

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет фінансів та обліку
Кафедра фінансового контролю та аудиту

ВЕРБІЦЬКИЙ Віктор Миронович

**МЕТОДИКА ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ЕФЕКТИВНОСТІ
СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ПІДПРИЄМСТВА**

**(На матеріалах ПрАТ «Тернопільське автотранспортне підприємство
16127»)**

спеціальність 071 «Облік і оподаткування»
освітньо-професійна програма «Аудит та державний фінансовий контроль»

кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент
групи ОАДФКм-21
Вербіцький В.М

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Шестерняк М.М.

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ТА ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Особливості внутрішнього контролю та організація побудови його системи	6
1.2. Внутрішній аудит як чинник економічності, ефективності та результативності підприємства.....	15
1.3. Бізнес-процеси у системі управління сучасним підприємством.....	25
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКЕ АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО 16127»	37
2.1. Аналіз розвитку діяльності ПрАТ «Тернопільське автотранспортне підприємство 16127» в умовах ринкової економіки.....	37
2.2. Оцінка системи внутрішнього контролю бізнес-процесів ПрАТ «Тернопільське АТП 16127».....	46
2.3. Проведення оцінки ефективності обсягу реалізованих послуг та аналіз рентабельності ПрАТ «Тернопільське АТП 16127».....	54
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ НА АВТОТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	
Error! Bookmark not defined.	
3.1. Роль та значення внутрішнього аудиту у підвищенні ефективності діяльності автотранспортного підприємства.....	65
3.2. Методика проведення внутрішнього аудиту ефективності на автотранспортному підприємстві ПрАТ «Тернопільське АТП 16127».....	72
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та зростання конкуренції посилення внутрішнього контролю бізнес-процесів стає ключовим фактором успішного функціонування підприємств. Надійна система внутрішнього контролю дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, оптимізувати управлінські рішення та забезпечувати відповідність діяльності підприємства чинному законодавству. У цьому контексті методика внутрішнього аудиту є важливим інструментом оцінювання та вдосконалення внутрішнього контролю, сприяючи підвищенню прозорості та довіри до фінансової звітності.

Особливу актуальність дослідження цієї теми набуває у зв'язку зі зростанням вимог до корпоративного управління та впровадженням міжнародних стандартів аудиту і контролю. Розробка ефективної методики внутрішнього аудиту сприятиме підвищенню економічної стійкості підприємств, їх конкурентоспроможності та зменшенню ризику фінансових втрат, що є важливим для розвитку сучасної економіки.

Дослідження в області методики внутрішнього аудиту та ефективності системи внутрішнього контролю бізнес-процесів привернули увагу багатьох вчених та практиків, зокрема: С.В. Бардаш, М.Т. Білуха, Ф.Ф. Бутинець, Н.Г. Виговська, А.Я. Гончарук, Н.М. Малюга, Н.І. Петренко, М.Р. Пушкар, В.С. Рудницький, С.В. Стендер та М.М. Шестерняк вивчали проблемні питання внутрішнього контролю; Ф.Ф. Бутинець, Н.Н. Дорош, М.О. Виноградова, Т.О. Каменська та інші відомі науковці досліджували внутрішній аудит; Х. Бінер, Т. Дейвенпорт, О. Дума, Л. Соколова, О. Тарасова, О. Тур, Л. Чернобай та Дж. Шорт проводили розвідки щодо бізнес-процесів, які відбуваються на підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних основ системи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту бізнес-процесів підприємства і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення методики внутрішнього аудиту ефективності на підприємстві.

Дослідження поставленої мети включає в себе виконання таких **завдань**:

- дослідити особливості внутрішнього контролю та організації побудови його системи;
- розглянути внутрішній аудит як чинник економічності, ефективності та результативності підприємства;
- вивчити бізнес-процеси у системі управління сучасним підприємством;
- здійснити аналіз розвитку діяльності ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» в умовах ринкової економіки;
- оцінити систему внутрішнього контролю бізнес-процесів ПрАТ «Тернопільське АТП 16127»;
- провести оцінку ефективності обсягу реалізованих послуг та аналіз рентабельності автотранспортного підприємства ПрАТ «Тернопільське АТП 16127»;
- з'ясувати роль та значення внутрішнього аудиту у підвищенні ефективності діяльності автотранспортного підприємства;
- дослідити методику проведення внутрішнього аудиту ефективності на автотранспортному підприємстві ПрАТ «Тернопільське АТП 16127».

Об'єктом дослідження є система внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту бізнес процесів автотранспортного підприємства ПрАТ «Тернопільське АТП 16127».

Предметом дослідження є методика проведення внутрішнього аудиту, спрямована на оцінку та підвищення ефективності системи внутрішнього контролю бізнес-процесів на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи використовувалися такі загальнонаукові та специфічні методи: абстрагування – для розкриття сутності ключових понять і категорій, що пов'язані з внутрішнім аудитом і контролем; порівняння – для оцінки змін в основних економічних показниках підприємства за різні періоди; аналіз і синтез – при дослідженні ролі внутрішнього аудиту як інструмента підвищення ефективності бізнес-процесів

та формування кадрового потенціалу; економіко-математичні та статистичні методи – для вивчення динаміки та структури діяльності підприємства; емпіричні методи – включаючи збір та аналіз статистичних даних, опитування, інтерв'ю, спостереження і практичний аналіз внутрішніх процесів; експертні оцінки – для аналізу формування системи управління на основі професійних висновків; узагальнення – при формуванні висновків і пропозицій щодо покращення системи внутрішнього контролю.

Наукова новизна одержаних результатів визначається поповненням існуючої практики новими теоретичними і прикладними розробками, спрямованими на вдосконалення методики внутрішнього аудиту ефективності системи внутрішнього контролю бізнес-процесів підприємства, що набуває особливого значення для забезпечення стабільності та підвищення ефективності досліджуваного автотранспортного підприємства в умовах мінливого ринкового середовища та економічної нестабільності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в їх використанні для удосконалення діяльності ПрАТ «Тернопільське АТП 16127», оптимізації його бізнес-процесів і підвищення загальної ефективності операційної роботи підприємства.

Апробація наукових досліджень. За результатами проведених досліджень автором опубліковані тези на конференціях на теми: «Внутрішній контроль як ключовий компонент системи управління», «Теоретичні аспекти внутрішнього аудиту та аудиту ефективності», «Роль бізнес-процесів у системі управління підприємством».

Структура та обсяг дипломної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Основна частина роботи займає 84 сторінки, список літератури містить 86 позиції, розміщених на 9 сторінках. У роботі представлено 9 таблиць, 13 рисунків і 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ТА ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Особливості внутрішнього контролю та організація побудови його системи

Підвищення ефективності механізму управління підприємством є однією з його ключових складових системи контролю. У будь-якому секторі економіки контроль впливає на ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, здатність виробляти та продавати товари і послуги. На сучасному етапі глобалізації ринку контроль набуває все більшого значення. При цьому, доцільно дослідити економічну сутність категорії «контроль».

Як відомо, термін «контроль» походить від латинського слова «contrarotulus», яке з часом дало початок французькому слову «control», що означає протиставлення або зіставлення.

Проведені дослідження показують, що більшість економістів, серед яких, зокрема, С.В. Бардаш, М.Т. Білуха, Ф.Ф. Бутинець, Н.Г. Виговська, А.Я. Гончарук, Н.М. Малюга, Н.І. Петренко, В.С. Рудницький та інші, трактують дефініцію «контролю» як функцію управління.

В Додатку А представлено трактування дефініції «контроль» та її словосполучень. Аналізуючи цей додаток можна стверджувати, що серед науковців існують розбіжності щодо визначення дефініції «контроль». По суті, консенсус полягає в тому, що «контроль» розглядається як управлінська роль і як система спостереження та перевірки.

На думку професора М.С. Пушкаря, метою контролю є збір унікальних даних, які описують кількісні та якісні показники фінансово-господарської діяльності підприємства. Ці дані включають міру ефективності використання

ресурсів у процесах кругообігу капіталу, конкретних видів діяльності, бізнес-процесів, економічного потенціалу [56, с. 52].

Звернемо увагу, що поняття «внутрішній контроль» є похідним від дефініції «контроль». Практика показує, що з метою формування певної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень або їх коригування для досягнення поставлених цілей у найбільш ефективний для підприємства спосіб, «внутрішній контроль» – це система безперервних контрольних дій за функціонуванням об'єктів управління, що здійснюються керівництвом підприємства або уповноваженою ним посадовою особою.

У таблиці 1.1 подано різноманітні визначення поняття «внутрішній контроль».

Таблиця 1.1

Трактування поняття «внутрішній контроль»

<i>Автори</i>	<i>Визначення</i>
Белік В.Д.	«Внутрішній контроль – це сукупність процедур і система перевірок, які використовуються для забезпечення ефективного виконання всіх управлінських рішень, прийнятих щодо господарських операцій, захисту активів, запобігання помилкам, точності бухгалтерських перевірок, своєчасного надання фінансової інформації та уникнення кризових ситуацій, які можуть призвести до банкрутства підприємства» [4].
Бутинець Т.А.	«Внутрішній контроль – це система контролю, яка організується самим підприємством для захисту інтересів власників та керівників підприємства і регламентується внутрішніми актами» [8].
Дорош Н. І.	«Систему внутрішнього контролю можна визначити як політику і процедури підприємства, спрямовані на попередження, виявлення і виправлення суттєвих помилок та відхилень від норм, які можуть з'явитись у фінансових звітах» [24, с. 218].
Калюга Є. В.	«Внутрішній контроль – це метод контролю за тим, наскільки ефективно, законно і прибутково здійснюється діяльність з метою захисту матеріальних активів і фінансових потоків. Це також ключовий елемент ринкового механізму та один з основних обов'язків керівництва компанії» [34, с. 27].
Стендер С.В.	«Внутрішній контроль – це функція управління, яка охоплює всі сфери діяльності, включаючи виробництво, комерцію, інвестиції та фінанси. Це система спостереження і перевірки, яка гарантує максимальний розвиток об'єкта управління в конкретному ринковому середовищі, крім процесу функціонування та його фактичного стану» [64].

Примітка: Сформовано автором на основі джерел [4; 8; 24; 34; 64]

Згідно вищевказаних трактувань вчених, внутрішній контроль – система постійного спостереження за ефективністю використання активів господарюючого суб'єкта, законністю та придатністю господарських операцій і процедур, а також безпекою грошових коштів і матеріальних активів, які є одним з найбільш значущих інструментів впливу на господарську діяльність підприємства.

З огляду на те, зазначимо, що внутрішній контроль – це сукупність процедур, спрямованих на вдосконалення внутрішніх операцій підприємства та надання внутрішнім користувачам доступу до даних, які будуть використовуватися для прийняття управлінських рішень.

В сучасних умовах ведення бізнесу внутрішній контроль набуває все більшого значення як засіб підвищення ефективності діяльності та вдосконалення і розвитку господарюючих суб'єктів, при цьому основним і найбільш значущим питанням в їх діяльності є організація внутрішнього контролю.

З огляду на те, розглянемо, насамперед що означає поняття «організація».

Так, сучасна наука використовує термін «організація» у різних значеннях, залежно від специфіки дослідження. У даному випадку організацію слід розглядати як процес створення певної системи. Організація внутрішнього контролю – це методичний процес створення та впровадження системи внутрішнього контролю в підприємстві. Він складається з етапів побудови системи, постійного спрощення та вдосконалення її функціонування [20, с. 230].

У випадку, коли система внутрішнього контролю формується окремими юридичними особами, вона може мати унікальні характеристики та конфігурацію в межах підприємства. Інакше кажучи, різні підприємства не повинні використовувати однакову структуру внутрішнього контролю, оскільки вона не буде доречною або корисною для підвищення продуктивності цих господарюючих суб'єктів.

Звернемо увагу, що структура внутрішнього контролю підприємства в першу чергу залежатиме від її юридичної форми, видів та обсягів діяльності,

складності організаційної структури, наявності достатнього фінансування, практичності вирішення різних аспектів діяльності та ставлення керівництва до контролю (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Фактори, що визначають організацію внутрішнього контролю на підприємствах [12, с. 79]

Враховуючи наведені вище дані, вважаємо за необхідне наголосити на основних цілях та завданнях організації внутрішнього контролю на підприємствах.

На думку В.Ф. Максимової, мета внутрішнього контролю зазвичай вбачається у забезпеченні збереження грошових коштів і товарно-матеріальних цінностей, виконанні виробничих і фінансових планів, запобіганні нераціональному витрачання матеріальних, енергетичних і фінансових ресурсів,

втіленні в життя планів впровадження нових методів праці та передових технологій, гарантуванні створення і реалізації високоякісних товарів та активного попиту на них [45, с. 317].

І.В. Новик вважає, внутрішній контроль спрямований на досягнення таких основних цілей: забезпечення системи управління інформацією, необхідною для підтримки прийняття ефективних рішень; гарантування стійкості та прибутковості підприємства в умовах різноманітної конкуренції; забезпечення дотримання кожним працівником політики керівництва; гарантування збереження активів підприємства та ефективного використання його ресурсів і потенціалу; забезпечення своєчасної адаптації підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [54, с. 190].

Проаналізувавши численні підходи науковців, можна погодитися, що внутрішній контроль повинен, перш за все, виконувати контрольну функцію та здійснювати перевірки з метою встановлення фактів дотримання (або недотримання) різних стандартів.

Система внутрішнього контролю повинна гарантувати, що всі працівники діють чесно і щиро для досягнення основної мети, уникаючи непотрібних витрат і беручи до уваги інтереси інших сторін. Завдяки внутрішньому контролю для внутрішнього та зовнішнього використання має надаватися достовірна звітність та інша інформація, що заслуговує на довіру. Дані повинні бути точними та найвищої якості. Усі дії повинні здійснюватися згідно з відповідними законами, професійними стандартами, нормативними актами та внутрішніми політиками, наказами, інструкціями та процедурами, відповідно до системи внутрішнього контролю.

Через систему внутрішнього контролю повинні виконуватися основні завдання. Так, Т.А. Бутинець перераховує їх наступним чином: гарантувати захист бізнесу від потенційних загроз; повне збереження майна власників та його примноження; справедливий розподіл прибутку; соціальний захист персоналу [7, с. 21]. Погоджуємося зі спостереженнями автора, що основним обов'язком внутрішнього контролю є постійний моніторинг рішень керівників, забезпечення

їх виконання на рівні підприємства та підрозділів, виконання планів і завдань, доведених до них усіма службами, дотримання виконавчої дисципліни, забезпечення збереження матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, опора на показники звітності, які є достовірними, використання даних бухгалтерського обліку для управління і контролю, а також соціальний захист працівників.

Професійним аудитором Г. Станкевичем було визначено завдання внутрішнього контролю, які полягають у наступному: 1) надання інформації про процеси, що відбуваються всередині суб'єкта господарювання; 2) сприяння у прийнятті найбільш правильних рішень щодо загальних і спеціальних питань розвитку підприємства; 3) надання можливості оцінити правильність прийнятих рішень, а також оперативність і ефективність їх виконання; 4) сприяння своєчасному виявленню та усуненню умов і факторів, що перешкоджають ефективному виробництву і досягненню поставлених цілей; 5) надання можливості модифікувати діяльність суб'єкта господарювання або кожного з його виробничих підрозділів; 6) надання можливості визначити, які підрозділи і служби підприємства, а також напрямки його діяльності сприяють досягненню поставленої мети і підвищення результатів діяльності господарюючого суб'єкта [63, с. 33].

Підприємство повинне створити систему внутрішнього контролю, яка підвищить ефективність управлінського процесу. Контроль повинен охоплювати низку видів діяльності та етапів у межах підприємства, таких як планування, організація та регулювання управлінських рішень, облік різних операцій, їх відстеження та оцінка тощо.

Для кращого розуміння внутрішнього контролю розглянемо його основні функції. До таких функцій відносять: контроль повноважень, контроль документації та контроль збереження. Саме завдяки їм можна мати глибше уявлення про внутрішній контроль підприємства (рис 1.2).

Контроль повноважень – це вид управління, який гарантує, що виконуються лише ті завдання, які дійсно корисні для розвитку підприємства. Цей вид нагляду має зупинити зловживання та непотрібні операції. Одночасно

відстежуються зміни та коригування облікових записів, щоб переконатися чи всі необхідні дозволи наявні.

Планування

- Відповідність запланованих рішень загальній стратегії підприємства
- Оцінка раціональності можливих варіантів запланованих рішень

Організація й регулювання реалізації управлінських рішень

- Контроль правильності процесу реалізації прийнятих запланованих рішень для досягнення необхідних результатів

Облік

- Контроль за:
- - наявністю і рухом майна;
- - раціональним використанням виробничих ресурсів відповідно до затверджених норм та правил;
- - станом отриманих та виданих зобов'язань;
- - доцільність законності господарських операцій підприємства й т.д.

Аналіз

- Оцінка інформації про результати виконання управлінських рішень на основі її групування на різні складові

Рис. 1.2. Реалізація процедури контролю на різних етапах функціонування підприємства [51, с. 32]

Внутрішній контроль, який гарантує, що всі затверджені операції будуть відображені в бухгалтерських записах, називається контролем документації. Цей вид внутрішнього контролю встановлює керівні принципи, які передбачають, що операції точно вносяться до бухгалтерських записів і не можуть бути змінені без необхідного дозволу.

Контроль збереження передбачає, що активи, затверджені для бухгалтерського обліку, не будуть використані не за призначенням (втрачені, вкрадені, покинуті тощо).

Звернемо увагу, що внутрішній контроль складається з певного набору компонентів, які відрізняються за стилем управління та інтегровані з операційним механізмом підприємства в єдине ціле (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Важливі компоненти внутрішнього контролю [51, с. 32]

Як видно з рисунку 1.3, внутрішній контроль складається з таких компонентів: 1) *контрольне середовище* – сукупність першочергових принципів і стандартів діяльності суб’єкта господарювання, які встановлюють загальне розуміння внутрішнього контролю та вимоги до нього; 2) *оцінка ризиків* – процес визначення та оцінки ймовірності і наслідків недосягнення суб’єктом господарювання своїх цілей; 3) *процедури внутрішнього контролю* – кроки, що вживаються для зменшення ризиків, які можуть перешкоджати досягненню цілей суб’єкта господарювання; 4) *інформація*, яка гарантує ефективність внутрішнього контролю та ймовірність досягнення його цілей; 5) *комунікації* – обмін інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень та здійснення внутрішнього контролю; 6) *моніторинг*, що здійснюється через оцінку внутрішнього контролю для визначення необхідності змін, а також ефективності та результативності елементів внутрішнього контролю [51, с. 33].

Слід підкреслити, що незважаючи на свою актуальність, проблема створення ефективної системи внутрішнього контролю на багатьох підприємствах все ще далека від вирішення. Господарюючі суб’єкти, які

приділяють значну увагу внутрішньому контролю, отримують кращі операційні результати, ніж ті, які цього не роблять, про що свідчать значні фінансові втрати, спричинені погано організованими системами внутрішнього контролю. Все більше керівників підприємств усвідомлюють, наскільки важливою та необхідною є ефективна система внутрішнього контролю.

Проведені дослідження показують, що загальні рамки та організація контрольної діяльності є необхідними через різноманітність об'єктів та суб'єктів контролю. Науковці все ще не можуть визначити концепції внутрішнього контролю або запропонувати загальновизнану таксономію форм внутрішнього контролю, порівняно з формами бухгалтерського обліку, де все відносно стабільно.

Для здійснення внутрішнього контролю можна використовувати дві організаційні структури:

1) прямий внутрішній контроль, що застосовується на кожному робочому місці. Контроль за бухгалтерськими операціями, що здійснюються паралельно з обліковою діяльністю і нерозривно пов'язані з нею, самоконтроль або спільний контроль на виробничих дільницях, контроль у функціональних відділах, контроль за виконанням управлінських рішень;

2) внутрішній контроль, що здійснюється спеціально створеним контрольним апаратом. Прикладами такого типу структури внутрішнього контролю є внутрішній аудит, що здійснюється спеціально створеним контрольно-ревізійним апаратом, та контроль бухгалтерської документації, що здійснюється методичними центрами контролю.

