_4 + X_5,$$

$$\text{де } X_1 = p.260ф.1 / p.280ф.1 = 0,4,$$

$$X_2 = p.220ф.2 / p.280ф.1 = -0,1,$$

$$X_3 = p.050ф.2 / p.280ф.1 = 1,6,$$

$$X_4 = p.380ф.1 / p.620ф.1 = 1,8,$$

$$X_5 = p.010ф.2 / p.280ф.1 = 6,7$$

$$\text{Тоді, } Z_p = 15,8.$$

Отже, значення Z-рахунку Альтмана становить 15,8, тому підприємство вважається фінансово стійким з дуже низькою імовірністю банкрутства, що є надзвичайно хорошим результатом діяльності.

Для того, щоб ситуація не погіршилася, керівнику потрібно надалі здійснювати контроль фінансово-господарської діяльності підприємства.

Тому, створена і ефективно функціонуюча на підприємстві служба внутрішнього контролю є надзвичайно необхідною, адже ми живемо в епоху інформування інформаційного суспільства.

ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» вважає, що може застосовуватися модель Фулмера, але лише для малих підприємств, оскільки побудована за вибіркою малих компаній та не містить показників ринкової капіталізації, що також ускладнює аналіз. Треба відзначити, що ці моделі не раціонально використовувати для оцінювання стану досліджуваних підприємств, бо вони визначають лише сам факт банкрутства, а не вірогідність його настання.

На основі моделі прогнозу випадків невиконання клієнтом умов кредитного договору розроблений Чессером (1974 р.) показник імовірності невиконання умов кредитних угод.

Модель оцінювання рейтингу позичальника Чессера ТОВ у Аудиторській фірмі «Галичина-аудитсервіс» використовують для оцінювання надійності кредитів, а також для використання математичних методів під час управління позиками банку. Дана модель не враховує значення міжособистісних відносин, а в практиці кредитного аналізу і кредитування цей фактор необхідно враховувати. Рейтингову оцінку підприємства-позичальника ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» розраховує на основі набутих значень фінансових коефіцієнтів і є заключним узагальнюючим висновком аналізу кредитоспроможності клієнта.

Використовуючи модель за Сайфуліним, ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» зазначає деякі недоліки, оскільки методика побудована на використанні тільки бухгалтерської звітності:

1. Використовуючи дану методику не стимулюється розвиток масштабів відтворення, оновлення і модернізація виробництва, що пов'язані зі збільшенням вартості основних фондів. Таму, чим вища вартість основних фондів, тим менший чисельник коефіцієнта  $K_0$  і, відповідно нижчий загальний результат рейтингової оцінки.

2. Не враховується якість виторгу під час розрахунку коефіцієнта  $K_2$ .

3. Не враховують тиск податкової складової на розміри чистого прибутку під час розрахунку коефіцієнта  $K_3$ .

4. Не враховується якість власного капіталу, динаміка котирувань, вартість акціонерного капіталу через фондові біржі й незалежні рейтингові агентства під час розрахунку  $K_4$ .

На заході використовують кількісні індикатори банкрутства - багатофакторні моделі такі економістів як Ліс, Таффлер, Тісшоу, які розроблені для підприємств США і Великобританії.

Однак, потрібно відзначити, що за наявності всіх переваг цих моделей, які розроблені для прогнозування банкрутства, побудовані на основі

вивчення поведінки компаній в умовах західного розвитку, що не відповідає умовам розвитку економіки України.

Досі залишається проблемною побудова багатофакторних моделей для української економіки, зокрема через:

- нестабільність і недосконалість нормативно-законодавчої бази банкрутства українських підприємств;
- відсутність урахування багатьох факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємств;
- відсутність об'єктивних даних стосовно статистики банкрутств.

Дані моделі будуються на основі дискримінантного методу за статистичними даними підприємств конкретної країни, тоді як використання моделей обмежене межами цієї країни. Також, важливе значення мають якість фінансово-звітної документації та ступінь інформативності статистичних даних і коефіцієнтів, на які спираються моделі. ці моделі можна буде використати як підхід до побудови системи оцінювання ймовірності банкрутства, але необхідно враховувати особливості національної економіки [43, с.80].

