

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 330.53:004

## ПРОБЛЕМИ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ КОНТРОЛЮ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2015 ВИНОГРАДОВА О. В., КОНДРАШОВ О. А.

УДК 330.53:004

Виноградова О. В., Кондрашов О. А.

### Проблеми регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві

Мета статті полягає у дослідженні регламентного забезпечення контролю процесу прийняття управлінських рішень у системі діяльності підприємства. Аналізуючи, систематизуючи і узагальнюючи наукові праці відомих учених, було розглянуто сутність категорії «регламент», досліджено міжнародний досвід регулювання даного процесу, розроблено пропозиції щодо вдосконалення об'єкта дослідження. У статті обґрунтовано доречність запровадження на кожному підприємстві системи внутрішнього контролю, спрямованої на підвищення рівня ефективності його функціонування у довгостроковій перспективі. Доведено, що за умов системного підходу якість функціонування служби внутрішнього контролю напряму залежить від її регламентного забезпечення. В результаті проведеного дослідження було вдосконалено регламентне забезпечення внутрішнього контролю процесу прийняття управлінських рішень, а саме: розроблено структуру: Внутрішньокорпоративного стандарту «Загальні положення контролю процесу прийняття управлінських рішень» і «Положення про службу внутрішнього контролю». Відмінною рисою пропонуваного в статті регламенту є акцентування уваги не тільки на традиційних об'єктах внутрішнього контролю підприємства, але й такого нетрадиційного об'єкта, як процес прийняття управлінських рішень. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є вдосконалення документації по узагальненню результатів внутрішнього контролю процесу прийняття управлінських рішень: посадових інструкцій, протоколів, актів, доповідних записок тощо.

**Ключові слова:** регламент, положення, стандарт, внутрішній контроль, служба, управлінські рішення

**Рис.:** 4. **Бібл.:** 21.

**Виноградова Олена Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, професор, кафедра менеджменту і бізнес-моделювання, Державний університет телекомунікацій (дул. Соломенська, 7, Київ, 03110, Україна)

**Email:** evvi@mail.ru

**Кондрашов Олексій Андрійович** – аспірант, кафедра менеджменту і бізнес-моделювання, Державний університет телекомунікацій (дул. Соломенська, 7, Київ, 03110, Україна)

**Email:** oleksii.kondrashov@gmail.com

УДК 330.53:004

UDC 330.53:004

### Виноградова Е. В., Кондрашов О. А. Проблемы регламентации контроля процесса принятия управленческих решений на предприятии

Цель статьи состоит в исследовании регламентного обеспечения контроля процесса принятия управленческих решений в системе деятельности предприятия. Анализируя, систематизируя и обобщая научные работы ведущих ученых, была рассмотрена сущность категории «регламент», исследован международный опыт регулирования данного процесса, разработаны предложения по усовершенствованию объекта исследования. В статье обоснована необходимость внедрения на каждом предприятии системы внутреннего контроля, направленной на повышение уровня эффективности его функционирования в долгосрочной перспективе. Доказано, что в рамках системного подхода качество функционирования службы внутреннего контроля предприятия зависит от ее регламентного обеспечения. В результате проведенного исследования было усовершенствовано регламентное обеспечение внутреннего контроля процесса принятия управленческих решений, а именно: разработана структура внутрикорпоративного стандарта «Общие положения контроля процесса принятия управленческих решений» и «Положение о службе внутреннего контроля». Отличительной особенностью предлагаемых в статье регламентов является акцент внимания не только на традиционных объектах внутреннего контроля предприятия, но и такого нетрадиционного объекта, как процесс принятия управленческих решений. Перспективой дальнейших исследований в данном

### Vynogradova O. V., Kondrashov O. A. Problems of Regulating the Control over Management Decision-Making at the Enterprise

The aim of the article is to study the regulation support of control over management decision-making in the system of the enterprise activity. By analyzing, systematizing and summarizing scientific works of leading scientists, the essence of the category of «regulation» has been considered, international experience in regulating this process has been studied, proposals on improving the object under study have been developed. In the article there has been substantiated the necessity of implementation of internal control system at each enterprise, aimed at improving the efficiency of its functioning in the long term outlook. It has been proved that in the framework of the system approach the functioning quality of the enterprise internal control service depends on its regulation support. As a result of the study there has been improved the regulating support of the internal control over the process of management decision-making, namely, the structure of the internal corporate standard «General provisions of control over management decision-making» and «Regulations on the Internal Control Service» were developed. A distinctive feature of the regulations proposed in the article is the focus not only on the traditional objects of the enterprise internal control but also such nontraditional object as the process of decision-making. Prospects for further research in this area is to improve the working papers on summarizing the results of the internal control over the process of management decision-making: job descriptions, reports, statements, memoranda, etc.

направлени является совершенствование рабочих документов по обобщению результатов внутреннего контроля процесса принятия управленческих решений: должностных инструкций, протоколов, актов, докладных записок и т. п.