На вибір механізму внутрішнього контролю впливають складність структури управління, види та обсяги операцій, організаційно-правова форма, ставлення керівництва до контролю, практичність охоплення різних сфер діяльності тощо.

На нашу думку, налагодити ефективну систему внутрішнього контролю на підприємстві досить складно. Це пов'язано, перш за все, з організаційними

питаннями, а також з високими професійними стандартами, яким повинен відповідати персонал системи внутрішнього контролю.

І.В. Новик стверджує, що керівники підрозділів вигідно відрізняються потужним інформаційним потенціалом і всебічним розумінням нюансів діяльності підприємства, що дає їм змогу точніше керувати роботою підприємства. На думку автора, залучення керівників підрозділів до системи внутрішнього контролю підвищує шанси на її ефективне впровадження, оскільки: по-перше, саме вони найбільше зацікавлені в результатах діяльності та цілях підприємства; по-друге, оскільки вони добре обізнані з організацією виробництва та реалізації продукції, їм не потрібно заглиблюватися в такі деталі [54].

Підприємствам рекомендується створювати службу внутрішнього контролю як спеціалізований підрозділ, щоб гарантувати керівництву достатню впевненість у досягненні достатнього рівня економії та ефективності операцій, достовірності статистичної, фінансової та управлінської звітності. Основним завданням цієї служби є моніторинг діяльності господарюючого суб'єкта та нагляд за її операціями. Слід зазначити, що необхідною вимогою для її створення та ефективної роботи є повна незалежність від інших підрозділів, що досягається шляхом безпосереднього підпорядкування генеральному директору підприємства. Таким чином, керівництво зможе ефективно контролювати роботу відповідних підрозділів, виявляти виробничі резерви та найбільш амбітні напрямки розвитку, а також консультувати інші підрозділи з питань покращення результатів їх роботи.

1.2. Внутрішній аудит як чинник економічності, ефективності та результативності підприємства

Проблемні питання зростання конкурентоспроможності та ефективного управління підприємства набувають все більшого значення у світлі входження України у світову економіку. Як наслідок, господарюючі суб'єкти повинні використовувати внутрішній аудит для того, щоб покращити управління

процесами свого підприємства в поточному економічному кліматі. Внутрішній аудит в даний час розглядається як сукупність контрольних процесів, спрямованих на перевірку діяльності суб'єкта господарювання як в загальних, так і в специфічних сферах.

Проведені дослідження свідчать про те, що в сучасній економічній літературі існують різні думки щодо тлумачення економічного змісту терміну «внутрішній аудит». Окремі трактування поняття «внутрішній аудит» наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Трактування поняття «внутрішній аудит»

<i>Автори та використані джерела інформації</i>	<i>Визначення, що наведені в спеціалізованій літературі</i>
Бутинець Ф.Ф.	Система контролю в масштабах підприємства, яка регулюється внутрішніми положеннями і функціонує з метою забезпечення дотримання встановленого порядку ведення бухгалтерського обліку, підготовки та подання звітності, проведення внутрішнього аналізу та загальної надійності системи внутрішнього контролю [8]
Дорош Н.І.	Незалежні, неупереджені послуги з надання впевненості та консультування, спрямовані на підвищення продуктивності та покращення бізнес-операцій [25]
МСА 610 «Використання роботи внутрішніх аудиторів»	Оціночна діяльність з функціями, що включають вивчення, оцінку та відстеження ефективності та достатності внутрішнього контролю, яка створюється як підрозділ суб'єкта господарювання або пропонується як послуга суб'єкту господарювання [48]
Виноградова М.О.	Діяльність, що здійснюється представниками спеціального органу контролю на підтримку органів управління підприємства (загальних зборів засновників господарського товариства або членів виробничого кооперативу, наглядової ради, ради директорів, виконавчого органу), яка регламентується внутрішніми документами підприємства та контролює управлінські складові та різні аспекти функціонування підприємства [13]
Каменська Т.О.	Діяльність, що регулюється внутрішніми діловими документами та здійснюється представниками призначеного підрозділу, з моніторингу, оцінки та консультування всіх рівнів управління щодо функціонування підприємства [35]

Примітка: Сформовано автором на основі джерела [8; 25; 48; 13; 35]

Внутрішній аудит визначається статтею 26 п. 3 Бюджетного кодексу України [10] як дії, що вживаються підрозділом внутрішнього аудиту в бюджетній установі з метою зміцнення внутрішнього контролю, запобігання помилкам та іншим недолікам у діяльності бюджетної установи, а також запобігання незаконному, неефективному та нецільовому використанню бюджетних коштів.

З цього опису цілком очевидно, що метою внутрішнього аудиту завжди буде вдосконалення діяльності, а кінцевим результатом – створення так званої «доданої цінності».

Відповідно, внутрішній аудит ефективності визначається Стандартами внутрішнього аудиту як оцінка діяльності установи щодо ефективності системи внутрішнього контролю, ступеня реалізації та досягнення цілей, визначених стратегічними та річними планами, ефективності планування і виконання бюджетних програм та результатів їх виконання, якості надання адміністративних послуг та виконання контрольних-наглядових функцій, завдань, визначених законодавчими актами, а також ризиків, які негативно впливають на виконання функцій [14, с. 5].

Стандарти INTOSAI [29] надають міжнародне визначення аудиту ефективності як об'єктивний і систематичний огляд політики, практики, систем функціонування або управління та програм організації з метою оцінки досягнення заздалегідь визначених цілей, а також економічності, ефективності та результативності використання ресурсів. Мета аудиту ефективності – отримати більше інформації про організаційні процедури. При проведенні такого аудиту вирішальне значення мають три напрямки: економічність – мінімізація витрат ресурсів; ефективність – досягнення найбільших результатів (кількість, якість продукції) з найменшою кількістю наявних ресурсів; результативність – максимальне досягнення мети діяльності, заздалегідь визначених цілей або запланованих результатів.

Отже, ці три категорії – ефективність, результативність та економічність – формують теоретичну основу аудиту ефективності і разом називаються

«Моделлю трьох Е» (всі три назви починаються на літеру «Е» в англійській мові). В основі цієї парадигми лежить припущення, що будь-яка діяльність, функція або процес можуть, і навіть повинні, бути реалізовані як серія взаємопов'язаних первинних компонентів. Для їх схематичного зображення та кращого розуміння зазначених категорій слід розглянути відповідну модель «Внесок-Продукт», яку представлено на рисунку 1.4.

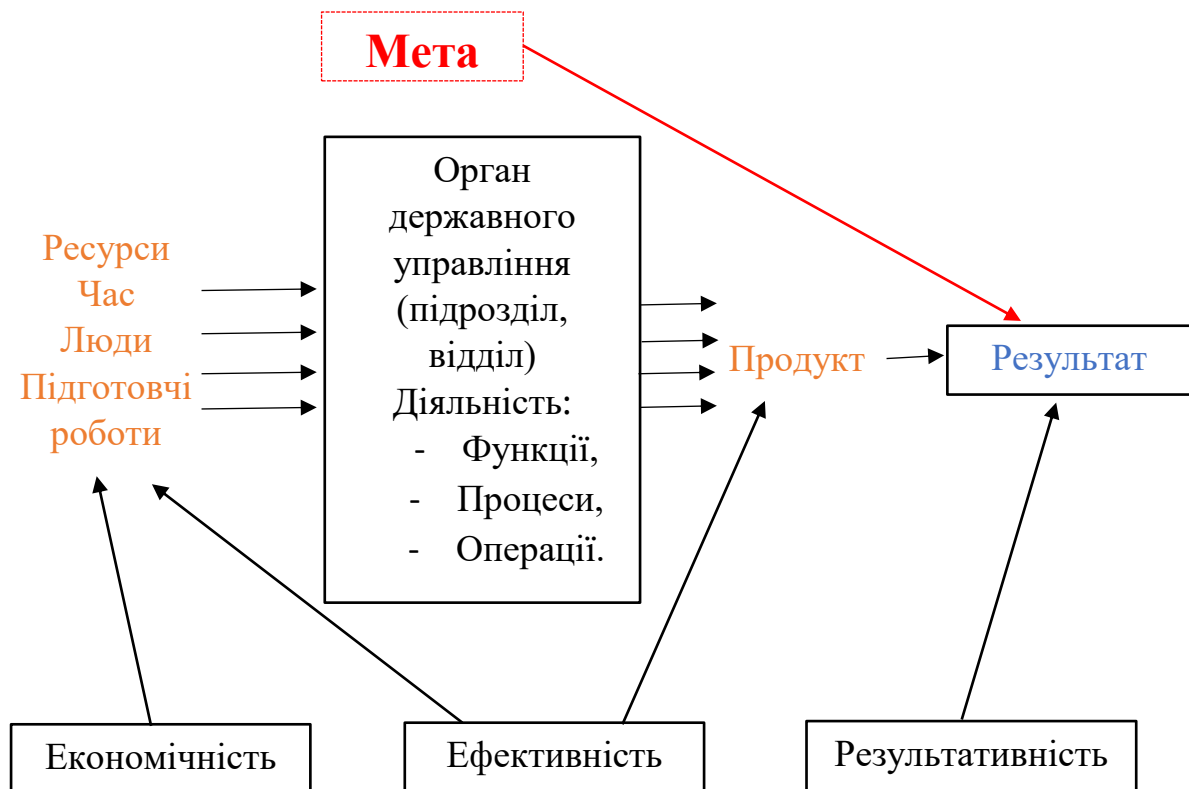


Рис. 1.4. Модель «Внесок-Продукти» [14]

Як видно з рисунка 1.4, «Модель трьох Е» використовуються в моделі «Внесок-Продукт» в наступному значенні: *мета* – запланований результат або вплив управління діяльністю підприємства; *завдання* – мета, виражена в певних вимірах, визначених певними показниками ефективності; *внесок*: ресурси (матеріальні, фінансові, людські та інші), необхідні для здійснення діяльності та досягнення мети; *діяльність* – це те, що відбувається в рамках цілей або завдань, наприклад, підготовка документів, прийняття управлінських рішень,

виробництво та реалізація продукції, надання послуг тощо; *продукт* – товар (послуга), який створюється або надається у відповідь на результати діяльності. Вимірювання товарів чи послуг включає як кількісні (кількість вироблених товарів, кількість наданих послуг), так і якісні (якість продукту або послуги); *результат* – досягнення підприємства щодо поставленої мети (залежить від багатьох інших змінних (таких як культурні, економічні, фізичні чи технологічні аспекти) на додаток до самої діяльності, деякі з яких можуть бути або не бути поза контролем господарюючого суб'єкту); зворотний зв'язок – дані, які підприємство отримує за результатами своєї діяльності, що описують ступінь досягнення заздалегідь визначених показників результативності, дають змогу оцінити її ефективність та результативність і, за потреби, внести необхідні зміни до складових частин ланцюга [14, с. 6]. Переконані, що цей підхід має застосовуватися до всіх державних цільових та бюджетних програм, функцій, процедур, операцій та адміністративних послуг, що надаються від імені держави.

Ефективність, результативність та економічність визначаються з кількох точок зору. Так, зокрема, економічність зосереджена на використанні найменших можливих ресурсів для досягнення мети, як це візуально видно на рисунку 1.5.

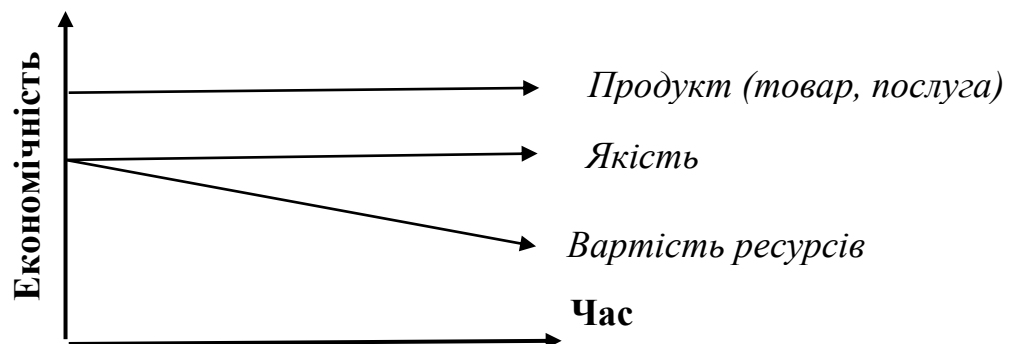


Рис. 1.5. Категорія економічності [14]

Вчасне, належне, якісне та економічно ефективно постачання необхідних ресурсів має вирішальне значення. Водночас, ефективність – це ідеальне співвідношення ресурсів до продукту, яке має бути максимальним, гарантуючи максимально можливу віддачу від витрачених ресурсів (рис. 1.6). Ефективність

також може означати можливість підвищити якість продукту (або послуги) без використання більшої кількості ресурсів (рис. 1.7).

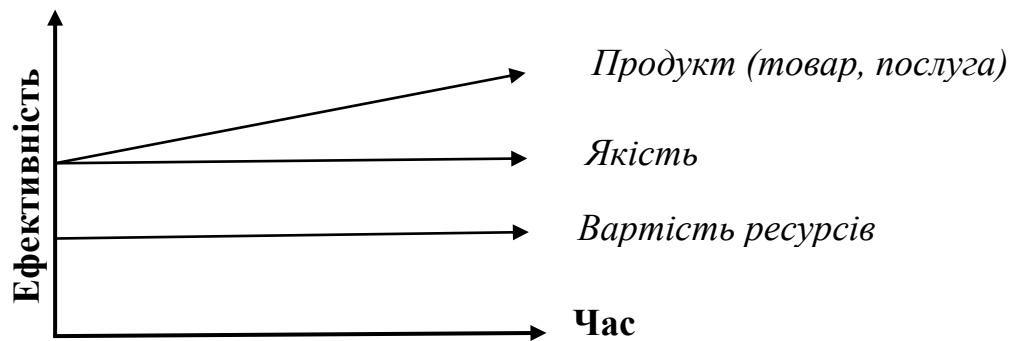


Рис. 1.6. Категорія ефективності [14]



Рис 1.7. Категорія ефективності [14]

Як стверджує Є.В. Калюга, ефективність – це категорія, яка описує зв’язок між використаними ресурсами та обсягом, якістю і своєчасністю результатів [14, с. 7].

Результативність – це гарантія того, що кожна діяльність сприяє досягненню мети, а також бажаних і бажаних наслідків. Вона описується як точне визначення цілей, досягнення поставлених завдань і бажаних результатів (рис. 1.8).

При плануванні та проведенні внутрішнього аудиту ефективності модель «Внесок-Продукт» має вирішальне значення з методологічної точки зору: по-перше, вона дозволяє логічно структурувати процес діяльності (наприклад, виконання бюджетної програми, управлінського рішення, адміністративної послуги, процесу тощо); по-друге, виходячи з місця розташування проблеми або

ризик, модель «Внесок-Продукт» дозволяє вибрати, на якій ланці ланцюга буде зосереджено аудит ефективності [14, с. 8].

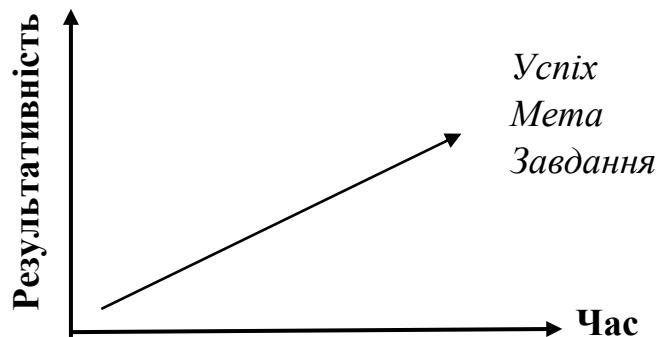


Рис. 1.8. Категорія результативності [14]

Внутрішній аудит ефективності повинен зосередитися на тому, як виникає потреба в ресурсах, якщо його метою є мінімізація або економія – ресурсів, необхідних для підтримки діяльності. Крім того, аудит ефективності може також зосереджуватися на результативності або ефективності діяльності (програми, процесу, послуги, управлінського рішення тощо), залежно від питань, які виникають під час роботи установи.

Проведені дослідження показують, що для підвищення якості аудиту та доповнення знань і навичок аудиторської групи важливо розрізняти економічну, ефективну або результативну методологію аудиту [14].

І. Економічна методологія. Слід зрозуміти чи використовуються найбільш підходящі та доступні вхідні ресурси для досягнення заздалегідь визначених цілей. Дуже важливо пам'ятати про досягнення балансу між кількістю та якістю ресурсів, а також вартістю та графіком їх надання. Якщо основною метою аудитора є оцінка економічної ефективності, аудит слід починати з аналізу різних видів ресурсів (грошових, часових, людських та інших). Частиною аудиту можуть бути наступні запити:

- Чи отримує суб'єкт господарювання, що підлягає аудиту, ресурси за найкращою можливою ціною, відповідного виду, якості та кількості?

- Як здійснюється управління активами? Чи допомагає це знизити загальні витрати?

- Чи були розроблені та впроваджені інші заходи зі скорочення витрат?
- Чи визначені всі основні якості (технічні, якісні та інші) ресурсів?
- Чи ресурси, необхідні для підтримки діяльності, постачаються вчасно?

II. Ефективна методологія. Необхідно дослідити чи отримуємо ми найкращі результати з точки зору кількості та якості продукції у порівнянні з витратами на її виробництво? Це питання стосується співвідношення між якістю та обсягом виробленої продукції та наданих послуг і витратами, понесеними на їх виробництво для досягнення конкретних результатів. Інакше кажучи, існує два можливих способи здійснення досліджуваної діяльності – процесу реалізації ресурсів: ефективно або неефективно. Якщо основна увага аудитора зосереджена на вимірюванні ефективності, аудит слід починати з аналізу різних категорій продукції (послуг). Частиною аудиту можуть бути наступні запити:

- Чи є методи роботи найбільш логічними?
- Чи немає невинновданого дублювання обов'язків?
- В якій мірі різні бізнес-підрозділи співпрацюють для досягнення спільної мети?

- Чи має керівництво достатній контроль над ресурсами завдяки наявним процедурам та організаційним структурам?

- Чи не існує в процесі реалізації функції, процесу, програми або адміністративної послуги, що перевіряється, надлишкових засобів контролю або процесів (етапів)?

- Чи існує інший спосіб створити або запропонувати продукти/послуги, які б відповідали необхідним стандартам якості за меншу вартість?

- Чи розглядалися замітники, постачальники, товари, методи обробки та ресурси як альтернативи?

- Чи передбачено винагороду за скорочення витрат і завершення проектів вчасно?

III. Результативна методологія. По суті, ідея результативності – це реалізація цілей. Вона говорить про зв'язок між цілями, результатами та виконаними завданнями. Чи були досягнуті результати і вплив діяльності, чи були досягнуті цілі за допомогою конкретних ресурсів? Можливо, найбільш важливим є те, чи вплив або ефект (на кінцевого користувача) дійсно є результатом діяльності, а не інших обставин? Чи відповідають використані ресурси та отримані результати цілям діяльності (функції, процесу, програми)?

Як відомо, результативність поділяється на дві категорії: перша стосується досягнення поставлених цілей діяльності (функції, процесу, програми), а друга – того, чи можна безпосередньо пов'язати зміни, що відбулися, з результатами конкретної діяльності (функції, процесу, програми).

У випадку, якщо аудитор вирішить зосередитися на результативності, він спочатку повинен вивчити показники, що використовуються для оцінки ефективності діяльності, а також мету і завдання діяльності (функції, процесу, програми або адміністративної послуги), якщо вони ще не були визначені.