Більшість моделей побудована на тому, що виділяється певний фактор. Так деякі моделі, орієнтовані на фактор фінансової стійкості, що пов'язаний із фінансовою структурою підприємства, ліквідністю, залежністю підприємства від кредиторів. Сюди належать: показник діагностики Конана і Гольдера та модель Тафлера. У цих моделях під час прогнозування банкрутства автори надають перевагу показникам ліквідності, короткострокової та довгострокової заборгованості, платоспроможності.

Деякі моделі оцінюють схильність підприємства до банкрутства на основі показників ділової активності та рентабельності. У таких моделях зазначені показники домінують як за кількісним складом, так і за важливістю впливу на остаточний результат моделі. До таких моделей можна зарахувати модель Альтмана, модель Спрінгейта та модель Ліса.



Зазначимо, що моделі показують реальні результати в умовах, для яких вони були розроблені. Для того, щоб використовувати такі моделі в нашій країні, потрібно, щоб відповідав вітчизняний облік, фінансова звітність і показники міжнародній практиці та за умови стабільної діяльності вітчизняних підприємств.

Ефективність проведення внутрішнього контролю ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» залежить від грамотно спланованої програми та плану проведення перевірок, а отримані висновки внутрішніх контролерів можуть служити основою для розробки антикризової програми.

Проведення внутрішнього контролю діагностики кризового стану підприємства повинно здійснюватися комплексно з урахуванням особливостей ведення обліку фінансово-господарської діяльності та управління підприємством.

У ході діагностики кризової ситуації ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» визначає реальний стан підприємства, виявляються причини і чинники кризи. У процесі діагностики можливе виділення таких етапів:

- підготовка інформації для проведення діагностики ефективності управління підприємством;
- проведення комплексних заходів стосовно діагностики економічного стану та перспектив подальшого розвитку підприємства;
- виявлення за даними фінансової звітності тенденцій щодо появи негативних тенденцій або кризових явищ;
- визначення аналітичних процедур, які доцільно застосовувати під час проведення внутрішнього контролю діагностики кризового стану підприємства;
- визначення та обґрунтування показників які доцільно застосовувати у ході проведення комплексного аналізу діяльності та фінансового стану підприємства;
- обґрунтування системи показників оцінки потенціалу об'єкта;
- документування результатів діагностики;

- розробка комплексу заходів з метою підвищення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства;
- розробка антикризової політики управління підприємством;
- формування антикризової стратегії та програми діяльності підприємства.

Проведення внутрішнього контролю за виділеними напрямками дозволяє у короткі терміни здійснити діагностування можливого банкрутства підприємства та вжити своєчасні заходи стосовно підвищення фінансового стану підприємства лише за умов якісно розробленої програми.

Результати контролю повинні містити висновки про ступінь розвитку антикризової ситуації, антикризової програми, результати виконання антикризових заходів.

Внутрішній контроль у системі прогнозування банкрутства слід розглядати як внутрішній процес незалежної та об'єктивної оцінки ефективності управління та функціонування підприємства спрямованої на розробку рекомендацій щодо попередження кризових явищ на підприємстві.

З метою швидкої ідентифікації фінансової кризи, виявлення причин, щодо її виникнення, а також розробки антикризових заходів на підприємствах України за допомогою служби внутрішнього контролю доцільно впроваджувати систему раннього попередження і реагування. Дана система повинна ґрунтуватися на результатах роботи служби внутрішнього та сигналізувати керівництву про потенційні ризики, які можуть виникати на підприємстві як із зовнішнього так і з внутрішнього середовища.

Внутрішній контроль у системі діагностування кризового стану повинен проводитися згідно з розробленим планом та програмою і дає змогу своєчасно виявити проблеми розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації доки накопичені проблеми не наберуть ознак кризи стратегічної діяльності. Водночас внутрішній контроль за допомогою обліку та системи показників аналізу допомагає виявляти, підтримувати і поширювати позитивні явища та найефективніші напрямки діяльності на підприємстві.

Саме тому діяльність служби внутрішнього контролю у системі діагностування ймовірності банкрутства створює умови балансування окремих функціональних сфер діяльності організації, об'єднує їх у певних пропорціях і дозволяє передбачити подальшу трансформацію стратегічного управління підприємством.