Звернемо увагу, що під час внутрішнього аудиту ефективності можуть бути поставлені такі запитання:

- Чи були досягнуті цілі та завдання вчасно та з найменшими витратами?
- Чи були точно визначені цілі та мета діяльності (функція, процедура, програма або адміністративна послуга)? Як визначено ступінь їх досягнення?
- Чи цілі діяльності (функції, процедури, програми або адміністративної послуги) чітко визначені та не суперечать один одному? Чи є вони досяжними?
- Чи мають визначення ключові показники ефективності? Чи є вони доречними, прийнятними, достовірними, простими, надійними та відповідають критеріям «**RACER**» (**R** – *Реалістичність (Realistic)*: ціль повинна бути досяжною та реальною в умовах існуючих ресурсів та обмежень. **A** – *Доступність (Accessible)*: ціль повинна бути доступною для досягнення з урахуванням можливостей та ресурсів. **C** – *Контрольованість (Controlled)*: ціль повинна бути підконтрольною, тобто можливою для моніторингу та вимірювання прогресу. **E** – *Етичність (Ethical)*: ціль повинна відповідати

етичним нормам та стандартам. **R** – Реагування (*Responsive*): ціль повинна бути гнучкою та мати можливість адаптуватися до змінюваних умов та обставин).

- Чи задоволена громада отриманими товарами та послугами, вкладеною працею та знаннями, матеріальними ресурсами?
- Чи є попит на ці послуги з боку мешканців? Чи при наданні послуг враховуються потреби їх користувачів?

Тому дуже важливо розуміти, що залежно від досліджуваної проблеми та її причин, процес дослідження може зосереджуватися на економічності, ефективності чи результативності, або навіть на всіх чи деяких з цих категорій програми, функції, процесу чи адміністративної послуги одночасно.

Внутрішні аудитори повинні володіти широким спектром пов'язаних з аудитом знань, умінь і навичок, щоб здійснювати аудит ефективності. Зокрема, необхідні наступні здібності та досвід, а саме: суспільні науки; організаційний менеджмент; особисті якості, такі як чесність, оригінальність, розсудливість, аналітичні здібності та вміння працювати в команді; здатність до чіткої та ефективної усної та письмової комунікації; спеціалізовані знання у відповідній галузі або навички, пов'язані з характером конкретного аудиту, наприклад, у сфері статистики, інформаційних технологій (ІТ) або інженерії [14, с. 10].

Як свідчить міжнародна практика, зарубіжні аудитори часто залучають експертів, які володіють спеціальними знаннями у відповідній галузі з урахуванням цілей і проблем аудиту для підвищення якості аудиту та доповнення знань і навичок аудиторської групи.

На основі проведених досліджень можна стверджувати, що проблеми внутрішнього аудиту часто є складними, а проведення аудиту ефективності, зокрема, вимагає співпраці всієї аудиторської групи. Як наслідок, дуже важливо, щоб аудиторська група в цілому володіла вищезазначеними знаннями та досвідом. Практична аудиторська робота є важливою і необхідною формою навчання.

Отже, внутрішній аудит – це процес перевірки та оцінки діяльності підприємства зсередини з метою підвищення його економічності, ефективності та результативності. Він допомагає виявляти слабкі місця у фінансових і операційних процесах, оптимізувати витрати, покращувати управління ресурсами та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства. Внутрішній аудит також сприяє підвищенню якості управлінських рішень і контролю, що в кінцевому результаті забезпечує стабільний розвиток і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

1.3. Бізнес-процеси у системі управління сучасним підприємством

При побудові бізнес-системи сучасні суб'єкти господарювання, які використовують процесний підхід до управління, повинні вирішити як оцінювати ефективність системи і які саме технології використовувати. Спеціалізовані методи та концепції є важливими для сучасного управління, оскільки вони дозволяють менеджерам приймати логічні рішення та прогнозувати результати цих дій. Відповідно, для ефективного управління бізнес-процесами підприємствам слід досліджувати та моделювати свої бізнес-системи, щоб визначити, які саме процеси необхідні для досягнення їхніх цілей.

У пострадянську епоху основною метою підприємства було отримання прибутку, що функціонувало на основі економічної категорії. Сьогодні, ми говоримо про систему управління підприємством або бізнесом, метою якої є збільшення вартості підприємства за рахунок оптимальної організації та отримання прибутку від виробництва і реалізації товарів, виконання робіт і надання послуг.

Система управління підприємством – це сукупність процедур або бізнес-процесів, що виконуються підрозділами та посадовими особами організації, які націлені на досягнення цілей підприємства, мають необхідні повноваження та несуть відповідальність за результати виконання процедур [69].

Процесний менеджмент необхідний у випадку, якщо є прагнення розробити довгострокову стратегічну систему управління своїм підприємством,

а також ефективний механізм управління, який дозволить не тільки планувати і враховувати результати діяльності вашого підприємства, але і найкращим чином розподіляти повноваження і відповідальність між виконавцями функцій, а також відповідним чином надихати персонал.

Основними компонентами бізнес-процесів у системі управління сучасним підприємством є:

- 1) бізнес-об'єкт: предмет, що має цінність для клієнта, як внутрішнього, так і зовнішнього;
- 2) бізнес-процес: цілеспрямована організаційна дія, спрямована на модифікацію бізнес-об'єктів і підвищення їхньої сприйнятої цінності;
- 3) показники ефективності: набір параметрів, що використовуються для оцінки цінності або ефективності бізнес-процесу;
- 4) посадова особа – фізична особа, яка бере участь у виконанні бізнес-процесу, наділена певними правами, несе відповідальність за результат процесу та зацікавлена у виконанні цілей бізнес-процесу;
- 5) документ – упорядкована сукупність даних [44].

Описані аспекти системи управління гарантують, що бізнес-процеси підприємства будуть цілеспрямованими, контрольованими, послідовними та прозорими. З огляду на те, управління бізнес-процесами є основою сучасної системи управління підприємством.

Оптимізація процесів, підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства – це цілі впровадження процесного управління. У сучасний період ідея бізнес-процесу стала дуже популярною.

У широкому розумінні бізнес-процес – це цілеспрямована, стійка послідовність взаємопов'язаних дій, які за допомогою певних технологій і в найкращі терміни перетворюють входи (ресурси) на цінні виходи (результати) як для внутрішніх, так і для зовнішніх споживачів (клієнтів), збільшуючи таким чином цінність підприємства [69].

Ідея бізнес-процесів не є новою в сучасному світі. Метою наукових публікацій щодо даної проблематики є надання якомога повнішого та ширшого

визначення бізнес-процесів (табл. 1.3). Проте, як видно з таблиці 1.3, серед науковців немає єдиної думки щодо цього питання.

Таким чином, бізнес-процеси відіграють ключову роль у системі управління сучасним підприємством. Вони являють собою сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення певних цілей, що мають цінність для клієнтів та сприяють зростанню вартості бізнесу.

Таблиця 1.3

Підходи до визначення поняття «бізнес-процеси»

<i>Автори та використані джерела інформації</i>	<i>Визначення, що наведені в спеціалізованій літературі</i>
Біннер Х.	«Інтегрований комплекс завдань, які виробляють товари та послуги, що мають цінність як для внутрішніх, так і для зовнішніх клієнтів».
Дейвенпорт Т., Шорт Дж.	«Організована сукупність кількісно вимірюваних завдань, призначених для створення певного товару або послуги для певної клієнтури або ринку. Складається з робіт і заходів з визначеними входами і виходами, які організовані в місці і в часі».
Чорнобай Л., Дума О.	«Система безперервних, взаємопов'язаних, організованих і регламентованих видів діяльності, що є складовою механізму створення цінності в процесі трансформації ресурсів підприємства. Її цілями є забезпечення високої організаційної продуктивності та ефективності, а також реалізація споживчої цінності для цільового ринку через використання бізнес-моделі підприємства».
ISO 9001	«Послідовна, добре організована серія взаємопов'язаних завдань, яка перетворює входні дані у вихідні відповідно до певної технології».

Примітка: Сформовано автором на основі джерел [82;72;28;69].

Ключова теза полягає в тому, що кожен бізнес-процес має внутрішнього або зовнішнього клієнта. Крім того, при структурованій діяльності господарюючого суб'єкта, його розглядають як сукупність бізнес-процесів. На рисунку 1.9 зображено спрощену блок-схему бізнес-процесів.

Як видно з рисунку 1.9, бізнес-процес має такі характеристики: власник бізнес-процесу; ресурси підприємства; готовий продукт; матеріальні або інформаційні ресурси; клієнт або споживач бізнес-процесу. Розглянемо їх детальніше.

Власник бізнес-процесу – це особа, яка контролює виконання процесу, володіє його ресурсами, приймає стратегічні рішення та несе відповідальність за його результати.

Ресурси підприємства, які використовуються для подальшого перетворення на результати (вихід), називаються «входом бізнес-процесу».

Готовий продукт, який є результатом перетворення ресурсів і додає цінності для споживачів, називається «виходом бізнес-процесу».

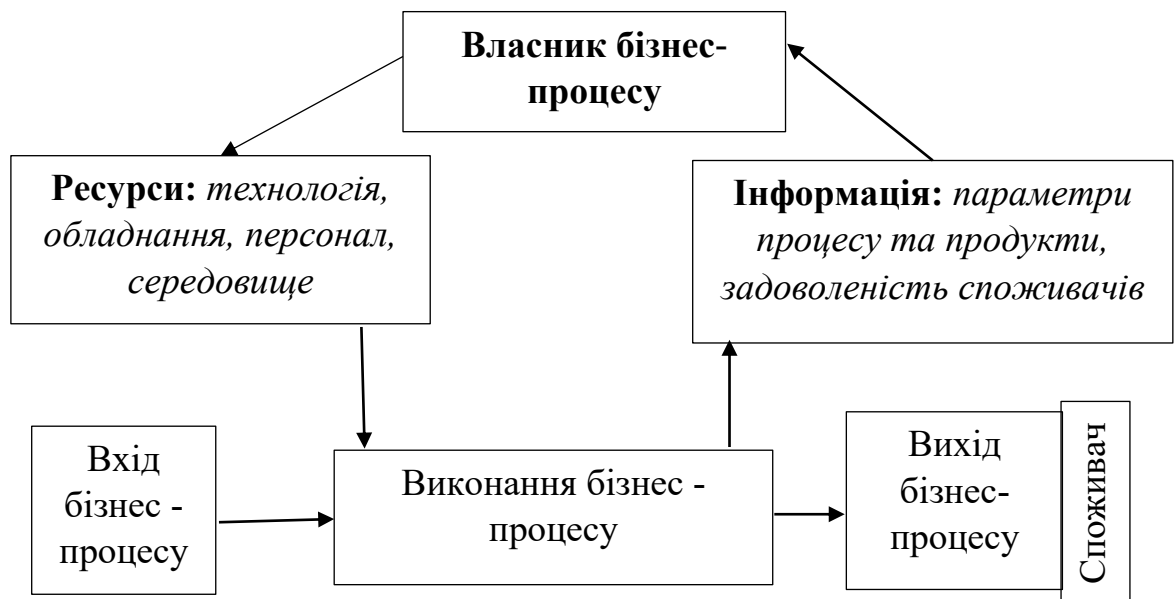


Рис. 1.9. Спрощена блок-схема бізнес-процесу [69]

Матеріальні або інформаційні ресурси, які використовуються для виконання процесу, але не є його входом, називаються «ресурсами бізнес-процесу».

Клієнт або споживач бізнес-процесу може стосуватися як зовнішнього клієнта, так і іншого бізнес-процесу, а також може стосуватися безпосередніх споживачів кінцевого товару чи послуги або інших господарюючих суб'єктів.

Базові дії з управління бізнес-процесами включають наступне:

- визначення того, хто є власником бізнес-процесу;
- отримання всіх необхідних ресурсів;

- володіння всією необхідною документацією (інструкціями, правилами, методиками і технологіями) для виконання процесу;
- створення системи збору об'єктивних даних про хід виконання бізнес-процесу, специфікацію продукту і задоволеність клієнтів.

Для досягнення своїх стратегічних цілей підприємство повинне чітко визначити найважливіші бізнес-процеси, провести бізнес-діагностику та виявити найбільш проблемні з них, які потребують додаткового коригування та оптимізації [50].

Бізнес-процеси підприємства можна поділити на такі категорії: 1) основні бізнес-процеси; 2) підтримуючі (допоміжні); 3) управлінські; 4) процеси розвитку.

Основними бізнес-процесами називаються операції, які є важливими для створення доданої вартості підприємства. Їхні характеристики наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика основних бізнес-процесів підприємства

<i>Визначення</i>	<i>Відміні характеристики</i>
- бізнес-процеси, які додають цінність продукції підприємства; - бізнес-процеси, які виробляють товар або послугу, привабливу для третьої сторони; - бізнес-процеси, основною метою яких є отримання прибутку; - бізнес-процеси, за які готова платити зовнішня сторона.	- віддзеркалюють бізнес-лінії компанії; - приносять дохід; - визначають профіль компанії; - є стратегічно важливими; - можуть перебувати на стадії розвитку або згорання, залежно від потреб ринку або стратегії компанії.

Примітка: Сформовано автором на основі джерел [44]

Як видно з таблиці 1.4, основні бізнес-процеси підприємства забезпечують наступне:

- 1) додають цінності товарам або послугам, які виробляє бізнес;
- 2) роблять продукт цінним для зовнішнього покупця (клієнта);
- 3) основною метою є отримання прибутку;
- 4) беруть безпосередню участь у виконанні операцій бізнесу;

5) відіграють вирішальну роль у визначенні прибутковості та конкурентоспроможності підприємства;

6) є стратегічно важливими.

Підтримуючі (допоміжні) бізнес-процеси підприємства входять до другої групи, яка також забезпечує підтримку інфраструктури підприємства (табл. 1.5). Споживачами допоміжних бізнес-процесів є працівники, підрозділи підприємства та основні бізнес-процеси.

Таблиця 1.5

Особливості підтримуючих (допоміжних) бізнес-процесів підприємства

Визначення	Відмінні характеристики
– бізнес-процеси, які в першу чергу визначаються їхніми клієнтами або споживачами; – бізнес-процеси, які забезпечують підтримку інфраструктури компанії.	- результати можуть бути продані на зовнішньому ринку; - не мають стратегічного значення; - можуть бути інтегровані в основний процес; - можуть зникнути у випадку аутсорсингу та конкурентних альтернатив.

Примітка: Сформовано автором на основі джерел [44]

Третю категорію бізнес-процесів складають управлінські процеси (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Характеристика бізнес-процесів управління підприємством

Визначення	Відмінні характеристики
- бізнес-процеси, основною метою яких є управління діяльністю підприємства; - бізнес-процеси, які гарантують виживання, конкурентоспроможність і розвиток підприємства та регулюють його поточну діяльність.	- їх внутрішня структура є стандартною: планування, організація, облік, контроль і регулювання; – особливості об'єктів управління, з якими працює сам процес, диктують як різні управлінські процеси, що відрізняються один від одного: персонал; фінанси; стратегія; постачальник; запаси.

Примітка: Сформовано автором на основі джерел [44]

Допоміжні бізнес-процеси, які підтримують основні бізнес-процеси, але не створюють цінності, також можуть бути пов'язані з управлінськими процесами. Вони дають можливість управляти бізнесом, гарантувати його

виживання, зростання і конкурентоспроможність, а також контролювати його поточну діяльність [69].

Основна відповідальність бізнес-процесів розвитку, які складають четверту групу бізнес-процесів, полягає в тому, щоб гарантувати довгострокове зростання підприємства та створення доданої вартості. Їх також можна назвати центрами формування венчурного капіталу або інвестицій. Бізнес-процеси розвитку іноді розглядаються як бізнес-проекти, які є одноразовими діями, що вживаються підприємством для проведення, реорганізації, автоматизації, реінжинірингу, виведення нових товарів на ринок та здійснення інших проектів, які підтримують стратегічний розвиток господарюючого суб'єкта.

Керівники підприємств можуть контролювати діяльність підприємства та здійснювати ефективне управління за допомогою такої класифікації процесів, яка є досить зручною. Кожен набір бізнес-процесів виконує важливу функцію і допомагає формувати вартість підприємства [19].

Як свідчить практика, основні бізнес-процеси слугують центрами цієї категорії і гарантують отримання прибутку. Інфраструктура підприємства підтримується допоміжними бізнес-процесами, які ще називають підтримуючими процесами, що також гарантують безперебійну роботу основних бізнес-процесів. Центрами витрат підприємства опікуються управлінські процеси, які теж здійснюють нагляд за допоміжними та основними бізнес-процесами. Стратегічний розвиток також гарантується процедурами розвитку бізнесу.

З огляду на те, бізнес-процеси підприємства доречно класифікувати так, як зображено на рисунку 1.10. Це дозволить створити універсальну модель бізнес-процесів, яка чітко визначатиме взаємозв'язки та вплив різних груп бізнес-процесів на кінцевий результат діяльності, або прибуток.

Разом з тим, зважаючи на те, що бізнес-процеси підприємства класифікують відповідно до того, скільки цінності вони створюють, на практиці розрізняють первинні (основні) та вторинні (допоміжні) бізнес-процеси.

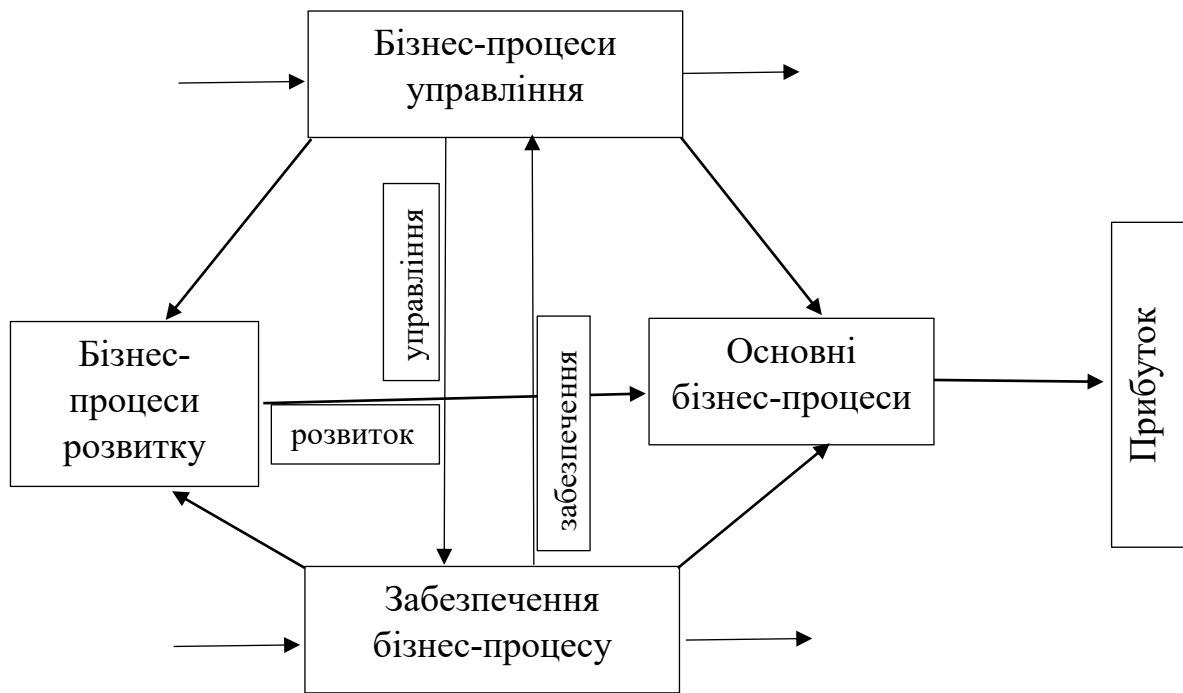


Рис. 1.10. Класифікація бізнес-процесів підприємства [17]



Рис. 1.11. Модель ланцюжка створення вартості [69]

Звернемо увагу, що вищезазначений підхід ґрунтується на концепції «ланцюжка створення цінності», яку розробив у 1985 році Майкл Портер. Він

розглядає підприємство як сукупність видів діяльності, які покращують товар або послугу [17]. Оптимізувавши ці бізнес-процеси підприємство може збільшити прибутки та при цьому скоротити витрати.