### **Висновки до розділу 3**

ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» розглядає внутрішній контроль як регламентовану внутрішніми документами організації діяльність з контролю над пріоритетними аспектами функціонування підприємства.

Використання ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» власної методики для здійснення внутрішнього контролю дасть можливість забезпечити та збільшити рівень точності фінансової інформації підприємства, а також здійснювати оперативний контроль над усією виробничо-господарчою діяльністю підприємства.

Результати використання внутрішнього контролю підприємства є винятково внутрішнім інструментом управління.

Використовуючи внутрішній контроль, є змога підвищити ефективність діяльності підприємства. Паралельно це дає можливості знизити рівень невизначеності в ринковому середовищі та знизити загальну міру ризикованості бізнесу. Посилюється роль внутрішнього контролю навіть самим фактом його існування, адже в цьому випадку він відіграє роль профілактичного заходу.

З метою підвищення ефективності прогнозування та попередження банкрутства необхідно застосовувати комплексний підхід щодо проведення аналізу фінансово-господарської діяльності, визначення чинників, які викликали кризову ситуацію, а також розробити комплексний план заходів відносно стабілізації діяльності підприємства та покращення системи його

управління. Впровадження комплексних заходів можливе лише за умов функціонування на підприємстві служби внутрішнього контролю.

Ефективність проведення внутрішнього контролю ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» залежить від грамотно спланованої програми та плану проведення перевірок, а отримані висновки внутрішніх контролерів можуть служити основою для розробки антикризової програми.

Проведення внутрішнього контролю діагностики кризового стану підприємства повинно здійснюватися комплексно з урахуванням особливостей ведення обліку фінансово-господарської діяльності та управління підприємством.

## Висновки

1. Поняття «контроль» має французькі корені і означає спостереження з метою перевірки. Контроль за своєю суттю є сукупністю процесів, за допомогою сприяння яких проводиться спостереження за керованим об'єктом з метою вираження відхилень від встановлених нормативів, а також вживання заходів із усунення негативних тенденцій і явищ.

На даний час набуло нового змісту поняття «контроль», змінилися його завдання і функції, виникли нові форми контролю, трансформувалися його методи. З'явився внутрішній контроль.

2. Система внутрішнього контролю є на всіх підприємствах, однак вона не відповідає сучасним вимогам, адже зі зростанням масштабів підприємств та рівня невизначеності при прийнятті рішень, зростають вимоги до такої системи. Внутрішній контроль підприємства слід розглядати як постійно діючу систему, що визначає «критичні» точки контролю, де високий ризик виникнення помилок, спотворень та інших небажаних явищ.

3. Система внутрішнього контролю визначається внутрішніми правилами та процедурами контролю, запровадженими керівництвом підприємства для досягнення стабільного, ефективного і прибуткового функціонування підприємства, дотримання внутрішньогосподарської політики, збереження та раціонального використання активів підприємства, запобігання та викриття фальсифікацій, помилок, точності і повноти облікових записів, своєчасної підготовки надійної фінансової інформації.

4. Особливу увагу привернув до себе внутрішній контроль на початку третього тисячоліття. Зацікавленість ним обумовлена рядом чинників.

По-перше, внутрішній контроль є одним з небагатьох доступних і разом з тим, недооцінених ресурсів, використання яких може підвищити ефективність роботи підприємства в цілому.

По-друге, наявність на підприємстві належного корпоративного управління, однією з ланок якого стає внутрішній контроль, є позитивним сигналом для потенційних інвесторів та кредиторів.

В XXI столітті модель внутрішнього контролю змінилася. На даний час завдання внутрішнього контролю спрямовані на ефективність управління ризиком та на можливість антикризового управління.

5. Необхідність запровадження внутрішнього контролю доведена вимогами сучасних ринкових економічних відносин, інформаційними та управлінськими потребами господарюючих суб'єктів, конкретними фактами функціонування внутрішнього контролю на підприємствах.

Система внутрішнього контролю підприємства повинна відповідати політиці його керівництва з метою створення умов для високої ефективності фінансово-господарської діяльності, що включає такі вимоги: дотримання політики керівництва підприємства, збереження активів, попередження й виявлення випадків обману та шахрайства, точність і повноту облікових записів, своєчасну підготовку надійної фінансової інформації тощо.

6. ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» розглядає внутрішній контроль як регламентовану внутрішніми документами підприємства діяльність з контролю над його пріоритетними аспектами функціонування. Використання власної методики для здійснення внутрішнього контролю дасть можливість забезпечити та збільшити рівень точності фінансової інформації підприємства, а також здійснювати оперативний контроль над усією виробничо-господарчою діяльністю підприємства. Результати використання внутрішнього контролю підприємства є винятково внутрішнім інструментом управління.

7. Використовуючи внутрішній контроль, є змога підвищити ефективність підприємства системи економічної безпеки підприємства. Паралельно це дає можливості знизити рівень невизначеності в ринковому середовищі та знизити загальну міру ризикованості бізнесу. Посилюється роль внутрішнього контролю навіть самим фактом його існування, адже в цьому випадку він відіграє роль профілактичного заходу.

8. З метою підвищення ефективності прогнозування та попередження банкрутства необхідно застосовувати комплексний підхід щодо проведення аналізу фінансово-господарської діяльності, визначення чинників, які викликали кризову ситуацію, а також розробити комплексний план заходів відносно стабілізації діяльності підприємства та покращення системи його управління.

9. Ефективність проведення внутрішнього контролю ТОВ Аудиторська фірма «Галичина-аудитсервіс» залежить від грамотно спланованого плану перевірок, а отримані висновки внутрішніх контролерів можуть служити основою для розробки антикризової програми.

Проведення внутрішнього контролю діагностики кризового стану підприємства повинно здійснюватися комплексно з урахуванням особливостей ведення обліку фінансово-господарської діяльності та управління підприємством.

## Список використаної літератури

1. Адамик О. В., Саченко С. І. Аудит функціональної частини програмного забезпечення КСБО // Бізнес Інформ. – 2017. – №11. – С. 293–299. Електронний ресурс. - Режим доступу: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2017-11\\_0-pages-293\\_299.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-11_0-pages-293_299.pdf)
2. Адамик О.В. Використання інструментів технологій OLTP та OLAP для обліку й аналізу виконання кошторису бюджетних установ // Наука молода: зб. наук. праць. молод. вчених Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – № 23. – С. 120-129
3. Адамик О.В. Внутрішньогосподарський контроль податкових розрахунків: організація та методика здійснення // Наука молода: зб. наук. праць. молод. вчених Терноп. нац. екон. ун-ту. – 2005. – №3. – С.116-121,
4. Адамик, О.В.; Сисюк, С.В. Інформаційні системи управління підприємством: вибір базових технологій та програмного забезпечення // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 14. – С. 891-895
5. Акімова Н.С. Внутрішній аудит в Україні: сутність, проблеми розвитку та шляхи їх усунення / Н.С. Акімова, Т.А. Наумова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип.1(1). – С. 121 – 128. [Електронний ресурс]– Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/esprstp\\_2012\\_1\(1\)\\_19.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/esprstp_2012_1(1)_19.pdf). .
6. Алборов Р.А. Аудит в промышленности, торговли и АПК: учеб. пособ/ Р.А. Алборов.- Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА,2016- 277 с.
7. Андренко О. А. Організація і методика аудиту: конспект лекцій. Харків: ХНАМГ, 2012. 35 с.
8. Андреев А.В. Практичний аудит. Підручник. - М: - економіка, 2014 - 120 ст.
9. Аудит. (Основи державного, незалежного професійного та внутрішнього аудиту). / За ред. проф. Немченко В. В., Редько О. Ю., Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 540 с.