На рисунку 1.11 зображена модель ланцюжка створення вартості, яка включає вищезазначені бізнес-процеси.

Як видно з рисунку 1.11, основні бізнес-процеси підприємства включають: **БП1** – внутрішня логістика; **БП2** – виробництво; **БП3** – зовнішня логістика; **БП4** – маркетинг та збут; **БП5** – після продажне обслуговування та сервіс.

Натомість, допоміжні бізнес-процеси підприємства включають: **БП6** – матеріально-технічне забезпечення; **БП7** – підтримання інфраструктури підприємства; **БП8** – управління людськими ресурсами; **БП9** – розвиток технологій.

Первинна та допоміжна діяльність підприємства моделюється цим ланцюжком. Виробництво та реалізація продукції є основними видами діяльності, тоді як допоміжна діяльність забезпечує виконання основних видів діяльності.

Кожен бізнес-процес має чітку структуру, тобто складається з певної групи підпроцесів, які йому притаманні.

Так, на практиці до основних бізнес-процесів відносять: 1) облік запасів, контроль запасів та управління запасами, що є прикладами внутрішньої логістики; 2) виробництво компонентів, що включає складання продукції та управління виробництвом; 3) зовнішня логістика включає доставку продукції, обробку замовлень клієнтів та облік відвантажень; 4) ціноутворення, мерчандайзинг, дистрибуція та продаж – це аспекти маркетингу та продажів; 5) після продажне обслуговування та сервіс, що включає встановлення, інструктаж, допомогу клієнтам, демонстрації та ремонт.

Прикладами допоміжних бізнес-операцій є: 1) матеріально-технічне забезпечення, що включає пошук постачальників, участь у тендерах, придбання обладнання та сировини; 2) підтримка інфраструктури підприємства, продаж та обслуговування, планування та фінансування діяльності, бухгалтерський облік

та адміністрування діяльності, інформаційна та юридична допомога тощо; 3) управління людськими ресурсами включає наймання та відбір працівників, а також забезпечення навчання, заохочення та компенсації; 4) розвиток технологій, що включає проведення маркетингових досліджень, створення нових товарів та вдосконалення внутрішніх систем і процедур.

Згідно з вищевказаною моделлю, усі дії пов'язані з основними та допоміжними бізнес-процесами спрямовані на підприємство, а їх оптимізація максимізує прибутки при одночасному зниженні бізнес-витрат.

Отже, бізнес-процеси є фундаментом управління сучасним підприємством, позаяк забезпечують системність, організованість та ефективність його діяльності. Вони охоплюють всі аспекти функціонування підприємства: від виробництва та постачання до продажу та управління фінансами і персоналом. Завдяки впровадженню автоматизованих систем управління та постійному вдосконаленню бізнес-процесів підприємства можуть швидко адаптуватися до змін ринку, зменшувати витрати та підвищувати якість своїх продуктів чи послуг. Інтеграція та координація бізнес-процесів сприяють кращій співпраці між підрозділами, що в кінцевому підсумку підвищує конкурентоспроможність і стійкість суб'єкта господарювання на ринку. Таким чином, ефективне управління бізнес-процесами є ключовим фактором успіху сучасного підприємства.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного дослідження теоретичних основ системи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту бізнес-процесів підприємства зроблено такі висновки:

1. Внутрішній контроль – це сукупність процедур, спрямованих на вдосконалення внутрішніх операцій підприємства та надання внутрішнім користувачам доступу до даних, які будуть використовуватися для прийняття управлінських рішень. Внутрішній контроль повинен, перш за все, виконувати

контрольну функцію та здійснювати перевірки з метою встановлення фактів дотримання (або недотримання) різних стандартів.

2. Система внутрішнього контролю повинна гарантувати, що всі працівники діють чесно і щиро для досягнення основної мети, уникаючи непотрібних витрат і беручи до уваги інтереси інших сторін. Завдяки внутрішньому контролю для внутрішнього та зовнішнього використання має надаватися достовірна звітність та інша інформація, що заслуговує на довіру. Усі дії повинні здійснюватися згідно з відповідними законами, професійними стандартами, нормативними актами та внутрішніми політиками, наказами, інструкціями та процедурами, відповідно до системи внутрішнього контролю.

3. Внутрішній аудит – це процес перевірки та оцінки діяльності підприємства зсередини з метою підвищення його економічності, ефективності та результативності. Він допомагає виявляти слабкі місця у фінансових і операційних процесах, оптимізувати витрати, покращувати управління ресурсами та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства. Внутрішній аудит також сприяє підвищенню якості управлінських рішень і контролю, що в кінцевому результаті забезпечує стабільний розвиток і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

4. Системи внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту бізнес-процесів базуються на принципах забезпечення надійності, ефективності та законності операцій підприємства. Внутрішній контроль спрямований на створення структури та процедур, що дозволяють виявляти та попереджати помилки, порушення та шахрайства, забезпечуючи тим самим стабільність та прозорість діяльності суб'єктів господарювання. Внутрішній аудит, у свою чергу, оцінює ефективність внутрішнього контролю та перевіряє відповідність бізнес-процесів встановленим стандартам і політикам. Це дозволяє підприємству своєчасно виявляти слабкі місця та вносити необхідні корективи для підвищення продуктивності та дотримання регулятивних вимог.

5. Бізнес-процеси є фундаментом управління сучасним підприємством, позаяк забезпечують системність, організованість та ефективність його

діяльності. Вони охоплюють всі аспекти функціонування підприємства: від виробництва та постачання до продажу та управління фінансами і персоналом. Інтеграція та координація бізнес-процесів сприяють кращій співпраці між підрозділами, що в кінцевому підсумку підвищує конкурентоспроможність і стійкість суб'єкта господарювання на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКЕ АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО 16127»

2.1. Аналіз розвитку діяльності ПрАТ «Тернопільське автотранспортне підприємство 16127» в умовах ринкової економіки

Приватне акціонерне товариство «Тернопільське автотранспортне підприємство 16127» бере свій початок зі створення в 1945 році в місті Тернополі автотранспортної кантори по вулиці Липовій, 11, в складі якої в той час був всього один автобус. Впродовж наступних років швидкими темпами розвивалось в країні автобудівництво. Це посприяло тому, що в дане автогосподарство надходило все більше й більше автомобілів, в тому числі і автобусів. Також збільшувалася необхідність в пасажирських перевезеннях.

Через 10 років, тобто в 1955 році, кількість автобусів всіх типів і марок значно збільшилась, завдання по грузових і пасажирських перевезеннях виросли, а в зв'язку з цим виникла необхідність створення спеціалізованих автомобільних господарств.

В серпні – вересні 1955 року в місті Тернополі на базі автотранспортної кантори було створено два самостійних автогосподарства: автобусно-таксомоторний парк, який залишився на старому місці, по вул. Маяковського, 14 і вантажний парк, що розмістився по вулиці Гайовій, 8.

Перед колективом підприємства поставили завдання вдосконалення організації пасажирських перевезень і підвищення якості обслуговування населення в Тернополі та області.

Так, вже в 1956 році в автобусно-таксомоторному парку налічувалося 49 автобусів, які обслуговували понад 30 маршрутів. У січні 1960 року автобусно-таксомоторний парк було перейменовано в автобусний парк, а легкові таксі

відокремлено в окреме автотранспортне підприємство, яке залишилося на старому місці. Автобусний парк було переведено на вулицю Галицьку, 38.

На території, де розташувався автобусний парк, була лише одна примітивна будівля, в якій знаходилися окремі ремонтні цехи. Усі ремонтні роботи проводилися на вулиці, під відкритим небом, вручну. Колективу довелося багато працювати, щоб облаштувати територію підприємства і створити необхідні умови для ремонту та обслуговування автобусів.

Звернемо увагу, що на новому місці за кошти підприємства та за активної участі робітників і службовців було побудовано два профілакторії, шиномонтажний і малярні цехи, склад, адміністративну будівлю для керівництва, клуб на 350 місць та гаражі. Вся територія гаража була заасфальтована. Це значно покращило умови праці, підвищило продуктивність робітників і якість виконуваних робіт.

Станом на кінець 1967 року в підприємстві нараховувалося 198 автобусів. Автобусний парк складався з автобусів марок КАВЗ-651, ПАЗ-652, ЛАЗ-697 «турист» та ЛАЗ-695. На міських маршрутах працювало 52 автобуси. За 1966 рік автобусним парком було перевезено 21,8 мільйона пасажирів, а пасажирообіг становив 248,9 мільйона пасажиро-кілометрів.

У лютому 1972 року з міського автозаводу були отримані перші два великі автобуси ЛАЗ-677, які почали працювати на міських маршрутах. З цього року автобусний парк регулярно поповнювався великими автобусами для міських перевезень, і вже до кінця 1972 року їх налічувалося 10, а на кінець 1977 року – 115 автобусів.

У березні 1974 року вперше були отримані автобуси Ікарус-250 виробництва Угорської Народної Республіки. Ці комфортабельні автобуси стали основою міжміської колони. На той час їх було двадцять, включаючи Ікарус-250 та Ікарус-253, з яких були сформовані дві бригади, що здійснювали перевезення пасажирів не тільки в межах України, але й у Білорусі, Молдові, а також по екскурсійних маршрутах у республіках Прибалтики, Польщі, Угорщині та

Чехословаччині. Станом на 1974 рік автобусний парк нараховував уже 42 таких автобуси.

На початок дев'ятої п'ятирічки парк налічував 265 автобусів, а на початок десятої п'ятирічки значно виріс і вже налічував 329 одиниць, а саме:

- 128 одиниць ЛАЗ-695;
- 20 одиниць ЛАЗ-697 «Турист»;
- 20 одиниць Ікарус-250 і 255;
- 100 одиниць ПАЗ-672-652;
- 61 одиниця МАЗ.

За ці роки автопарк не тільки змінив свою структуру, але й виріс кількісно на 24,2 % порівняно з попередніми роками. Це дозволило збільшити пасажирські перевезення в 1,5 рази, перевізши 186 мільйонів пасажирів, а пасажирообіг становив 1 897,2 млн. пасажиро-кілометрів.

У 1960 році загальна чисельність співробітників автобусного парку становила 405 осіб, зокрема:

- 215 водіїв;
- 51 кондуктор;
- 75 ремонтних працівників;
- 16 представників адміністрації;
- 38 службовців;
- 6 лікарів.

Середня заробітна плата одного працівника у 1960 році становила 76 карбованців 60 копійок. Так, окремі працівники отримували заробітну плату:

- водій – 92 карбованці 61 копійку;
- кондуктор – 48 карбованців 92 копійки;
- адміністрація і службовці – 45 карбованців 50 копійок.

У 1968 році підприємство було переведено на нову систему планування та економічного стимулювання, що дозволило значно розширити його матеріальні можливості.

За дев'яту п'ятирічку підприємство отримало прибуток у розмірі 5 млн. 148 тис. карбованців. Із цієї суми 1 млн. 164 тис. карбованців було спрямовано на створення стимулюючих фондів для колективу підприємства, зокрема, фонд матеріального заохочення склав 321 тис. карбованців, фонд соціально-культурних заходів та житлового будівництва – 172,1 тис. карбованців, а фонд розвитку виробництва – 670,9 тис. карбованців.

З 1972 року автотранспортне підприємство зазнало значних змін, які можна назвати другим народженням. Притік нових моделей автобусів великого розміру та швидке зростання автопарку висунули на передній план питання зміцнення матеріально-технічної та ремонтної бази підприємства, освоєння нових територій та капітального будівництва. Стало необхідним активізувати роботи з капітального ремонту будівель і споруд, а також з будівництва побутових приміщень відповідно до плану соціального розвитку колективу підприємства.

Для вирішення проблеми швидкого зростання автопарку підприємство в першу чергу спрямувало нецентралізовані капіталовкладення на освоєння нових територій для розміщення автобусного парку. У 1973 році було завершено роботи з освоєння нової території вартістю 200 тис. рублів. Протягом 1972–1976 років було вирішено питання збереження автобусного парку, і в 1975 році завершено будівництво паркану, на що було освоєно 45,1 тис. карбованців.

Згідно з планом соціального розвитку значно зріс колектив, активно проводилися роботи з благоустрою підприємства, поліпшення умов праці та відпочинку працівників. Було здано в експлуатацію новий гуртожиток, облаштовані побутові кімнати для ремонтних працівників, відкрито робоче кафе «Семерічка», клуб, бібліотеку, адміністративну будівлю та проведено багато інших ремонтно-будівельних робіт за рахунок коштів підприємства, виділених на капітальний ремонт. На 1977 рік було заплановано будівництво нової котельні, балонного та вулканізаційного цехів.

Для вирішення проблем, пов'язаних зі швидким зростанням підприємства, проводилися активні роботи з технічного переоснащення ремонтної зони

господарюючого суб'єкта, а також збільшення виробничих потужностей. Лише за 1972–1976 роки було побудовано профілакторій для ремонту і технічного обслуговування автобусів, обладнано фарбувальний цех, добудовано тамбур до будівлі з поточного ремонту та розпочато будівництво нових складів. Також тривало будівництво механізованої мийки з пропускною спроможністю 40 автобусів на годину. За останні п'ять років на технічне переоснащення та розширення ремонтної зони підприємство освоїло нецентралізовані капіталовкладення на суму 592,8 тис. карбованців. Залишкова кошторисна вартість розпочатих об'єктів, завершення яких було заплановано на 1977 рік, становила 107 тис. рублів.

Автобусний парк станом на 2000 рік налічує 309 автобусів, з них:

- 115 автобусів у міській колоні;
- 118 автобусів у приміській колоні;
- 75 автобусів у міжміській колоні.

У місті Тернополі автобуси обслуговують 18 маршрутів, на яких щоденно працює 85 автобусів. Міський парк працює майже цілодобово – з 4:15 год. до 2:00 год. Його обслуговують 240 водіїв, 123 кондуктори та 122 ремонтних працівників.

Приміська колона автотранспортного підприємства налічує 116 автобусів, які обслуговуються 215 водіями і працюють на 56 приміських маршрутах, на які щодня виїжджають 67 автобусів. Крім того, 12 автобусів цієї колони здійснюють перевезення працівників із приміської зони на промислові підприємства міста, а 13 автобусів надано в оренду іншим організаціям.

Міжміська автоколона має 75 автобусів, які обслуговують 26 міжобласних маршрутів, на яких щоденно працює 32 автобуси. Крім того, другий міжобласний маршрут обслуговується 16 автобусами.

Станом на 2000-2005 рр. у автотранспортному підприємстві працювало 1192 особи, з них 652 водії, 123 кондуктори, 222 ремонтних працівники, 155 представників адміністрації та службовців, а також 34 будівельних робітники.

Упродовж декількох десятиліть підприємство значно розвивалося, зростаючи як у кількісному, так і в якісному вимірах. Впровадження нових систем планування та економічного стимулювання дозволило не лише збільшити прибутки, а й значно покращити матеріально-технічну базу, умови праці та соціальну інфраструктуру для працівників. Завдяки зусиллям колективу підприємство не лише збільшило кількість автобусів у своєму парку, але й забезпечило якісне обслуговування пасажирів, зберігаючи при цьому високі стандарти роботи. Ці досягнення стали можливими завдяки активній участі всього колективу в реалізації стратегічних завдань розвитку підприємства.

В період розпаду радянського союзу підприємство зазнало значних змін і вже в 1998 році автобусний парк змінив форму власності та став Відкритим акціонерним товариством «Автотранспортне підприємство 16127». Це дозволило підприємству залучати додаткові інвестиції, модернізувати технічну базу та підвищити ефективність своєї роботи.

18 квітня 2017 року відбулося чергове перетворення: підприємство змінило форму власності та стало Приватним акціонерним товариством «Тернопільське автотранспортне підприємство 16127» (далі – ПрАТ «Тернопільське АТП 16127»). Ця зміна відображала подальшу еволюцію підприємства, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності, гнучкості управління та покращення якості послуг, що надаються.

Зміна форми власності в різні періоди історії розвитку автотранспортного підприємства дозволила йому адаптуватися до нових економічних умов, забезпечуючи стабільний розвиток і збереження лідерських позицій у сфері пасажирських перевезень.

Станом на 2024 рік основним видом економічної діяльності ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» є пасажирські перевезення наземним транспортом у міському, міжнародному та приміському сполученні. Однак, окрім основної діяльності, підприємство також здійснює інші види економічної діяльності, зокрема:

1. Інший пасажирський наземний транспорт, не включений до інших категорій.
2. Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.
3. Оренда автомобілів і легкових автотранспортних засобів.
4. Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.
5. Допоміжне обслуговування наземного транспорту.
6. Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення.
7. Купівля та продаж власного нерухомого майна.
8. Інша діяльність у сфері охорони здоров'я.
9. Діяльність інших засобів тимчасового розміщення.
10. Послуги рекламних агентств.

Цей широкий спектр послуг дозволяє ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» задовольняти різноманітні потреби як населення, так і бізнесу, забезпечуючи високий рівень якості та надійності.

Станом на сьогодні ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» має двох основних акціонерів: Олександр Леонідович Шильман володіє часткою в 78,9824 %, а Михайло Михайлович Лукенів – часткою в 21,0176 %. Структуру власності автотранспортного підприємства представлено на рисунку 2.1.

Згідно зі статутом підприємства до числа уповноважених осіб входять голова правління Володимир Володимирович Стець та заступник голови правління Андрій Петрович Крушельницький. Вони відповідають за управління та стратегічний розвиток підприємства, забезпечуючи його стабільну роботу та ефективне функціонування на ринку.

На сьогоднішній день, статутний капітал ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» складає 5 500 000,00 грн. Штатних співробітників налічується 84 особи, а транспортних засобів налічується 44 одиниць.



Рис. 2.1. Структура власності ПрАТ «Тернопільське АТП 16127»

Примітка: Розроблено автором на основі [65]

ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» надає широкий спектр послуг, пов'язаних із забезпеченням безпеки та готовності транспортних засобів до виїзду. Зокрема, підприємство надає послуги з передрейсового медичного огляду водіїв, передрейсового технічного огляду транспортних засобів, а також послуги стоянки. Для проведення медичних оглядів водіїв підприємство має відповідну ліцензію, а також у своєму штаті має трьох кваліфікованих фельдшерів, які мають свідоцтва, що підтверджують їхню компетенцію у здійсненні передрейсового медичного огляду.

Для забезпечення високої якості передрейсового технічного огляду транспортних засобів підприємство оснащено необхідним обладнанням, включно з оглядовою ямою, що дозволяє проводити всебічний технічний контроль. Цей процес здійснюється командою з трьох кваліфікованих механіків, які відповідають за технічний стан транспортних засобів перед виїздом на рейс.

Послуги підприємства надаються на його території. ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» здійснює контроль не тільки за станом своїх водіїв та транспортних засобів, а й надає ці послуги водіям інших клієнтів, з якими укладені договори на обслуговування. Це дозволяє підприємству забезпечувати високий рівень безпеки та надійності як для свого автопарку, так і для партнерів.

Аналіз розвитку ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» дає змогу зрозуміти, що підприємство пройшло складний і багатоступеневий шлях трансформації, відображаючи зміни, що відбулися в економічному середовищі. Так, зокрема, автотранспортне підприємство активно адаптувалося до нових реалій, спочатку змінюючи форму власності на Відкрите акціонерне товариство, а згодом, на Приватне акціонерне товариство. Такі зміни дозволили підприємству залучити додаткові інвестиції, модернізувати технічну базу і значно підвищити свою ефективність.

З огляду на те, зазначимо, що процес трансформації був стратегічно важливим кроком, оскільки підприємство прагнуло підвищити свою конкурентоспроможність на ринку пасажирських перевезень, а також забезпечити стабільний розвиток у постійно змінюваному економічному середовищі. Статус Приватного акціонерного товариства дозволив покращити управління підприємством, забезпечивши більшу гнучкість та ефективність у прийнятті рішень.