10. Аудит: підручник / О.А.Петрик, В.О.Зотов, Б.В.Кудрицький та ін.; за заг. ред. О.А.Петрик. – К.: КНЕУ, 2015. – 498 с.
11. Бутинець Ф. Ф. Контроль: Підручник для студентів спеціальності «Облік і контроль» вищих навчальних закладів/ Ф. Ф. Бутинець – 2-е вид., перероб. та доп. – Житомир: ПП «Рута», 2002. – 672 с. 1
12. Бутинець Ф. Ф. Контроль: стан і тенденції розвитку в Україні та світі:[монографія]/ за ред. Ф.Ф. Бутинця. – ЖДТУ,2004.-386с.
13. Вахорина М. В. Методика внутрішнього контролю управленческой отчетности (на примере химической промышленности): дис. Канд. экон. Наук : 8.00.12/ М. В. Вахорина. – М., 2012. – 197 с.
14. Всеукраїнська професійна бухгалтерська газета - студентам. Фінансовий облік. Просто та доступно (поради для студентів). - К.: «Все про бухгалтерський облік», [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.vobu.com.ua/ukr/accounting\\_records/index](http://www.vobu.com.ua/ukr/accounting_records/index)
15. Всеукраїнська Професійна Громадська Організація «Спілка Аудиторів України Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.spilka-audit.org.ua/>
16. Глущенко А. В. Система обеспечения качества контроля : [монография] / В. В. Глущенко, А. С. Худякова. – Волгоград : Волгоград. Науч. изд-во, 2010. – 202 с.
17. Голяш І. Д. Роль обліку та контролю в посиленні інформаційної безпеки підприємства / І. Д. Голяш // Система контролю в умовах глобалізації : закономірності та протиріччя : зб. тез доп. наук.-практ. конф. / ред. кол. : Я. Д. Крупка, М. С. Пушкар, С. І. Шкарабан [та ін.] ; відп. за вип. М. С. Пушкар. - Тернопіль : ТНЕУ, 2010. - С. 84-87.
18. Голяш І.Д. Аналіз інтелектуального капіталу підприємства / І.Д. Голяш // Економічний аналіз. – Вип. 7. – 2010. – С. 254-256.
19. Горбачев В.А. Роль внутрішнього аудита в системі економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / В.А.

Горбачев. - Режим доступу : [http:// www.rusnauka. com/ESPR\\_2006/ Economics/10\\_gorbachev. doc.htm](http://www.rusnauka.com/ESPR_2006/Economics/10_gorbachev.doc.htm)

20. Гордієнко Н. І. Контроль, методика і організація: [навч. посібник] : у 2ч./ Н. І. Гордієнко, О. В. Харламова, М. Ю. Карпенко. – Х. : ХНАМГ, 2007. – Ч.2. – с.293

21. Гривківська О.В. Фінансова безпека в системі економічної безпеки / О.В. Гривківська.– К., 2010. – 178с.

22. Гуцелко Л. В. Сутність та функції внутрішнього контролю на підприємствах України / Л. В. Гуцелко, А. О.Ярова // Інноваційна економіка.- 2011.-№21(2). – С. 111-114.

23. Давидов Г. М. Контроль : Навч. посіб / Г. М. Давидов /– 3-тє вид., стер. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 363 с.

24. Даценко Г.В. Проблеми розвитку внутрішнього аудиту в Україні [Електронний ресурс] / Г.В. Даценко, М.В.Уманська. - Режим доступу: [www.intkonf.org](http://www.intkonf.org)

25. Дмитерко І. М. Внутрішній контроль в корпораціях : системний підхід до організації : [монографія] / І. М. Дмитерко, М. Е. Шухман; Донец. Нац.. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган - Барановського. – Д: ДонНУЕТ, 2013. – 283 с.

26. Дорош Н. І. Внутрішній контроль: поняття і призначення / Н. І. Дорош/ Удосконалення обліку та контролю господарської діяльності на основі впровадження нових Положень (стандартів) бухгалтерського обліку в Україні: Тези доповідей міжнар. наук. практ. конф. 16 – 18 жовт. 2000 р. – К.: КНЕУ, 2000. – с. 190 – 191.

27. Дорош Н. І. Контроль: теорія і практика/ Н. І. Дорош – К.: Т-во «Знання», 2006. – 495 с.

28. Каменська Т. Необхідність створення служби внутрішнього аудиту на підприємстві [Електронний ресурс] / Т. Каменська. – Режим доступу : [http://www.visnuk.com.ua/article/one/Tetiana\\_KA5690094.html](http://www.visnuk.com.ua/article/one/Tetiana_KA5690094.html).