Під час повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року, саме на початку війни, ситуація, як би сумно це не звучало, мала позитивний вплив на підприємство. Збільшився пасажиропотік до Республіки Польщі, що дозволило ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» отримати високий дохід за короткий період. Проте, одночасно зі зростанням пасажирообігу, зросли і витрати на паливо, запчастини та обслуговування транспортних засобів. Додаткові труднощі виникли через проблеми з виїздом за кордон, оскільки на кордонах стали суворіше перевіряти документи. Оскільки на підприємстві працюють виключно водії чоловічої статі, це спричиняло додаткові складнощі під час перетину кордону.

Через такі умови підприємству довелося адаптуватися до нових викликів. Зокрема, виникла потреба у додатковій підготовці водіїв до проходження посилених прикордонних перевірок, що включало ретельну перевірку документів та дотримання нових вимог щодо виїзду за кордон. Також довелося

шукати альтернативні шляхи постачання палива та запчастин, що вимагало додаткових фінансових і організаційних зусиль.

Попри всі труднощі, підприємство змогло зберегти свою діяльність і навіть розширити сферу послуг, пропонуючи нові маршрути та додаткові сервіси для пасажирів. Це стало можливим завдяки мобілізації всього колективу, впровадженню нових логістичних рішень та оптимізації внутрішніх процесів. Однак, виклики воєнного часу не зникли, і підприємство постійно стикається з необхідністю оперативно реагувати на зміни в економічній і політичній ситуації, щоб забезпечити стабільну роботу і підтримати своїх працівників та клієнтів.

Загалом, ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» є прикладом того, як підприємство, через адаптацію до нових умов і постійного вдосконалення, можуть зберегти та примножити свої позиції на ринку, забезпечуючи не лише якісне обслуговування пасажирів, але й розвиток інших напрямків економічної діяльності.

2.2. Оцінка системи внутрішнього контролю бізнес-процесів ПрАТ «Тернопільське АТП 16127»

Система внутрішнього контролю бізнес-процесів ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» є ключовим елементом забезпечення ефективності, надійності та безпеки операційної діяльності підприємства. Ця система охоплює комплекс заходів, процедур та інструментів, що спрямовані на моніторинг, оцінку і коригування всіх основних процесів підприємства. Вона створена для того, щоб забезпечити досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства, мінімізувати ризики, пов'язані з діяльністю, а також гарантувати відповідність законодавчим вимогам та внутрішнім політикам.

Основні завдання системи внутрішнього контролю на ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» включають:

1. *Моніторинг та оцінка ефективності бізнес-процесів.* Постійний аналіз виконання операційних задач з метою виявлення можливих відхилень та неефективностей.

2. *Забезпечення фінансової прозорості.* Контроль за дотриманням фінансових стандартів та процедур, що дозволяє підтримувати високу фінансову дисципліну і достовірність фінансової звітності.

3. *Управління ризиками.* Ідентифікація та оцінка ризиків, що можуть впливати на досягнення цілей підприємства, а також розробка і впровадження заходів для їх мінімізації.

4. *Дотримання законодавства та регуляторних вимог.* Забезпечення відповідності діяльності підприємства всім чинним нормам і стандартам, а також внутрішнім політикам та процедурам.

5. *Забезпечення безпеки інформаційних систем.* Контроль за доступом до інформаційних систем та захист конфіденційної інформації, що використовується в бізнес-процесах підприємства.

Ця система внутрішнього контролю дозволяє підприємству функціонувати злагоджено і передбачувано, створюючи надійну основу для сталого розвитку і зростання бізнесу.

На основі проведених нами досліджень діяльності ПрАТ «Тернопільське АТП 16127», яке надає послуги міжнародного, міжміського і міського перевезення пасажирів, а також послуги з передрейсового медичного огляду водіїв і технічного огляду транспортних засобів, пропонуємо виокремити ключові етапи бізнес-процесів автотранспортного підприємства:

1. Планування та підготовка рейсу:

1.1. Збір інформації про попит на перевезення пасажирів:

- *Аналіз ринку:* Регулярний моніторинг ринку для визначення попиту на міжнародні, міжміські та міські перевезення пасажирів.
- *Оцінка сезонності:* Врахування сезонних коливань попиту (наприклад, туристичні сезони, святкові періоди).

1.2. Розробка та оновлення маршрутів:

- *Аналіз існуючих маршрутів:* Вивчення поточних маршрутів для виявлення можливостей їх оптимізації (наприклад, скорочення часу в дорозі, підвищення зручності для пасажирів).

- *Розробка нових маршрутів:* Визначення нових маршрутів на основі запитів клієнтів та аналізу попиту.

1.3. Складання розкладу руху:

- *Планування розкладу:* Створення розкладу руху для кожного маршруту з урахуванням попиту, наявності транспортних засобів та водіїв (займається відділ з експлуатації транспортного засобу).

- *Затвердження розкладу:* Узгодження розкладу з диспетчерами, водіями та адміністрацією підприємства.

1.4. Призначення транспортних засобів та водіїв:

- *Вибір транспортних засобів:* Призначення транспортних засобів на кожен рейс з урахуванням їх технічних характеристик, місткості та стану.

- *Розподіл водіїв:* Призначення водіїв на рейси відповідно до їх кваліфікації, досвіду та графіка роботи.

2. Передрейсовий огляд:

2.1. Передрейсовий медичний огляд водія:

- *Перевірка стану здоров'я:* Водій проходить обов'язковий медичний огляд перед початком рейсу. Медичний персонал перевіряє тиск, пульс, загальний стан здоров'я водія.

- *Документування огляду:* Виписка медичного висновку про допуск водія до рейсу.

2.2. Передрейсовий технічний огляд транспорту:

- *Візуальна перевірка:* Огляд стану кузова, шин, освітлення, стану салону тощо.

- *Перевірка систем безпеки:* Тестування роботи гальм, рульового управління, підвіски, електронних систем безпеки.

- *Перевірка рівнів рідин:* Контроль рівня масла, охолоджувальної рідини, гальмівної рідини.

- *Заповнення технічного протоколу:* Документування результатів огляду та підтвердження готовності транспортного засобу до рейсу.

2.3. Оформлення документації:

- *Підготовка маршрутного листа:* Оформлення маршрутного листа з детальним маршрутом, зазначенням зупинок, часом відправлення та прибуття.

- *Перевірка страхових документів:* Переконавання в наявності чинних страховок для транспортного засобу та пасажирів.

- *Оформлення дозволів:* Якщо потрібні, отримання спеціальних дозволів на міжнародні або спеціальні маршрути.

3. Виконання перевезення:

3.1. Посадка пасажирів:

- *Перевірка квитків:* Перевірка квитків або інших документів, що підтверджують право пасажирів на поїздку.

- *Посадка пасажирів:* Допомога пасажирів під час посадки, контроль за правильним розміщенням багажу.

3.2. Виконання рейсу:

- *Виїзд за розкладом:* Водій починає рейс у чітко визначений час відповідно до розкладу.

- *Контроль руху:* Водій слідкує за дотриманням маршруту, дотримується правил дорожнього руху, здійснює зупинки відповідно до плану.

- *Моніторинг рейсу:* Диспетчерський пункт відслідковує рух транспортного засобу, підтримує зв'язок з водієм для оперативного реагування на можливі проблеми (наприклад, затори, зміни в маршруті).

3.3. Обслуговування пасажирів під час рейсу:

- *Забезпечення комфортних умов:* Підтримка належної температури в салоні, надання пасажирам інформації щодо маршруту.
- *Забезпечення безпеки:* Інструктаж пасажирів щодо правил безпеки під час поїздки.

4. Післярейсовий процес:

4.1. Післярейсовий технічний огляд:

- *Візуальний огляд:* Перевірка стану транспортного засобу після завершення рейсу.
- *Діагностика:* Якщо потрібно, проведення діагностики для виявлення можливих несправностей, що виникли під час рейсу.
- *Ремонтні роботи:* Виконання необхідних ремонтних робіт, якщо було виявлено несправності.

4.2. Звітність водія:

- *Заповнення звітних документів:* Водій заповнює маршрутні листи, зазначає витрати на паливо, час рейсу, кількість перевезених пасажирів.
- *Передача документів:* Водій передає звітні документи диспетчеру або в касу підприємства.
- *Готівка:* Отриману готівку за виконані рейси водій передає в касу підприємства.

4.3. Аналіз якості послуг:

- *Збір відгуків:* Збір зворотного зв'язку від пасажирів щодо якості обслуговування.
- *Аналіз відгуків:* Оцінка отриманих відгуків, виявлення можливих проблем або недоліків у наданні послуг.
- *Внесення покращень:* Розробка та впровадження заходів для покращення якості послуг на основі отриманих даних.

5. Управлінський та фінансовий контроль:

5.1. Фінансовий облік:

- *Облік витрат та доходів:* Фіксація витрат на паливо, технічне обслуговування, заробітну плату водіїв та інші операційні витрати. Визначення доходів від проданих квитків і виконаних рейсів.

- *Бюджетування:* Підготовка фінансових звітів, планування бюджету на наступні періоди.

5.2. Оцінка ефективності рейсів:

- *Аналіз заповнюваності:* Визначення середнього рівня заповнюваності транспортних засобів на різних маршрутах.

- *Оцінка рентабельності:* Аналіз прибутковості кожного рейсу, виявлення нерентабельних маршрутів.

- *Оптимізація маршрутів:* Внесення змін до маршрутів або розкладу для підвищення ефективності перевезень.

5.3. Планування технічного обслуговування:

- *Складання графіка технічного обслуговування:* Планування регулярного технічного обслуговування на підставі пробігу транспортних засобів та їхнього технічного стану.

- *Закупівля запчастин та матеріалів:* Організація закупівель необхідних запасних частин та матеріалів для проведення технічного обслуговування.

- *Контроль виконання технічного обслуговування:* Моніторинг виконання плану технічного обслуговування, оцінка якості виконаних робіт.

6. Управління персоналом:

6.1. Підбір та найм водіїв:

- *Визначення потреби в персоналі:* Оцінка кількості водіїв, необхідних для забезпечення безперебійної роботи маршрутів, а також визначення кваліфікаційних вимог.

- *Рекрутинг та відбір:* Проведення конкурсного відбору водіїв, перевірка їхніх професійних навичок, досвіду роботи та наявності необхідних водійських категорій.

- *Оформлення на роботу:* Підготовка та підписання трудових договорів, ознайомлення з посадовими обов'язками та правилами внутрішнього розпорядку.

6.2. Навчання та підвищення кваліфікації:

- *Початкове навчання:* Новоприйняті водії проходять обов'язкове навчання, включаючи інструктажі з техніки безпеки, особливостей виконання міжнародних та міжміських перевезень, а також правил обслуговування пасажирів.

- *Підвищення кваліфікації:* Організація періодичних тренінгів для водіїв з метою підвищення їхньої професійної майстерності, ознайомлення з новітніми технологіями в галузі перевезень і змінами в законодавстві.

- *Оцінка ефективності навчання:* Регулярне тестування водіїв для перевірки засвоєння ними необхідних знань і навичок.

6.3. Управління графіками роботи:

- *Складання графіків роботи:* Розробка оптимальних графіків роботи водіїв з урахуванням законодавчих вимог щодо робочого часу і відпочинку, а також потреби в обслуговуванні різних маршрутів.

- *Моніторинг виконання графіків:* Контроль дотримання водіями встановлених графіків, вчасний вихід на роботу та виконання обов'язків.

- *Ведення обліку робочого часу:* Збір даних про відпрацьовані години, надурочний час і відпустки для коректного нарахування заробітної плати.

7. Маркетинг та обслуговування клієнтів:

7.1. Розробка маркетингової стратегії:

- *Аналіз конкурентів:* Дослідження ринку для визначення сильних і слабких сторін конкурентів, оцінка їхньої цінової політики та рівня обслуговування.

- *Цінова політика:* Встановлення тарифів на послуги перевезення, враховуючи витрати на обслуговування рейсів, конкуренцію і попит.

- *Просування послуг:* Розробка рекламних кампаній, які спрямовані на залучення нових клієнтів і підвищення лояльності існуючих.

7.2. Обслуговування клієнтів:

- *Забезпечення інформаційної підтримки:* Надавання клієнтам вичерпної інформації про розклад, тарифи, маршрути та послуги через вебсайт, гарячу лінію або мобільні додатки.

- *Обробка запитів і скарг:* Організація роботи служби підтримки клієнтів для оперативного вирішення їхніх запитів, претензій і скарг.

- *Програми лояльності:* Розробка та впровадження програм лояльності для постійних клієнтів, наприклад, система накопичення бонусів, знижки на майбутні поїздки.

7.3. Управління репутацією:

- *Моніторинг відгуків:* Відстеження відгуків про підприємство в Інтернеті, на спеціалізованих платформах та у соціальних мережах.

- *Реакція на критику:* Вчасна реакція на негативні відгуки та скарги клієнтів, вирішення конфліктних ситуацій для мінімізації шкоди репутації.

- *Покращення сервісу:* Використання зворотного зв'язку від клієнтів для постійного покращення якості послуг.

Вищезазначені етапи бізнес-процесів ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» демонструють, як автотранспортне підприємство організовує свою діяльність в сьогоденних умовах воєнного стану та надає послуги пасажиром і забезпечує належне технічне обслуговування транспортних засобів.

Проведені дослідження показують, що на автопідприємстві ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» внутрішній контроль тісно пов'язаний з кожним із

етапів бізнес-процесів, що забезпечує ефективне управління ризиками та дотримання регуляторних вимог.

Так, зокрема, на першому етапі, планування маршрутів та логістики, внутрішній контроль здійснюється через регулярний аудит маршрутних планів та моніторинг витрат на паливо. Цей контроль допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з неправильним плануванням або неефективним використанням ресурсів.

На етапі реалізації транспортних послуг важливу роль відіграє моніторинг виконання завдань працівниками, включно з дотриманням термінів доставки та відповідності стандартам якості. Внутрішній контроль на цьому етапі реалізується через автоматизовані системи відстеження та звітування, а також перевірки відділу безпеки та якості.

На етапі фінансової звітності та управління бухгалтерією внутрішній контроль здійснюється за допомогою системи перевірки бухгалтерських операцій та регулярних внутрішніх перевірок фінансових звітів. Це допомагає виявляти можливі помилки або порушення.

Відповідальність за здійснення внутрішнього контролю покладається на керівників відповідних відділів та спеціально призначених осіб, таких як головний бухгалтер, керівник відділу планування та логістики, а також співробітники відділу безпеки та якості. Саме ці працівники здійснюють перевірки відповідно до затверджених процедур і стандартів, забезпечуючи, щоб бізнес-процеси проходили згідно з встановленими нормами.

2.3. Проведення оцінки ефективності обсягу реалізованих послуг та аналіз рентабельності ПрАТ «Тернопільське АТП 16127»

Обсяг реалізованих послуг є одним із ключових показників ефективності діяльності будь-якого підприємства, особливо для підприємства, що надають послуги населенню та бізнесу. Цей показник відображає загальну суму доходів, отриманих підприємством від реалізації своїх послуг протягом певного періоду.

Аналіз обсягу реалізованих послуг дозволяє оцінити наскільки успішно підприємство виконує свої функції, а також допомагає визначити тенденції у попиті на послуги, сезонні коливання та інші важливі фактори, що впливають на фінансовий результат (див. табл. 2.1). Вивчення динаміки обсягу реалізованих послуг є необхідним етапом у розробці стратегічних рішень та управлінні ресурсами підприємства.

Таблиця 2.1

Обсяг реалізованих послуг за 2023 рік

(тис. грн., з одним десятковим знаком)

	Код рядка/місяць	Обсяг реалізованих послуг (включаючи ПДВ) (якщо гр.1 > 0 , то гр.2 > 0)	Обсяг реалізованих послуг (без ПДВ) (гр.2 ряд.01= сумі рядків по місяцях звітнього кварталу)
А	Б	1	2
Усім споживачам	01	27 678	25 548,9
у тому числі населенню (ряд.02 гр.1 ≤ ряд.01 гр.1)	02	26 977,7	X
Розподіл обсягу реалізованих послуг по місяцях звітнього кварталу			
I квартал (відображається у звіті за I квартал)	Січень	X	1 061,1
	Лютий		1 248,1
	Березень		1 429,7
II квартал (відображається у звіті за II квартал)	Квітень	X	2 333,2
	Травень		1 884,1
	Червень		2 147,4
III квартал (відображається у звіті за III квартал)	Липень	X	3 325,4
	Серпень		3 057,4
	Вересень		2 288,8
IV квартал (відображається у звіті за IV квартал)	Жовтень	X	2 269,8
	Листопад		1 962,4
	Грудень		2 541,5

Примітка: Складено автором на основі джерела [32]

Як видно з таблиці 2.1, ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» продемонструвало загальний обсяг реалізованих послуг, включаючи ПДВ, у розмірі 27 678 тис. грн. (без ПДВ цей показник становив 25 548,9 тис. грн.). Це вказує на суттєвий попит на послуги підприємства протягом звітнього періоду. Однак, важливо враховувати, що реалізація послуг наданих населенню складає

значну частину від загального обсягу, а саме 26 977,7 тис. грн. Це підкреслює залежність підприємства від фізичних осіб, що може мати вплив на стійкість доходів у разі зміни економічної ситуації.

Аналіз розподілу обсягів реалізації по місяцях і кварталах вказує на виражену сезонність:

- I квартал (Січень-Лютий-Березень): Показники реалізації у цей період є найнижчими за весь рік, з обсягом 3 738,9 тис. грн. Найнижчий рівень спостерігається у січні (1 061,1 тис. грн), що, ймовірно, пов'язано з післясвятковим спадом активності населення. У лютому та березні відбувається поступове зростання обсягів, проте вони все ще залишаються нижчими порівняно з іншими кварталами.

- II квартал (Квітень-Травень-Червень): У цьому кварталі спостерігається зростання обсягів реалізації до 6 364,7 тис. грн. Це свідчить про поступове підвищення активності населення, яке ймовірно пов'язане з покращенням погодних умов та підготовкою до літнього сезону.

- III квартал (Липень-Серпень-Вересень): Це найбільш продуктивний період для підприємства з загальним обсягом реалізації 8 671,6 тис. грн. Найвищий показник спостерігається у липні (3 325,4 тис. грн), що свідчить про пік попиту на послуги підприємства під час літніх відпусток і високої мобільності населення.

- IV квартал (Жовтень-Листопад-Грудень): У IV кварталі обсяги реалізації знизились до 6 773,7 тис. грн., що є показником зменшення активності наприкінці року. Проте у грудні спостерігається помітне зростання обсягів (2 541,5 тис. грн), ймовірно через передсвяткову активність населення.

Квартальний аналіз показує, що найвищий обсяг реалізації був досягнутий у III кварталі, що свідчить про виражений сезонний характер діяльності підприємства. Це важливо враховувати при стратегічному плануванні, оскільки максимальна завантаженість послугами припадає на літній період. В I кварталі показники були найнижчими, що може вказувати на

необхідність розробки додаткових заходів для стимулювання попиту на початку року.

Отже, аналіз обсягу реалізованих послуг ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» показує, що підприємство демонструє стабільний попит на свої послуги, проте має виражену сезонність у діяльності. Для підвищення ефективності та забезпечення стійкого зростання в майбутньому підприємству необхідно приділити увагу оптимізації діяльності у менш активні періоди та розробити стратегії спрямовані на підвищення доходів у низький сезон.

Для кращого розуміння функціонування господарюючого суб'єкта важливим є аналіз показників рентабельності. Як відомо, рентабельність – це фінансовий показник, що вимірює співвідношення прибутку і витрат, виражене у відсотках. В основному цей показник використовується для оцінки ефективності та прибутковості бізнесу або проекту. Цей показник дозволяє зрозуміти, наскільки успішною є діяльність компанії з економічної точки зору.

Для того, щоб здійснити аналіз рентабельності автотранспортного підприємства ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» пропонуємо розглянути фінансову звітність підприємства за останні два роки. При проведенні аналізу рентабельності цього підприємства слід також дослідити як впливає розвиток економіки в умовах воєнного часу на даний господарюючий суб'єкт.

Так, відповідно до даних про фінансові показники ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» за 2022 і 2023 роки представимо динаміку показників рентабельності підприємства у таблиці 2.2.

За результатами проведеного аналізу фінансових показників ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» за 2022 та 2023 роки було виявлено кілька важливих тенденцій у змінах показників прибутковості, які свідчать про значні зрушення у фінансовому стані підприємства, а саме:

Таблиця 2.2

**Динаміка показників рентабельності підприємства ПрАТ
«Тернопільське АТП 16127»**

Фінансові показники	Базовий період 2022р. (тис. грн.)	Звітний період 2023р. (тис. грн.)	Динаміка	
			Абсолютна	Відносна
1. Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36492,00	31476	-5016	-13,75%
2. Валовий прибуток (збиток)	2893	8450	5557	192,08%
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	-2398	459	2857	-119,14%
4. Прибуток (збиток) до оподаткування	-933	561	1494	-160,13%
5. Чистий прибуток (збиток)	-933	460	1393	-149,30%
6. Середньорічна вартість активів	28770,5	37582,5	8812	30,63%
7. Середньорічна вартість власного капіталу	2432	2010	-422	-17,35%
8. Середньорічна вартість основних засобів	7749	7697	-52	-0,67%
9. Середньорічна вартість матеріальних оборотних активів	27807	36722	8915	32,06%
10. Витрати операційної діяльності	19416	36171	16755	86,29%
11. Рентабельність активів	0,100554	0,224839	0,124	123,60%
12. Фінансова рентабельність	-0,383635	0,228856	0,612	-159,65%

Примітка: Складено автором на основі джерела [70;71]

1. *Зниження доходу від реалізації продукції на 5016 тис. грн. або на 13,75%* вказує на можливе скорочення обсягу продажів або зниження цін на послуги. Це може бути наслідком зміни ринкових умов, зниження попиту або посилення конкуренції.

2. *Значне зростання валового прибутку на 5557 тис. грн. (192,08%) є позитивним сигналом, який може вказувати на покращення ефективності виробництва, зниження собівартості послуг, або на підвищення маржинальності.*

Це особливо важливо на тлі зниження доходу, оскільки підприємство змогло забезпечити зростання прибутковості при меншому обсязі продажів квитків.

3. *Перехід від операційного збитку до операційного прибутку* (з -2398 тис. грн. до 459 тис. грн.) також є позитивною зміною, що свідчить про покращення управління витратами та операційною діяльністю.

4. *Зростання чистого прибутку до оподаткування* з -933 тис. грн. до 561 тис. грн. демонструє суттєве покращення фінансового стану підприємства. Це може бути пов'язано зі зниженням операційних витрат або зростанням валового прибутку.

5. *Суттєве збільшення середньорічної вартості активів* (на 30,63%) та *матеріальних оборотних активів* (на 32,06%) може вказувати на інвестиції в розширення активів або збільшення запасів. Це може бути частиною стратегії підприємства щодо збільшення виробничих потужностей або поліпшення умов роботи.

6. *Зниження середньорічної вартості власного капіталу* на 17,35% може вказувати на виплату дивідендів, викуп акцій або інші фактори, що зменшили капітал підприємства.

7. *Суттєве зростання витрат операційної діяльності* (на 86,29%) є тривожним сигналом і може вказувати на збільшення виробничих витрат, адміністративних витрат або інших операційних витрат. Це може бути одним з факторів, що стримує зростання доходу.

8. *Значне покращення показників рентабельності активів* свідчить про більш ефективне використання ресурсів підприємства. Зростання рентабельності активів на 123,60% демонструє, що підприємство стало ефективніше використовувати свої активи для генерування прибутку.

9. *Покращення фінансової рентабельності* з -0,383635 до 0,228856, що означає зміну на 0,612 (або -159,65%), свідчить про кардинальне покращення ситуації з ефективністю використання власного капіталу. Така зміна може бути пов'язана зі зменшенням збитків і досягненням прибутковості, що є важливим позитивним сигналом для підприємства.

Отже, аналіз фінансової діяльності ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» за 2022-2023 роки свідчить про суттєве покращення фінансового стану підприємства, незважаючи на зниження доходів від реалізації продукції через воєнний стан в країні. При цьому, основні позитивні зрушення включають зростання валового прибутку, покращення операційної діяльності та перехід від збитків до чистого прибутку. Водночас підприємство демонструє високу сезонність у своїй діяльності, що впливає на обсяги реалізації послуг протягом року.

Особливої уваги потребує зростання витрат операційної діяльності, яке може вказувати на необхідність подальшої оптимізації витрат та підвищення ефективності управління ресурсами. Попри це, зростання рентабельності активів та фінансової рентабельності свідчить про ефективне використання наявних ресурсів та здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов.

Для подальшого успішного розвитку ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» необхідно звернути увагу на стабілізацію доходів у менш активні періоди, підвищення ефективності управління витратами та впровадження стратегій для мінімізації сезонних коливань попиту.

Проведені дослідження показують, що система внутрішнього контролю є важливим елементом управління будь-яким підприємством, оскільки забезпечує захист активів, достовірність фінансової звітності та ефективність операційної діяльності. Для ПрАТ «Тернопільське АТП 16127», що займається міжнародними, міжміськими та міськими перевезеннями пасажирів, а також передрейсовим і технічним оглядом, ефективна система внутрішнього контролю має особливе значення. Її надійність безпосередньо впливає на фінансову стійкість та репутацію підприємства.

З огляду на те, пропонуємо розглянути сильні та слабкі сторони системи внутрішнього контролю ПрАТ «Тернопільське АТП 16127»:

I. Сильні сторони системи внутрішнього контролю:

1. *Автоматизація процесів:* Використання сучасних інформаційних систем для контролю за обліком рейсів, надходженням коштів і витратами на

обслуговування автопарку дозволяє мінімізувати людський фактор та забезпечити швидкий доступ до даних.

2. *Регулярні перевірки:* Система передбачає регулярні внутрішні аудити, що дозволяють оперативно виявляти порушення або недоліки у веденні обліку та усувати їх на ранніх етапах.

3. *Чітка регламентація:* Всі ключові бізнес-процеси, включаючи касові операції, передрейсовий огляд та технічне обслуговування, підкріплені чіткими інструкціями та регламентами, що забезпечує їхню належну реалізацію.

4. *Залучення професійних кадрів:* Наявність кваліфікованих спеціалістів у сфері бухгалтерського обліку та аудиту забезпечує високий рівень контролю та управління фінансовими ресурсами.

II. Слабкі сторони системи внутрішнього контролю:

1. *Недостатній контроль за окремими ділянками:* У деяких процесах можуть бути прогалини, що призводять до ризиків шахрайства або невиконання стандартів якості. Це може стосуватися, наприклад, контролю за витратами на паливо або перевірки якості обслуговування технічного огляду.

2. *Відсутність гнучкості:* Система внутрішнього контролю може бути недостатньо гнучкою для швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі або внутрішні потреби підприємства, що може призвести до затримок у прийнятті рішень або впровадженні необхідних змін.

3. *Обмеженість ресурсів:* Недостатня кількість ресурсів, таких як фінанси або кваліфікований персонал, може обмежити можливості для вдосконалення системи внутрішнього контролю, що знижує її ефективність.

Для підвищення ефективності системи внутрішнього контролю ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» необхідно зосередитися на подальшій автоматизації процесів, підвищенні інтеграції між підрозділами, а також впровадженні сучасних аналітичних інструментів для моніторингу та прогнозування можливих ризиків. Це допоможе не лише знизити ризики, пов'язані з людським фактором, але й підвищити загальну ефективність управління підприємством.

Отже, аналіз обсягу реалізованих послуг та рентабельності ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» дозволяє ґрунтовніше зрозуміти, як різні фактори впливають на ефективність підприємства. Це можуть бути як внутрішні чинники, такі як оптимізація процесів, управління ресурсами та якість наданих послуг, так і зовнішні, включаючи економічну ситуацію та воєнний стан в країні, регуляторні зміни, попит на транспортні послуги та конкуренцію на ринку.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу та оцінки системи внутрішнього контролю ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» автором сформульовано такі висновки та рекомендації:

1. Аналіз розвитку діяльності ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» відображає чималий шлях від його заснування до сучасності. Починаючи з невеликого автотранспортного підприємства та адаптуючись під виклики ринкових економічних відносин, автобусний парк пережив кілька етапів трансформації, зокрема, зміну форм власності та постійне розширення видів діяльності. Важливими віхами в історії цього автотранспортного підприємства стали перетворення на акціонерне товариство, що дозволило залучити інвестиції, а також перехід до статусу приватного акціонерного товариства, що забезпечило більшу гнучкість у прийнятті рішень і управлінні. Підприємство змогло адаптуватися до змін в економічній і політичній ситуації, включаючи виклики воєнного часу, і зберегти свою позицію лідера в сфері пасажирських перевезень.

2. Система внутрішнього контролю бізнес-процесів спрямована на забезпечення ефективності операційної діяльності, дотримання законодавчих і нормативних вимог, а також збереження активів підприємства. Основними завданнями системи внутрішнього контролю на ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» є: 1) моніторинг та оцінка ефективності бізнес-процесів; 2) забезпечення фінансової прозорості; 3) управління ризиками; 4) дотримання законодавства та регуляторних вимог; 5) забезпечення безпеки інформаційних систем. Впровадження та постійне вдосконалення системи внутрішнього контролю

сприяє підвищенню якості управління, забезпеченню фінансової прозорості та дозволяє підприємству функціонувати злагоджено, створюючи надійну основу для сталого розвитку і досягнення довгострокових цілей підприємства.

3. На основі проведеної оцінки системи внутрішнього контролю бізнес-процесів ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» виокремлено 7 ключових етапів їх реалізації, а саме: 1 етап – «Планування та підготовка рейсу»; 2 етап – «Передрейсовий огляд»; 3 етап – «Виконання перевезення»; 4 етап – «Післярейсовий процес»; 5 етап – «Управлінський та фінансовий контроль»; 6 етап – «Управління персоналом»; 7 етап – «Маркетинг та обслуговування клієнтів». Ці етапи бізнес-процесів демонструють, як автотранспортне підприємство організовує свою діяльність в сьогодишніх умовах воєнного стану та надає послуги пасажиром і забезпечує належне технічне обслуговування транспортних засобів.

4. Проведений аналіз обсягів реалізованих послуг показує, що на ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» спостерігаються сезонні коливання таких послуг, зокрема, пік наданих послуг за 2023 рік припадає на літні місяці – 8671,6 тис. грн. (ІІІ квартал) і знижується на початку 2023 року – 1061,1 тис. грн. (І квартал). Загальний обсяг реалізованих послуг за 2023 рік свідчить про стабільний попит, однак сезонність може стати викликом для підприємства.

5. На основі проведеного аналізу рентабельності ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» за 2022 та 2023 роки можна зробити наступні висновки: а) зниження доходу на 13,75% свідчить про вплив негативних зовнішніх факторів, таких як зміни ринкових умов та зниження попиту на послуги; б) значне зростання валового прибутку на 192,08% є позитивною ознакою, яка вказує на покращення ефективності підприємства та зниження собівартості послуг; в) перехід від операційних збитків до операційного прибутку та покращення чистого прибутку демонструють успіхи в управлінні витратами й операційною діяльністю; г) підвищення рентабельності активів та фінансової рентабельності свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства; д) значне зростання витрат операційної діяльності на 86,29% є тривожним фактором, який вимагає

подальшої оптимізації витрат для забезпечення стабільної прибутковості; е) зниження власного капіталу на 17,35% потребує додаткової уваги щодо стабілізації фінансових ресурсів підприємства. Тобто, підприємство демонструє позитивні зміни, однак для стабільного розвитку потрібно посилити увагу до управління витратами та впровадження заходів для зниження залежності від сезонних коливань попиту.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ НА АВТОТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Роль та значення внутрішнього аудиту у підвищенні ефективності діяльності автотранспортного підприємства

Внутрішній аудит відіграє важливу роль у сучасній системі управління підприємством, особливо для суб'єктів господарювання, які займаються транспортними послугами, зокрема такими як ПрАТ «Тернопільське АТП 16127». Він є ключовим інструментом для оцінки ефективності операцій, управління ризиками та контролю за дотриманням нормативних вимог. У контексті підприємств автотранспортної галузі, внутрішній аудит допомагає ідентифікувати проблемні зони, вдосконалити процеси і підвищити загальну ефективність діяльності.

Автотранспортні підприємства, такі як ПрАТ «Тернопільське АТП 16127», щоденно здійснюють велику кількість операцій пов'язаних з управлінням автопарком, виконанням перевезень, обслуговуванням техніки та наданням послуг клієнтам. Ці процеси потребують чіткої організації та постійного моніторингу для забезпечення безперервності діяльності, високої якості послуг та мінімізації витрат. Внутрішній аудит, як незалежний і об'єктивний процес перевірки, дозволяє здійснювати комплексний аналіз всіх аспектів функціонування підприємства.

Основною метою внутрішнього аудиту є оцінка того, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси, забезпечує контроль за витратами та дотримується стандартів якості. Для підприємств транспортної галузі це особливо важливо, оскільки їх діяльність часто залежить від зовнішніх чинників, таких як зміни в попиті, ціни на паливо, державне регулювання тощо [66, с.11].

Проведені дослідження дозволяють виокремити основні напрями внутрішнього аудиту на автотранспортному підприємстві:

1. Аудит фінансових операцій та управління ресурсами. Ефективне управління фінансовими потоками є важливим елементом будь-якого підприємства. За допомогою внутрішнього аудиту аналізують структуру доходів і витрат підприємства, а це, своєю чергою, допомагає виявити можливі недоліки або ризики, пов'язані з неефективним використанням ресурсів, завищеними витратами на технічне обслуговування чи управління автопарком.

2. Оцінка операційних процесів. ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» здійснює різноманітні операції пов'язані з транспортними послугами, організацією перевезень, плануванням рейсів та технічним обслуговуванням автотранспорту. Внутрішній аудит дає змогу провести аналіз кожного з цих процесів, що відбувається завдяки перевірці їх відповідності стандартам, оптимальності та ефективності. Це дозволяє виявити «вузькі місця» у зазначених процесах (наприклад, затримки у ремонті транспортного засобу чи встановлені перевитрати палива).

3. Контроль за виконанням нормативних вимог та стандартів. Внутрішній аудит допомагає підприємству дотримуватися законодавчих вимог та внутрішніх регламентів, що стосуються безпеки перевезень, технічного стану транспорту та стандартів обслуговування клієнтів. У випадку порушень або недоліків аудитори (чи бухгалтери) пропонують рекомендації для їх усунення.

4. Аналіз ефективності управління автопарком. Управління автопарком є одним із ключових аспектів діяльності господарюючого суб'єкта. Внутрішній аудит дає змогу оцінити рівень використання транспорту, витрати на його обслуговування, ремонт та закупівлю нових одиниць. Це дозволяє виявити недоліки у системі управління транспортними засобами (наприклад, виявити невиправдані витрати на паливо або технічне обслуговування).

Внутрішній аудит позитивно впливає на різні аспекти діяльності підприємства, зокрема:

➤ *Зниження витрат.* Завдяки детальному аналізу витрат на технічне обслуговування, паливо, ремонти та інші операційні витрати, аудитори допомагають підприємству знайти способи їх оптимізації. Це дозволяє зменшити

загальні витрати та підвищити прибутковість.

➤ *Підвищення якості обслуговування клієнтів.* Оцінка якості послуг, що надаються підприємством є важливою складовою внутрішнього аудиту. Він дозволяє виявити проблеми у взаємодії з клієнтами та пропонує рішення для підвищення рівня обслуговування.

➤ *Покращення управління ризиками.* Внутрішній аудит допомагає виявити потенційні ризики, пов'язані з фінансовими операціями, технічним обслуговуванням транспорту, виконанням перевезень або дотриманням нормативних вимог. Виявлення цих ризиків на ранніх етапах дозволяє підприємству розробити заходи для їх мінімізації.

➤ *Підвищення ефективності операцій.* Аудитори аналізують ефективність всіх процесів на підприємстві пропонуючи рекомендації для їх оптимізації. Це може включати автоматизацію деяких операцій, впровадження нових технологій або зміну організаційної структури.

Таким чином, внутрішній аудит на автотранспортному підприємстві є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством. Він допомагає не тільки виявляти та усувати проблеми, але й значно підвищувати ефективність операцій, оптимізувати витрати та мінімізувати ризики. Завдяки внутрішньому аудиту підприємство має змогу підвищити свою конкурентоспроможність, покращити якість послуг та забезпечити стабільне зростання в умовах змінного ринкового середовища.

Як свідчить практика, успішна діяльність ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» залежить не тільки від якості виконання транспортних послуг, а й від того, наскільки ефективно підприємство управляє своїми ресурсами, контролює витрати та забезпечує виконання нормативних вимог. Внутрішній аудит як один із ключових інструментів управління відіграє центральну роль у досягненні цих цілей.

Таблиця 3.1.

**Позитивні та негативні наслідки сучасних способів організації
внутрішнього аудиту**

Способи організації внутрішнього аудиту	Позитивні наслідки	Негативні наслідки
Внутрішня служба аудиту [80, с. 359]	- Контроль за бізнес-процесами (постійний і оперативний). - Повна інтеграція в структуру підприємства (знання специфіки діяльності). - Швидка реакція на внутрішні проблеми і ризики. - Весь персонал цієї служби не розголошується.	- Висока вартість утримання відділу. - Можливий конфлікт інтересів через залежність від керівництва підприємства. - Труднощі в забезпеченні незалежності оцінок і висновків.
Аутсорсинг (зовнішній аудит) [61]	- Об'єктивний погляд з боку незалежної організації. - Високий рівень професійної підготовки спеціалістів. - Можливість залучення експертів із різних галузей. - Забезпечення безперервності бізнесу (оскільки бізнес-процес передається на аутсорсинг підприємства, що відповідає за виконання договірних зобов'язань перед клієнтом, а не перед конкретною особою).	- Обмежене знання внутрішніх бізнес-процесів і специфіки підприємства. - Залежність від графіку та доступності зовнішніх аудиторів. - Висока вартість залучення фахівців на тривалий час.
Ко-сорсинг (поєднання внутрішніх та зовнішніх аудиторів) [40, с. 97]	- Комбінація знань внутрішніх аудиторів і об'єктивності зовнішніх експертів. - Оптимізація витрат порівняно з аутсорсингом.	- Необхідність координації між командами, що може збільшити час на проведення аудиту. - Ризик розбіжностей між внутрішніми і зовнішніми аудиторами.
Аутстафінг [49, с.19]	- Можливість скоротити штат, не втрачаючи важливих фахівців. - Усунення необхідності наймати кваліфікованих працівників для виконання певних завдань (наразі це є обов'язком аутстафінгової компанії). - Скорочення витрат на персонал (податки, соціальні відрахування, компенсація лікарняних та відпускних тощо). - Немає необхідності відкривати представництво або філію в іншій місцевості для найму працівників та виконання разових завдань.	- Україна не має чіткої нормативно-правової бази. - Кадрові питання не контролюються.

Примітка: Складено автором на основі джерел [80; 61; 40; 49]

Проведені дослідження показують, що існує кілька сучасних способів організації внутрішнього аудиту на підприємстві. У таблиці 3.1 наведено позитивні та негативні наслідки для кожного способу організації внутрішнього аудиту.

Кожен підхід має свої переваги та недоліки, що залежить від специфіки діяльності підприємства, його розміру та потреб.

У разі необхідності постійного контролю підприємства можуть створити власну внутрішню службу аудиту, що дозволить краще інтегруватися у бізнес-процеси. Однак, цей варіант потребує значних витрат на утримання персоналу і несе ризик залежності від керівництва підприємства.