29. Каменська Т. О. Внутрішній контроль: методологія та організація: автореф. дис. на здобуття наук. Ступеня д-ра екон. наук:

спец. 08.00.09.- Бухгалтерський облік, аналіз та контроль (за видами економічної діяльності) /Т. О. Каменська.- К.,2011.-42с.

30. Каменська Т. О. Внутрішній контроль: методологія та організація: автореф. Дис. на здобуття наук. Ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.09.- Бухгалтерський облік, аналіз та контроль (за видами економічної діяльності) /Т. О. Каменська.- К., 2011. - 42с.

31. Каменська Т. О. Незалежність внутрішнього контролю / Т.О. Каменська// Облік і фінанси АПК. – 2010. - №4. – С.119-122

32. Карпенко О.В. Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання : [монографія] / О. В. Карпенко. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. – 341 с.

33. Коваль М. І. Контроль: організація і методика/ М. І. Коваль, О. В. Михайленко — К.: ВД "Персонал", 2014. — 222с.

34. Кодекс етики [Електронний ресурс]. / за ред. 2013 року/ – Режим доступу: [www. ac-rada.gov.ua](http://www.ac-rada.gov.ua).

35. Козаченко Т.В. Економічна безпека підприємства. Сутність та механізми забезпечення: [монографія] / Т.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2013. – 280с.

36. Кондрашова С.С. Інформаційні технології в управлінні: [навч. посіб. ]/ С.С. Кондрашова. - К.: МАУП, 2007.-250 с.

37. Королюк Н.М. Людський капітал як об'єкт бухгалтерської методології / Н.М. Королюк // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 7 (97). – С. 252-259.

38. Косік А. Ф. Мікроекономіка: [навч. посіб.]/ А. Ф. Косік, Г. Е. Гронтковська. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 416 с.

39. Кривобок В.О. Організація та завдання внутрішнього аудиту в системі управління підприємством / В.О. Кривобок, В.О. Євсєєнко // Економічні науки. Сер.:Облік і фінанси.–2013. –Вип. 10(3). – С. 370 – 375. . [Електронний ресурс ]– Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof\\_2013\\_10\(3\)\\_62.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2013_10(3)_62.pdf).

40. Кулаковська Л. П. Організація і методика контролю : [навч.посібник]/ Л. П. Кулаковська, Ю. В. Піча. – К.: Каравелла, 2004. – 568 с.
41. Левицька С. О. Професійний рівень бухгалтера: критерії оцінки, вимоги до підготовки, система підвищення кваліфікації /С. О. Левицька // Наукові записки. Серія «Економіка». – 2010. - Випуск 13. - С. 230-235.
42. Лоза С. А. Проблема незалежності в контрольорській діяльності / С. А. Лоза // Управління розвитком. – 2010. – 2(78) - С40-43.
43. Майорова Н. І. Стратегічний аудит маркетингу у системі контролю підприємства / Н. І. Майорова // Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. - 2012. - Вип. 9(2). - С. 325-332.
44. Макеєва О. Перспективи розвитку внутрішнього аудиту в Україні / О.Макеєва. – Економіст, 2018. – С. 54–56.
45. Макоев О. Внутренний контроль: понятие и предназначение /О. Макоев / Контрольор. – 2001. - №11. – с. 35 – 44.
46. Максимова В.Ф. Контроль в управлінні економічними процесами на підприємстві: [навч. посіб.] / В.Ф. Максимова. – Суми: Університетська книга, 2008. – 190 с.
47. Маршал В. М. Оценка эффективности бизнеса. / В. М. Маршал. – М.: Вершина, 2014. – 272 с.
48. Матвієнко О.В. Основи інформаційного менеджменту: [навч. посіб.] / О.В. Матвієнко. –К.: ЦНЛ, 2004.-128с.
49. Мельниченко О.І. Внутрішній аудит як невід'ємна складова успішного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О.І. Мельниченко. - Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/5\\_PNW\\_2010/Economics/59296.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5_PNW_2010/Economics/59296.doc.htm)
50. Міжнародні стандарти контролю якості, контролю, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг : пер. з англ./ Н. І. Гаєвська, В. В. Галасюк, В. В. Дабіжа та ін. ; за ред. І. І. Нестеренко. – К.; 2013. - Ч.1. - 1026с.