Аутсорсинг є привабливим для підприємств, які прагнуть отримати незалежну оцінку своєї діяльності з боку професіоналів, не створюючи постійний відділ. Такий підхід дозволяє зекономити на витратах на внутрішніх фахівців, але має обмежене знання специфіки підприємства та залежність від доступності зовнішніх аудиторів.

Ко-сорсинг, що поєднує внутрішніх та зовнішніх аудиторів, може бути оптимальним рішенням, коли потрібне як внутрішнє знання процесів, так і зовнішня об'єктивність. Однак, це вимагає добре налагодженої координації та комунікації між командами.

Аутстафінг може бути привабливим для підприємств, які хочуть знизити витрати на персонал, не втрачаючи важливих фахівців. Проте, цей підхід не повністю регулюється законодавством в Україні, що створює певні ризики.

Кожен із способів організації внутрішнього аудиту має свої унікальні переваги та виклики, і рішення про вибір того чи іншого підходу має базуватися на специфіці діяльності підприємства, його масштабах та стратегії розвитку. Важливим є розуміння того, що створення ефективної системи внутрішнього аудиту сприяє не лише виявленню недоліків у бізнес-процесах, але й покращенню загальної ефективності управління підприємством, його конкурентоспроможності та адаптивності до зовнішніх викликів [55, с.1021].

Таким чином, підприємства можуть використовувати різні підходи до

організації внутрішнього аудиту в залежності від своїх потреб та ресурсів. Вибір підходу до організації внутрішнього аудиту буде залежати від конкретних обставин на підприємстві, його масштабів, фінансових можливостей та необхідності підтримки незалежності та об'єктивності аудиту.

Оскільки у ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» відсутній аудиторський відділ, то рекомендуємо підприємству розглянути можливість його створення або запровадження внутрішнього аудиту через інші механізми, зокрема такі як:

1. *Аутсорсинг аудиторських функцій.* Наймання зовнішніх аудиторських фірм для проведення регулярних перевірок може бути ефективною альтернативою створенню внутрішнього відділу. Це дозволить отримати об'єктивну оцінку діяльності без необхідності тримати штатних аудиторів.

2. *Розподіл обов'язків серед існуючих працівників.* У випадку, якщо аутсорсинг не є можливим, можна розподілити контрольні функції серед працівників різних підрозділів підприємства. Важливо, щоб ці працівники були належно підготовлені для виконання контрольних завдань.

3. *Автоматизація процесів контролю.* Використання спеціалізованого програмного забезпечення для моніторингу фінансових операцій, технічного обслуговування та інших критичних процесів може частково замінити функції аудиторського відділу. Це дозволить виявляти ризики та відхилення автоматично.

4. *Регулярні зовнішні аудити.* Для забезпечення незалежної оцінки можна запровадити проведення регулярних зовнішніх аудитів, які можуть виявляти ризики, слабкі місця та можливості для підвищення ефективності роботи підприємства.

Впровадження передових підходів до аудиту, зокрема таких як автоматизація процесів, інтеграція в стратегію управління ризиками та постійне вдосконалення кваліфікації працівників, дозволить ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Проведені дослідження показують, що для досягнення максимальної

ефективності внутрішнього аудиту на автотранспортному підприємстві слід зосередити увагу на кількох важливих аспектах:

1. Вдосконалення методів аудиту. Використання новітніх технологій та інструментів аудиту дозволить покращити точність та швидкість аналізу операцій. Наприклад, впровадження програмного забезпечення для моніторингу та автоматизації аудиторських перевірок значно полегшить процес збору та аналізу даних. Це може допомогти швидше виявляти проблеми і впроваджувати коригувальні заходи.

2. Інтеграція аудиту в стратегію управління ризиками. Внутрішній аудит не повинен бути ізольованою функцією. Його необхідно інтегрувати в загальну стратегію управління ризиками підприємства. Це дозволить більш комплексно оцінювати загрози для бізнесу та забезпечити своєчасну реакцію на зміну умов ринку, нормативних вимог або інших зовнішніх факторів.

3. Регулярний аудит процесів технічного обслуговування. Важливою частиною діяльності автотранспортного підприємства є технічне обслуговування автопарку. Регулярний аудит цього напрямку дозволить мінімізувати ризики поломок, затримок у перевезеннях та знизити витрати на ремонт. Систематична перевірка технічного стану транспорту забезпечить безпеку та надійність послуг, що надаються.

4. Оцінка ефективності бізнес-процесів. За допомогою внутрішнього аудиту можна оцінювати не лише технічні та фінансові аспекти діяльності, а й загальну ефективність бізнес-процесів. Наприклад, аналіз логістичних маршрутів та оптимізація витрат на перевезення може дати можливість підприємству зменшити витрати на паливе та обслуговування автопарку, підвищуючи загальну рентабельність.

5. Впровадження рекомендацій та моніторинг їх виконання. Ключовим аспектом внутрішнього аудиту є не лише виявлення проблем, але й реалізація заходів для їх вирішення. Важливо, щоб рекомендації аудиторів впроваджувалися на практиці та регулярно перевірялися. Моніторинг виконання рекомендацій дозволить переконатися, що всі недоліки виявлені під час

перевірок було усунено і вони більше не загрожують ефективності підприємства.

У довгостроковій перспективі внутрішній аудит може стати невід’ємною частиною стратегічного управління підприємством. Він не тільки дозволяє вирішувати поточні проблеми, але й допомагає передбачити майбутні виклики та підготувати підприємство до них. Завдяки глибокому аналізу всіх аспектів діяльності, внутрішній аудит надає керівництву підприємства важливу інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, аудит дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємства, що може бути важливим фактором у відносинах з інвесторами, партнерами та клієнтами. Як показує практика, підприємства, які активно використовують внутрішній аудит для контролю за своїми операціями демонструють вищу надійність та стабільність, що може сприяти зростанню довіри до них з боку ринку.

3.2. Методика проведення внутрішнього аудиту ефективності на автотранспортному підприємстві ПрАТ «Тернопільське АТП 16127»

Методика внутрішнього аудиту ефективності полягає у комплексному підході до оцінки діяльності підприємства спрямованому на визначення того, наскільки раціонально і результативно використовуються ресурси, а також як ефективно підприємство досягає своїх стратегічних цілей. Цей вид аудиту не зосереджується виключно на фінансових аспектах, як це зазвичай буває у фінансовому аудиті, а охоплює всі ключові процеси, що впливають на продуктивність, якість управлінських рішень та загальну ефективність діяльності. Внутрішній аудит ефективності використовує методи збору та аналізу даних, які дозволяють виявити слабкі місця в організації, оцінити ефективність управління та знайти шляхи для вдосконалення [33, с. 845].

Дослідження показують, що на початкових етапах аудитор повинен чітко визначити, які саме аспекти діяльності будуть оцінюватися. Це може бути продуктивність персоналу, ефективність використання матеріальних ресурсів або якість управлінських процесів.

При цьому, слід звернути увагу на планування аудиту, яке включає в себе визначення мети, встановлення критеріїв оцінки та вибір методів дослідження. Далі відбувається збір інформації з різних джерел, що може включати внутрішню звітність, результати спостережень та опитування співробітників. Отримані дані аналізуються з метою порівняння фактичних результатів з бажаними або запланованими показниками.

Особливу увагу під час аудиту приділяють виявленню відхилень від встановлених стандартів або цілей. Це дозволяє зрозуміти, в яких саме сферах підприємство втрачає ефективність. Наприклад, внутрішній аудит може виявити, що витрати на певний процес перевищують допустимі межі, або що управлінські рішення не приносять очікуваного результату через недостатнє планування. Водночас аудит ефективності допомагає знайти можливості для оптимізації, шляхом аналізу використання ресурсів та вивчення можливих альтернатив.

Як відомо, результатом аудиту є висновки та рекомендації, які повинні бути реалізовані для поліпшення ситуації. Вони можуть стосуватися змін у процесах, перегляду управлінських підходів або впровадження нових технологій.

Щодо внутрішнього аудиту ефективності, то слід розуміти, що він не закінчується на формуванні звіту. Важливо, щоб рекомендації були реалізовані на практиці та щоб за результатами був проведений подальший моніторинг для оцінки досягнення поставлених цілей. Такий постійний аналіз дозволяє підприємству не тільки підвищити ефективність, але й швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища або внутрішні проблеми.

Проведення аудиту на автотранспортному підприємстві передбачає застосування аудитором різних аудиторських процедур. На рисунку 3.1 представлено основні аудиторські процедури, які слід використовувати при проведенні аудиту на автотранспортному підприємстві.

На основі проведених досліджень можна стверджувати, що методика внутрішнього аудиту ефективності має базуватися на принципах об'єктивності та системності. Це означає, що кожен аспект діяльності повинен оцінюватися без

упереджень і в контексті всієї організації.



Рис. 3.1. Основні аудиторські процедури при проведенні аудиту на автотранспортному підприємстві.

Примітка: Сформовано автором на основі джерела [33]

Важливо також враховувати, що аудит повинен проводитися регулярно для підтримки ефективності на довгостроковій основі. Завдяки цьому методика внутрішнього аудиту ефективності стає інструментом не лише контролю, а й розвитку організації, допомагаючи підтримувати високу продуктивність і досягати стратегічних цілей у динамічному середовищі бізнесу.

Методика внутрішнього аудиту має бути налаштована на специфіку автотранспортного підприємства, враховуючи особливості управління автопарком, виконання транспортних перевезень, технічне обслуговування транспорту та інші ключові аспекти.

З огляду на те, методика внутрішнього аудиту на автотранспортному підприємстві ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» включає сукупність принципів, підходів і процедур, що дозволяють ефективно оцінювати операційну,

фінансову, технічну та регуляторну діяльність підприємства.

На основі результатів вивчення практичної роботи автотранспортного підприємства пропонуємо розглянути основні етапи методики проведення внутрішнього аудиту ефективності для ПрАТ «Тернопільське АТП 16127»:

I. Планування аудиту.

На етапі планування внутрішнього аудиту визначаються основні об'єкти та напрями перевірки, а також час та ресурси, необхідні для проведення аудиту. Для ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» об'єктами аудиту можуть бути:

- фінансові операції (включаючи доходи, витрати, управління коштами);
- операційні процеси (організація перевезень, управління автопарком, обслуговування техніки);
- відповідність нормативним вимогам (безпека перевезень, технічний стан транспорту);
- управління ризиками (фінансові, технічні, операційні).

При цьому, основними кроками планування є:

- оцінка ризиків кожного з напрямків діяльності підприємства;
- визначення основних пріоритетів аудиту (залежно від рівня ризику);
- розробка аудиторської програми з визначенням детального плану перевірок, термінів та відповідальних осіб.

II. Збір та аналіз даних.

На цьому етапі аудитори збирають необхідні дані для проведення аналізу. Збір інформації може здійснюватися через документи підприємства, зокрема:

- фінансові звіти, касові документи, інвойси;
- звіти про технічне обслуговування транспорту, ремонти та закупівлі;
- журнали обліку рейсів і перевезень;
- договори з постачальниками та клієнтами.

Застосовуються також методи спостереження та інтерв'ю з ключовими співробітниками підприємства, щоб отримати більш глибоке розуміння поточних процесів та їх відповідності встановленим стандартам.

III. Оцінка внутрішнього контролю.

Внутрішній аудит вивчає систему внутрішнього контролю на підприємстві, яка є важливим інструментом забезпечення ефективної роботи. Для ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» це може включати перевірку наступних аспектів:

- контроль за рухом транспортних засобів (моніторинг пробігу, витрати палива, своєчасність ремонту);
- контроль фінансових операцій (система перевірки рахунків, витрат та доходів);
- контроль за дотриманням вимог безпеки при перевезеннях;
- управління матеріальними запасами (запчастини, паливо тощо).

Оцінюється також наявність потенційних ризиків, які можуть загрожувати діяльності підприємства/ таких як неефективне управління ресурсами або можливі порушення нормативних вимог.

IV. Аналіз ефективності операцій.

На цьому етапі аудитори проводять глибокий аналіз ефективності кожного з основних бізнес-процесів підприємства:

- *фінансова ефективність*: аналіз доходів та витрат, визначення точок зниження витрат (наприклад, оптимізація витрат на пальне, ремонти);
- *операційна ефективність*: аудит організації перевезень, планування рейсів, своєчасності технічного обслуговування автопарку;
- *технічна ефективність*: перевірка якості обслуговування автопарку, оцінка стану транспортних засобів, що впливає на безпеку перевезень та витрати на ремонт.

V. Оцінка дотримання нормативних вимог.

Одним із ключових аспектів аудиту є перевірка того, як ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» дотримується нормативних вимог. Це може включати:

- вимоги щодо безпеки транспорту (технічні регламенти, вимоги до перевезень);

- трудове законодавство (умови праці водіїв, графік роботи, дотримання законодавчих норм);
- екологічні стандарти (управління викидами, утилізація відходів).

Аудитори перевіряють, чи дотримується підприємство всіх вимог та чи застосовуються необхідні заходи для усунення можливих порушень.

VI. Розробка рекомендацій.

Після проведення всіх перевірок та аналізу отриманих даних аудитори формують звіт з рекомендаціями щодо покращення діяльності підприємства. Ці рекомендації можуть включати:

- оптимізацію витрат на технічне обслуговування автопарку та закупівлю матеріалів;
- вдосконалення системи моніторингу та управління транспортом для зменшення простоїв та перевитрат;
- впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації обліку та моніторингу фінансових і операційних процесів;
- покращення контролю за витратами палива та ремонтом транспорту.

VII. Оцінка результатів впровадження аудиторських рекомендацій.

Після того, як підприємство ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» впровадило рекомендації надані за результатами аудиту, важливо оцінити їх ефективність. Це етап аналізу того, як впроваджені зміни вплинули на ключові показники діяльності підприємства, зокрема:

- *фінансові результати*: оцінюється, наскільки вдалося оптимізувати витрати, покращити фінансові показники, знизити непродуктивні витрати, пов'язані з технічним обслуговуванням та управлінням автопарком;
- *операційна ефективність*: аналізуються зміни в організації рейсів, технічному обслуговуванні автопарку, плануванні ресурсів та витрат на перевезення;
- *зменшення ризиків*: перевіряється наскільки ефективно підприємство змогло зменшити ризики, пов'язані з технічним станом транспорту, безпекою перевезень, дотриманням нормативних вимог.

Результати впроваджених змін мають бути вимірювані через певний період часу. Цей процес може включати періодичні повторні аудити для оцінки ефективності рекомендацій та подальшого вдосконалення системи управління.

VIII. Формування системи безперервного вдосконалення.

Важливим аспектом методики внутрішнього аудиту є забезпечення циклу безперервного вдосконалення процесів на підприємстві. Це означає, що аудит не повинен обмежуватися одноразовими перевітками та рекомендаціями. Система внутрішнього аудиту має стати постійним інструментом управління, який дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Для цього на ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» варто запровадити наступні практики:

- періодичні перевітки ключових бізнес-процесів, щоб вчасно виявляти нові проблеми та ризики;
- постійний моніторинг ризиків та оперативне впровадження коригувальних заходів у разі виявлення порушень;
- актуалізація методики та стандартів аудиту з урахуванням нових технологій, законодавчих змін та доповнень, а також зміни ситуації на ринку.

IX. Участь керівництва в процесі аудиту.

Успіх внутрішнього аудиту багато в чому залежить від залучення керівництва підприємства до цього процесу. Для ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» керівництво повинне активно брати участь на всіх етапах аудиту, включаючи планування, аналіз результатів та впровадження рекомендацій. Також важливою є підтримка внутрішнього аудиту на стратегічному рівні, що допоможе забезпечити сталість процесів вдосконалення та мінімізації ризиків.

X. Використання сучасних технологій.

Однією з рекомендацій для покращення внутрішнього аудиту на ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» є впровадження новітніх технологій, таких як:

- *системи моніторингу транспорту*: впровадження GPS-трекерів та інших систем дозволить в режимі реального часу стежити за станом

транспортних засобів, що зменшує ризики затримок та неефективного використання ресурсів;

- *програмні рішення для управління аудитом*: спеціалізоване програмне забезпечення для проведення аудиторських перевірок допоможе спростити процес збору інформації, аналізу даних та підготовки звітності.

Дотримання наведених етапів методики проведення внутрішнього аудиту ефективності для ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» значно полегшать роботу аудитора та дасть змогу максимально оцінити операційну, фінансову та технічну діяльність підприємства. Ця методика сприяє підвищенню прозорості та ефективності діяльності підприємства, виявленню та мінімізації ризиків, а також покращенню контролю над ресурсами та фінансовими потоками.

Таким чином, методика проведення внутрішнього аудиту на підприємстві, такому як ПрАТ «Тернопільське АТП 16127», має свою специфіку, що зумовлена особливостями діяльності підприємства, його структурою, а також вимогами законодавства та стандартів аудиту.

Ось кілька основних аспектів методики, які можуть бути характерними для будь-якого підприємства:

1. Планування аудиту.
2. Оцінка системи внутрішнього контролю.
3. Аналіз і тестування операцій.
4. Складання аудиторського звіту.

Щодо особливостей проведення внутрішнього аудиту у транспортній галузі, то слід виокремити наступні аспекти:

- *автоматизація процесів*. З огляду на велику кількість операцій та необхідність ефективного управління ресурсами, важливо впровадити програмні рішення для моніторингу та автоматизації контролю за рухом транспорту, витратами на обслуговування та іншими ключовими показниками;

- *регулярність перевірок*. Для забезпечення безперебійної роботи автопарку необхідно проводити регулярні перевірки технічного стану транспорту та оцінку ефективності маршрутів;

– *комплексний підхід до управління ризиками.* У транспортній галузі існує багато ризиків (від зовнішніх до внутрішніх), тому внутрішній аудит має охоплювати всі можливі ризики та надавати рекомендації щодо їх мінімізації.

На основі проведених досліджень можна стверджувати, що методика проведення внутрішнього аудиту є ключовим елементом управління підприємством, зокрема для автотранспортного підприємства ПрАТ «Тернопільське АТП 16127». Вона забезпечує системний підхід до оцінки та аналізу діяльності підприємства, дозволяє виявляти слабкі місця, підвищувати ефективність управління ресурсами та мінімізувати ризики.

У свою чергу, методика проведення внутрішнього аудиту ефективності забезпечує своєчасну ідентифікацію потенційних проблем у фінансових операціях, контролі витрат, управлінні транспортними засобами та обслуговуванні клієнтів. Завдяки цьому підприємство може коригувати свою діяльність у реальному часі, уникати втрат і знижувати витрати.

Для автотранспортного підприємства ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» впровадження розробленої методики дозволяє підтримувати високу якість транспортних послуг, дотримуватися стандартів безпеки, оптимізувати витрати на обслуговування транспорту та посилювати свою конкурентоспроможність на ринку. Систематичний аудит допомагає підтримувати безперервність бізнесу, підвищувати ефективність операцій і забезпечувати стратегічний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У результаті дослідження методики проведення внутрішнього аудиту на автотранспортному підприємстві автором сформульовано такі висновки та рекомендації:

1. Виокремлено основні напрями внутрішнього аудиту на автотранспортному підприємстві: 1) аудит фінансових операцій та управління ресурсами; 2) оцінка операційних процесів; 3) контроль за виконанням нормативних вимог та стандартів; 4) наліз ефективності управління автопарком.

2. Внутрішній аудит на автотранспортному підприємстві допомагає не тільки виявляти та усувати проблеми, але й значно підвищувати ефективність операцій, оптимізувати витрати та мінімізувати ризики. Доведено, що внутрішній аудит позитивно впливає на різні аспекти діяльності підприємства, зокрема: зниження витрат; підвищення якості обслуговування клієнтів; покращення управління ризиками; підвищення ефективності операцій.

3. Рекомендуємо ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» розглянути можливість створення аудиторського відділу або запровадження внутрішнього аудиту через інші механізми, зокрема такі як: 1) *аутсорсинг аудиторських функцій*; 2) *розподіл обов'язків серед існуючих працівників*; 3) *автоматизація процесів контролю*; 4) *регулярні зовнішні аудити*.

4. Для досягнення максимальної ефективності внутрішнього аудиту на автотранспортному підприємстві слід зосередити увагу на кількох важливих аспектах: 1) вдосконалення методів аудиту; 2) інтеграція аудиту в стратегію управління ризиками; 3) регулярний аудит процесів технічного обслуговування; 4) оцінка ефективності бізнес-процесів; 5) впровадження рекомендацій та моніторинг їх виконання.

5. Запропоновано основні етапи методики проведення внутрішнього аудиту ефективності для ПрАТ «Тернопільське АТП 16127», а саме: *I етап* – Планування аудиту; *II етап* – Збір та аналіз даних; *III етап* – Оцінка внутрішнього контролю; *IV етап* – Аналіз ефективності операцій; *V етап* – Оцінка дотримання нормативних вимог; *VI етап* – Розробка рекомендацій; *VII етап* – Оцінка результатів впровадження аудиторських рекомендацій; *VIII етап* – Формування системи безперервного вдосконалення; *IX етап* – Участь керівництва в процесі аудиту; *X етап* – Використання сучасних технологій.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення й формування рекомендацій щодо методики внутрішнього аудиту ефективності системи внутрішнього контролю бізнес-процесів. Отримані науково-практичні результати дослідження дали змогу зробити такі висновки:

1. Запропоновано трактувати внутрішній контроль як сукупність процедур, спрямованих на вдосконалення внутрішніх операцій підприємства та надання внутрішнім користувачам доступу до даних, які будуть використовуватися для прийняття управлінських рішень. Внутрішній контроль повинен, перш за все, виконувати контрольну функцію та здійснювати перевірки з метою встановлення фактів дотримання (або недотримання) різних стандартів.

2. Підприємствам рекомендується створювати службу внутрішнього контролю як спеціалізований підрозділ, щоб гарантувати керівництву достатню впевненість у досягненні достатнього рівня економії та ефективності операцій, достовірності статистичної, фінансової та управлінської звітності. Основним завданням цієї служби є моніторинг діяльності господарюючого суб'єкта та нагляд за її операціями.

3. Внутрішній аудит – це процес перевірки та оцінки діяльності підприємства зсередини з метою підвищення його економічності, ефективності та результативності. Він допомагає виявляти слабкі місця у фінансових і операційних процесах, оптимізувати витрати, покращувати управління ресурсами та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства..

4. Бізнес-процеси є фундаментом управління сучасним підприємством, позаяк забезпечують системність, організованість та ефективність його діяльності. Вони охоплюють всі аспекти функціонування підприємства: від виробництва та постачання до продажу та управління фінансами і персоналом. Інтеграція та координація бізнес-процесів сприяють кращій співпраці між підрозділами, що в кінцевому підсумку підвищує конкурентоспроможність і стійкість суб'єкта господарювання на ринку.

5. На основі проведеної оцінки системи внутрішнього контролю бізнес-процесів ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» виокремлено 7 ключових етапів їх реалізації, а саме: *1 етап* – «Планування та підготовка рейсу»; *2 етап* – «Передрейсовий огляд»; *3 етап* – «Виконання перевезення»; *4 етап* – «Післярейсовий процес»; *5 етап* – «Управлінський та фінансовий контроль»; *6 етап* – «Управління персоналом»; *7 етап* – «Маркетинг та обслуговування клієнтів». Ці етапи бізнес-процесів демонструють, як автотранспортне підприємство організовує свою діяльність в сьогоденних умовах воєнного стану та надає послуги пасажиром і забезпечує належне технічне обслуговування транспортних засобів.

6. Станом на 2024 рік основним видом економічної діяльності ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» є пасажирські перевезення наземним транспортом у міському, міжнародному та приміському сполученні. Проведений аналіз обсягів реалізованих послуг показує, що на ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» спостерігаються сезонні коливання таких послуг. Так, зокрема, пік наданих послуг за 2023 рік припадає на літні місяці – 8671,6 тис. грн. (ІІІ квартал) і знижується на початку 2023 року – 1061,1 тис. грн. (І квартал). Загальний обсяг реалізованих послуг за 2023 рік свідчить про стабільний попит, однак сезонність може стати викликом для підприємства.

7. Проведений аналіз рентабельності ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» за 2022 та 2023 роки дає змогу зробити наступні висновки: а) зниження доходу на 13,75% свідчить про вплив негативних зовнішніх факторів, таких як зміни ринкових умов та зниження попиту на послуги; б) значне зростання валового прибутку на 192,08% є позитивною ознакою, яка вказує на покращення ефективності підприємства та зниження собівартості послуг; в) перехід від операційних збитків до операційного прибутку та покращення чистого прибутку демонструють успіхи в управлінні витратами й операційною діяльністю; г) підвищення рентабельності активів та фінансової рентабельності свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства; д) значне зростання витрат операційної діяльності на 86,29% є тривожним фактором, який вимагає

подальшої оптимізації витрат для забезпечення стабільної прибутковості; е) зниження власного капіталу на 17,35% потребує додаткової уваги щодо стабілізації фінансових ресурсів підприємства.

8. Рекомендовано ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» розглянути можливість створення аудиторського відділу або запровадження внутрішнього аудиту через такі механізми як: 1) аутсорсинг аудиторських функцій; 2) розподіл обов'язків серед існуючих працівників; 3) автоматизація процесів контролю; 4) регулярні зовнішні аудити. Для досягнення максимальної ефективності внутрішнього аудиту на автотранспортному підприємстві слід зосередити увагу на таких аспектах: 1) вдосконалення методів аудиту; 2) інтеграція аудиту в стратегію управління ризиками; 3) регулярний аудит процесів технічного обслуговування; 4) оцінка ефективності бізнес-процесів; 5) впровадження рекомендацій та моніторинг їх виконання.

9. Запропоновано основні етапи методики проведення внутрішнього аудиту ефективності для ПрАТ «Тернопільське АТП 16127», а саме: *I етап* – Планування аудиту; *II етап* – Збір та аналіз даних; *III етап* – Оцінка внутрішнього контролю; *IV етап* – Аналіз ефективності операцій; *V етап* – Оцінка дотримання нормативних вимог; *VI етап* – Розробка рекомендацій; *VII етап* – Оцінка результатів впровадження аудиторських рекомендацій; *VIII етап* – Формування системи безперервного вдосконалення; *IX етап* – Участь керівництва в процесі аудиту; *X етап* – Використання сучасних технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ази контролю і нюанси аудиту. Практичний посібник для представників місцевих органів влади. Київ. 2019. 46 с. URL: https://oda.carpathia.gov.ua/sites/default/files/imce/190604_kontrol_audit.pdf
2. Андрейчиков О.О., Гуца О.М., Українець О.Г. Використання сучасних інформаційних технологій в процесі розробки регламентів довільної складності. Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст» ХНУМГ імені О.М. Бекетова. Серія «Технічні науки та архітектура». 2013. Вип. № 110. С. 259-265.
3. Бержанір І.А. Роль внутрішнього аудиту у системі управління підприємством. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2023. № 37, С. 11-16. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13803/1/berhanir.pdf>
4. Белік В.Д. Внутрішній контроль: проблеми трактування в науковій літературі. Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». 2009. № 4 (50). С. 12-14.
5. Білуха М.Т., Дмитренко М.Г., Микитенко Т.В. Фінансовий контроль: теорія, ревізія, аудит: підручник / [за заг. ред.: М. Т. Білухи; 2-ге вид., перероб. і доповн.]. Київ: Українська академія оригінальних ідей. 2006. 888 с.
6. Брайко В.С., Вакульчик О.М. Розробка ефективної методики аудиту підприємств з корпоративним управлінням. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства: матеріали Міжн. наук.-практ. конф.: у 2 т. Том 1. Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2022р. С. 71-72.
7. Бутинець Т.А. Внутрішній контроль: елементи організації системи. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. Житомир: ЖДТУ, 2008. № 1 (43). С. 21-42.
8. Бутинець Т.А. Внутрішній контроль: суть і зміст. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2008. № 2 (44). С. 31-42.
9. Бутинець Ф.Ф. Аудит : підручник. Житомир : Рута, 2002. 672 с.

10. Бюджетний кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 50-51, ст. 572), (із змінами і доповненнями), поточна редакція від 21.06.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

11. Виговська Н.Г. Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2008. 532 с.

12. Виговська Н.Г. Моделювання структур внутрішньогосподарського контролю на акціонерних товариствах. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. Житомир: ЖДТУ, 2005. № 2 (32). С. 79-89.

13. Виноградова М.О. Внутрішній аудит в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 18 (2). С. 63-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_18\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_18(2)_13)

14. Внутрішній аудит ефективності: Методичні засади та практичні аспекти. Методичний посібник. Міністерство фінансів України. Київ, 2018. С. 66.

15. Гавриличенко Є.В. Методичні засади проведення внутрішнього аудиту матеріально-виробничих запасів підприємства. Економіка та суспільство. Випуск № 27. 2021. С. 1-9.

16. Глух Н.В., Вербіцький В.М. Теоретичні аспекти внутрішнього аудиту та аудиту ефективності. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія*: матеріали XIII Всеукр. наук.-практ. дистанційної конференції (м. Тернопіль, 6 грудня 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024.

17. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10 (151). С. 78-82.

18. Гончарук Я.А., Рудницький В.С. Аудит: навч. посіб. / [3-тє вид., перероб. і доп.]. Київ: Знання, 2007. 443 с.

19. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес системи організації. Ефективна економіка. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
20. Дереза З.П. Внутрішньогосподарський контроль: економічний зміст та значення в умовах трансформаційної економіки України. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнародний збірник наукових праць. Серія «Бухгалтерський облік, контроль і аналіз». Житомир: ЖДТУ. 2005. С. 228-242.
21. Дерій В.А. Витрати і доходи підприємств у системі обліку та контролю: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, «Економічна думка», 2009. 272 с.
22. Дікань Л.В. Контроль і ревізія: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 245 с.
23. Дікань Л.В., Чечетова Н.Ф., Синюгіна Н.В. Контроль і ревізія: навч. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. 256 с.
24. Дорош Н.І. Аудит: методологія і організація: монографія. К. : Знання, 2001. 402 с
25. Дорош Н.І. Сутність та призначення внутрішнього аудиту. Вісник ЖДТУ. 2006. № 1 (35). С. 41-46.
26. Дрюченко Л.Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів у діяльність органів місцевого самоврядування. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2010. Вип. 1 (3). С.32-35.
27. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Система управління якістю. Вимоги. Національний стандарт України. Київ: ДП «УкрНДНЦ». 2016. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
28. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
29. Дуліна О.В. Міжнародні стандарти INTOSAI як основа для розвитку вітчизняної системи внутрішнього контролю. Право та державне управління. 2019 р., № 2 (35) том 2. С. 129-135.

30. Економічна енциклопедія: у трьох томах / [Б.Д. Гаврилишин, О.А. Устенко, А.С. Гальчинський та ін.]. К.: ВЦ «Академія», 2000. Т. 1. 864 с., С. 75; Т. 3. 952 с., С. 593.

31. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017 р. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 9, ст.50), (із змінами і доповненнями), поточна редакція від 20.06.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>

32. Звіт про обсяг реалізованих послуг ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» за 2023 рік (Додаток Д).

33. Іванченко О.В. Організація та методика внутрішнього аудиту на підприємстві : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. спеціальності 071 «Облік і оподаткування», ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2020. 23 с.

34. Калюга Є.В. Фінансово-господарський контроль у системі управління: монографія. К. : Ельга; Ніка-Центр, 2002. 360 с.

35. Каменська Т.О. Основні напрями діяльності внутрішнього аудиту в системі управління. Бухгалтерський облік і аудит. 2010. № 7. С. 40-43.

36. Каслянюк П.П. Системне проектування процесів інформатизації. Наук. Вісті НТУУ «КПІ». 2008. № 1. С. 28-36.

37. Клепікова О.А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. 2014. № 4. С. 257-263.

38. Климчук М.М. Система управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики. Економічні науки: зб. наук. праць. 2011. Вип. 7. С. 39-50.

39. Ковшова І.О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62.

40. Колінько Н.І. Аутстафінг: процес виконання. Science of XXI century: development, main theories and achievements. Collection of scientific papers «SCIENTIA». 2022. С. 18-20.
41. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. Випуск 3. С. 64-69.
42. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 287-297.
43. Кунаєв А.Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2 (1). С. 117-125.
44. Лисенко О.А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Луганськ, 2011. № 13 (167). С. 314-319.
45. Максимова В.Ф. Класифікація внутрішнього економічного корпоративного контролю. Вісник Львівської комерційної академії. 2004. Вип. 16. С. 316-322.
46. Меліхова Т.О., Феофанов Л.К., Присяжнюк Д.В. Удосконалення організації та методики внутрішнього та зовнішнього контролю розрахунків з постачальниками. Агросвіт. 2021. № 20. С. 32–39.
47. Меліхова Т.О., Філатова А.І. Методологічні аспекти організації обліку та аудиту матеріалів та палива на підприємстві. Агросвіт. 2020. № 21. С. 26-34.
48. Міжнародні стандарти аудиту. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2020 року. Частина I, Частина II, Частина III. URL: https://www.apob.org.ua/?page_id=3482 (дата звернення 07.07.2024 р.)

49. Міхляєва Д.С., Белозерцев В.С. Методика проведення аудиту основних засобів на автотранспортних підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Том 2. С. 28-34.

50. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295-302.

51. Мулик Я.І. Методичні та організаційні підходи до системи внутрішнього контролю на підприємстві. Агросвіт. 2020, № 17-18. С. 28-38. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/17-18_2020/6.pdf

52. Національний стандарт України. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». Київ: ДП «УкрНДНЦ». 2016. URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>

53. Новий словник іншомовних слів: близько 40 000 сл. і словосполучень / [Л.І. Шевченко, О.І. Ніка, О.І. Хом'як, А.А. Дем'янчук]. Київ: АРІЙ, 2008. 672 с.

54. Новик І.В. Організація системи внутрішнього контролю на підприємстві. Наукові записки. УАД. 2017. № 2. С. 188-196.

55. Петрицька О.С. Організація внутрішнього аудиту на підприємстві. Приазовський економічний вісник: Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Випуск № 5 (16). 2019. С. 356-359.

56. Пушкар М.С., Гавришко Н.В., Романів Р.В. Історія обліку та контролю господарської діяльності: навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 223 с.

57. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: підручник / [3-тє вид., перероб. і доп.]. Тернопіль: Карт-бланш, 2005. 486 с.

58. Романів Є.М., Труш І.Є. Державний аудит: навч. посіб. Львів, 2017. 235 с.

59. Синиця Ю., Поплевіна О. Удосконалення обліку та аудиту розрахунків із підзвітними особами для підвищення ефективності подальшого контролю і ревізії. Journal of Innovations and Sustainability, 7(3), 06. 2023. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.06>.

60. Сілівончик О., Скрипник М. Організація обліку та методика аудиту грошових коштів на підприємстві. Економіка та суспільство, (29). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-42>

61. Слюніна Т.Л., Толстова А.С. Перспективи розвитку служби внутрішнього аудиту на підприємстві. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. Вип. 3 (30). 2021. С. 95-101.

62. Соколова Л.В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. Бізнес-навігатор. 2015. № 1. С. 134-139.

63. Станкевич Г. Особливості системи внутрішнього контролю підприємства та роботи внутрішнього аудитора. Аудитор України. Методика та практика аудиту. 2014. № 9 (226). С. 32-37.

64. Стендер С.В. Економічна сутність складових господарського контролю. Облік і фінанси АПК. 2009, № 1. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Oif_apk/2009_1/20_Stend.pdf

65. Структура власності ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» (Додаток Б).

66. Таран Т.В., Загорулько О.О., Бірченко Н.О. Організація внутрішнього аудиту на підприємстві. The 6 th International scientific and practical conference “Modern directions of scientific research development”. 2021. С. 1021-1025.

67. Тарасова О.О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0. Вісник Національного університету «Львівська політехніка» / Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 776. С. 172-178.

68. Тарасюк М.В. Дослідження ринку інформаційних систем для автоматизації контролінгу в управлінні торговельними мережами. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2009. Вип. 4. С. 266-275.

69. Тур О.В., Мутасевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2018. № 6. С. 1-7.

70. Фінансова звітність малого підприємства за 2022 рік (ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» (Додаток В).

71. Фінансова звітність малого підприємства за 2023 рік (ПрАТ «Тернопільське АТП 16127» (Додаток Г).

72. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. 2015. Том 22. № 2. С. 171 - 182.

73. Шестерняк М.М. Контроль як економічна категорія. Система контролю: актуальні проблеми науки і практики: матер. інтернет-конф., (м. Тернопіль, 31 січня 2013 р.). ТНЕУ: Тернопіль, 2013. С. 67-74. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9868/1/67-74.pdf>

74. Шестерняк М.М. Контроль як функція управління. Теоретичні та практичні аспекти соціально-економічних наукових досліджень: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (Київ, 30 жовтня 2020 р.). Київ: Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. С. 134-137. URL: <https://bit.ly/3sNVLeT>

75. Шестерняк М.М. Методи і форми контролю: проблеми визначення. Вісник ХДУ Сер. Економічні науки: Херсон, 2017. Випуск № 26, ч. 2. С. 154-156. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26876/1/000Методи і форми контролю.pdf>

76. Шестерняк М.М., Вербіцький В.М. Внутрішній контроль як ключовий компонент системи управління. The 13th International scientific and practical conference «Information and innovative technologies in the development of society» (April 02-05, 2024) Athens, Greece. International Science Group. 2024. P. 51-56. URL: <http://surl.li/jdlppt>

77. Шестерняк М.М., Вербіцький В.М. Роль бізнес-процесів у системі управління підприємством. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія*: матеріали XIII Всеукр. наук.-практ. дистанційної конференції (м. Тернопіль, 6 грудня 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024.

78. Шестерняк М.М., Забчук В.Д. Комунікація в аудиті як вирішальний чинник успіху при укладанні договору про надання аудиторських послуг.

Комунікація як чинник транспарентності соціальної взаємодії: психологічний, історичний, правовий, економічний та політичний виміри: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, Західноукраїнський національний університет, 9-10 травня 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 31-36. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52416/1/%d0%97%d0%b1.%20%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%84._2024%2c%20%d0%a2.%201.pdf

79. Щирба М.Т., Щирба І.М., Щирба М.М. Методичні аспекти аудиту ефективності. Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. Випуск 9. С. 844-849.

80. Щукін Ю. Аутсорсинг внутрішнього аудиту як інструмент зниження витрат / Kreston Ukraine, 21 червня 2022 року. URL: <https://kreston.ua/autsorsynh-vnutrishnoho-audytu-iaak-instrument-znyzhennia-vytrat/>

81. Anh T.C., Thi L.H. T., Quang H.P., Thi T.T. Factors influencing the effectiveness of internal control in cement manufacturing companies. *Management Science Letters*, 10 (1). 2020. P. 133-142.

82. Davenport, T. H., Short, J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990 (Summer). P. 11 - 27.

83. Gokoglan, K. and Sitki, A. The Effect of The Effectiveness of The Internal Control System of The Enterprises on The Value Added of Independent Audit: Diyarbakır Sample. *Economics, Business and Organization Research*, 4 (1). 2022. p. 72-87.

84. Nusa I.B. Quality of Audit System Information for Internal Control Effectiveness. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 112, 198-202. *International Conference on Business, Economic, Social Science, and Humanities – Economics, Business and Management Track (ICOBEST-EBM 2019)*. 2020. P. 198-202.

85. Regina V. Nagumanova, Aigyl I. Sabirova, Nadezhda G. Titova. Efficiency of an internal audit of companies' business processes. *Amazonia Investiga*. 2018 Vol. 7 Núm. 17. P. 306-318. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/328004843.pdf>

86. Phornlaphatrachakorn K. and Na Kalasindhu K. Internal control effectiveness and business survival: Evidence from Thai food businesses. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12). 2020. P. 927–939.