51. Міжнародні стандарти контролю якості, контролю, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг : пер. з англ./ Н. І. Гаєвська, В. В. Галасюк, В. В. Дабіжа та ін. ; за ред. І. І. Нестеренко. – К.; 2015. - Ч.2. - 373с.
52. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього контролю, редакція 2017 року : пер. з англ. / ВГО «Інститут внутрішніх контролерів України» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.iaa.org.ua/?page\\_id=189](http://www.iaa.org.ua/?page_id=189)
53. Немченко В. В. Практичний курс внутрішнього контролю: [підручник]/ В. В. Немченко , В. В. Хомутенко, А. В. Хомутенко; за ред. В. В. Немченко .- К.: Центр учбової літератури, 2008.-240с.
54. Новоселов И. В. Развитие внутреннего контроля в корпорациях : дис. канд. Екон. Наук : 08.00.12 / Илья Викторович Новоселов. – Иркутск, 2018. – 231 с.
55. Панасюк В., Саченко С. Оцінка діяльності підприємств готельного бізнесу // Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. – Матеріали VII Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів. – Тернопіль, ТНТУ. – С. 88-91
56. Панасюк В.М., Бакум І.М. Ефективність розвитку соціальної інфраструктури регіону з орієнтацією на її пріоритетність // Бізнес Інформ. – 2017. – № 12, С. 144-147
57. Панасюк В.М., Черешнюк О.М., Лендюк Т.В. Аналіз ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств із використанням економіко-математичного моделювання // Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та подоланні наслідків Чорнобильської катастрофи: [матеріали XV Міжнародного наукового семінару, Київ – оз. Світязь, 4–8 липня 2016 року] / за наук. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка; Національна академія управління ; Міжнародна академія інформатики. – К.: Національна академія управління, 2016. – 324 с.

58. Пантелєєв В.П. Аудит.: навч.посібник / В.П. Пантелєєв. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 400 с
59. Петренко Н. І. Правова основа організації внутрішнього контролю в Україні / Н. І. Петренко, О. В. Філозоф // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу : Міжнар. Зб. Наук. Праць. Серія : Бухгалтерський облік, контроль і аналіз /відп. Ред. Ф. Ф. Бутинець. – Житомир : ЖДТУ, 2010.-Вип.1 (16). – С.219-228.
60. Петрик О. А. Контроль: методологія і організація /О. А. Петрик/ [Монографія]. – К.: КНЕУ, 2003. – 260 с.
61. Положення про забезпечення незалежності аудитора рішення Аудиторської палати України від 24.12.2009 № 209/5 (із змінами і доповненнями, внесеними Законами України)
62. Положення про організацію внутрішнього аудиту в комерційних банках України від 10.05.2016 року №311. . [Електронний ресурс ]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0311500-16>
63. Проект Закону України «Про внутрішній контроль» від 15.10. 2012 р. № 11338 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/JF8QY00A.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/JF8QY00A.html)
64. Редченко К. І. Місце і роль контролю в управлінні розвитком підприємства / К. І. Редченко, Р. М. Воронко. – Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2012. – № 2 (26).
65. Романів С.Р. Використання методу гіпотетичних припущень у судово-економічній експертизі / С. Р. Романів, І. Д. Голяш // Матеріали науково-практичної конференції «Прогнозування та моделювання соціально-економічних процесів сьогодення». - Київ, 2017.- С.87-90.
66. Романів С.Р. Економічна експертиза : її сутність і роль у сфері контролю / С. Р. Романів, І. Д. Голяш // Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Наукові економічні дослідження : теорії та пропозиції». - Запоріжжя, 2016.- С.76-78.

67. Романів С.Р. Теоретичні аспекти кадрового аудиту оцінки системи управління персоналом / Романів С.Р., Голяш І.Д., Романів Р.В. // Глобальні та національні проблеми економіки. – М. : Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. – 2015. - №5. – С.1025-1030.

68. Рудницький В. С. Внутрішній контроль: методологія, організація: [Монографія] / В. С. Рудницький – Тернопіль: «Економічна думка», 2000. – 106 с.

69. Рудницький В.С. Методологія і організація аудиту / В.С. Рудницький. – Т.: Економічна думка, 2007. – 192 с.

70. Саченко С. І. Економічна експертиза розрахунків з покупцями / С. І. Саченко, О. М. Черешнюк // Сучасні наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. - К.: Аналіт. центр «Нова економіка», 2016. - С. 69-72.

71. Саченко С.І., Адамик О.В. Інформаційні технології та їх роль в управлінні діяльністю страхових компаній // Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності/РВ Федорович [та ін.]; за ред. проф. РВ Федоровича.–Тернопіль: ФО-П Шпак ВБ, 2018.–308 с.

72. Хома Д.М. Внутрішній аудит у підвищенні ефективності діяльності підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09 [Електронний ресурс] / Д.М. Хома. – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. - 21с.

73. Хорохордин Д. Н. Методические рекомендации по организации внутреннего контроля коммерческих предприятий : [монография] / Д. Н. Хорохордин. – Воронеж: Центрально-Черноморское книжное издательство, 2004. – 130 с.

74. Хорохордин Д. Н. Формирование активно-адаптивных систем внутреннего контроля : [монография] / Д. Н. Хорохордин. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та им. К. Д. Глинки, 2003. – 152 с.

75. Хорохордин Н. Н. Методология внутреннего контроля в организации // Контрольские ведомости.– 2006.– №6. – С. 3–9.

76. Шевчук В. Р. Стратегічний управлінський облік : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. зал.] / В. Шевчук. – [за ред. О. М. Ковалюка]. – К. : Алеута, 2016. – 179 с.
77. Шестерняк М. М. Синергетичний ефект у спільному будівництві як фактор економічного зростання / М. М. Шестерняк // Вісник ЖДТУ. – 2013. – № 3 (65). – С. 68–74
78. Шквір В.Д. Інформаційні системи і технології в обліку : [навч. посібник для студ. вищ. учб. закл.] / Шквір В.Д., Загородній А.Г., Височан О.С. – Львів : Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2003. – 268 с.
79. Шухман М. Е. Організація внутрішнього аудиту в корпораціях: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.08.00.09 [Електронний ресурс] / Державний вищий навчальний заклад "Одеський держ.економічний ун-т". - О., 2009. - 22 с.
80. Щербаков В.В. Система информационного обеспечения внутреннего контроля в коммерческом банке / В.В. Щербаков // Аудит и финансовый анализ. - 2000. - № 4 - с. 18
81. Щербакова Н.С. Аудит інформаційної безпеки: [навч. посіб.] / Н.С. Щербакова. – Харків: Ескада, 2014. – 328 с.
82. Adamyk B., Skirka A., Snihur K. and Adamyk O., "Analysis of Trust in Ukrainian banks based on Machine Learning Algorithms," 2019 9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Ceske Budejovice, Czech Republic, 2019, pp. 234-239.
83. Adamyk O.V. Transformation of the basic accounting methods of incomes of budget institutions in Ukraine in conditions of implementation of European legislation // Accounting in Ukraine under implementation of the European legislation [Електронний ресурс] : monograph / M. Luchko, N. Khorunzhak, I. Benko [et al.] ; under the guidance M. Luchko. – Ternopil : TNEU, 2017. – 232 p.



84. Adamyk O., Adamyk B., Khorunzhak N. Auditing of the Software of Computer Accounting System // CEUR-WS, 2018. – 2018. – Paper 181
85. Chereshtnyuk O., Panasyuk V., Sachenko S. and Adamyk O. (2019) Fuzzy-multiple approach in choosing time factor for implementation of the innovative project. IDAACS 2019.
86. Golyash I., S. Sachenko, S. Rippa. (2011), “Improving the information security audit of enterprise using XML technologies”, Proceedings of the 6th IEEE International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications, Prague, Czech Republic, 15-17 September 2011, pp. 795-798.
87. Panasyuk V., Sachenko S., Golyash I. The performance audit of a corporate website as a tool for its internet marketing strategy // «EUREKA: Social and Humanities». – 2017. – C. 57-66
88. Semenysheva N.; Khorunzhak N., Adamyk O., Sadovska I., Nahirska K., Zhuk V. The methodology for calculating baseline indicators for budgeting expenditures of budgetary institutions: the case of Ukraine. INTELLECTUAL ECONOMICS. 2019, No. 13(2).