**Ключевые слова:** регламент, положение, стандарт, внутренний контроль, служба, управленческие решения

**Рис.: 4. Библ.: 21.**

**Виноградова Елена Владимировна** – доктор экономических наук, профессор, профессор, кафедра менеджмента и бизнес-моделирования, Государственный университет телекоммуникаций (ул. Соломенская, 7, Киев, 03110, Украина)

**Email:** evvi@mail.ru

**Кондрашов Алексей Андреевич** – аспирант, кафедра менеджмента и бизнес-моделирования, Государственный университет телекоммуникаций (ул. Соломенская, 7, Киев, 03110, Украина)

**Email:** aleksii.kondrashov@gmail.com

**Keywords:** regulations, provisions, standards, internal control, service, management decisions

**Рис.: 4. Bibl.: 21.**

**Vynogradova Olena V.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Professor, Department of Management and Business Modeling, State University of Telecommunications (dul. Solomenska, 7, Kyiv, 03110, Ukraine)

**Email:** evvi@mail.ru

**Kondrashov Oleksii A.** – Postgraduate Student, Department of Management and Business Modeling, State University of Telecommunications (dul. Solomenska, 7, Kyiv, 03110, Ukraine)

**Email:** aleksii.kondrashov@gmail.com

**Вступ.** Нові реалії ринкових перетворень в економіці України, які формуються під впливом інтеграції до Європейського Союзу, потребують зусиль підприємств усіх галузей економіки мати науково обґрунтовані орієнтири стосовно підвищення рівня якості управління. Цей факт, безсумнівно, пов'язаний зі своєчасністю прийняття управлінських рішень на підприємстві, їх якістю й ефективністю. Сьогодні гостро постала проблема підвищення ролі всіх функцій управління, насамперед, такої універсальної, як контроль. У фреймі розвитку ідей контролю процесу прийняття управлінських рішень питання, пов'язані з його якісною регламентацією, набувають особливої актуальності. У даному контексті ефективним і раціональним шляхом вирішення проблеми може стати запровадження міжнародних положень з контролю і розробка національних стандартів для вітчизняних підприємств [1–8]. Такі дії завжди супроводжуються створенням не лише відповідного інформаційного і методичного забезпечення, але й організаційних регламентів, які є підґрунтям контролю процесу прийняття управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми контролю взагалі і контролю процесу прийняття управлінських рішень постійно перебувають у колі наукових інтересів вітчизняних і зарубіжних учених: Ф. Ф. Бутинця [1], У. О. Марчук [2], В. Ф. Максимової [3], Є. В. Мниха [4], Л. О. Сухаревої [5], В. О. Шевчука [4] та інших. Проте питання, які стосуються регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень підприємства, залишаються поки ще недостатньо вирішеними.

**Постановка завдання.** Предметом пропонованого дослідження є організаційно-методичні та практичні проблеми регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

**Мета дослідження** полягає в дослідженні основних проблемних питань регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «регламент» (англ. regulations, schedule, нім. Reglement, Dienstvorschrift, Dienstordnung) – сукупність (система) правил, що регулюють, обмежують [9], тобто дають можливість якісно управляти й інтегрувати у бізнес-процеси підприємства ефек-

тивні управлінські рішення. Регламент (франц. reglement – правило) – сукупність правил, що визначають порядок дії органа, установи, організації [10, с. 251]. Регламент – це документ нормативно-методичного характеру, який установлює вимоги до здійснення бізнес-процесів підприємства [11, с. 8]. Документування управлінських процедур наразі є однією з найактуальніших тем у теорії управління та теорії прийняття управлінських рішень. О. М. Кузьмінський акцентував увагу на тому факті, що «організаційні регламенти – це нормативні документи, які регламентують функціонування апарату управління й здійснення облікового й аналітичного процесу. До них належать положення про відділ, посадові інструкції, стандарти, графіки, операційні інструкції, програми управління, регламенти робочого дня» [13, с. 182]. Деякі автори [12–14] акцентують увагу не лише на створенні загальноприйнятих регламентів діяльності функціонального підрозділу, але й на необхідності здійснення його роботи з урахуванням стандартів якості ISO 9000, 9001, 9004 та ін. Система якості – це сукупність організаційної структури, відповідних процедур, процесів і ресурсів, які забезпечують здійснення загального управління якістю продукції і послуг та підтримання міцних зв'язків між усіма ланками управління і працюючими підприємствами на всіх рівнях виробництва та реалізації [13]. Отже, для дієвої роботи сучасного підприємства та його структурних підрозділів необхідні не тільки організаційні регламенти, але і відповідні стандарти, розроблені з урахуванням міжнародного досвіду. Як зазначає У. О. Марчук [7], «оскільки стратегія реформування в Україні передбачає застосування МСФЗ, МСБО, МСА та різних міжнародних стандартів з контролю (COSO, SAC, SAS, COBIT, Sarbanes – Oxley Act), що характерні для більшості країн з розвинутою інфраструктурою ринкових відносин». Упровадження цих стандартів є необхідною умовою активного розвитку України та її співпраці з зарубіжними країнами. Це є аргументованим фактом, але, на наш погляд, якщо йдеться про регламентацію служби внутрішнього контролю, то необхідно брати до уваги як традиційні регламенти (Положення про підрозділ, посадові інструкції працівників та ін.), так і стандарти якості ISO та міжнародні стандарти контролю.

Вищевикладене дозволяє формалізувати наступні блоки регламентного забезпечення контролю процесу прийняття управлінських рішень: перший – спрямовує нас до дослідження існуючої вітчизняної практики формування регламентів внутрішнього контролю на підприємствах;

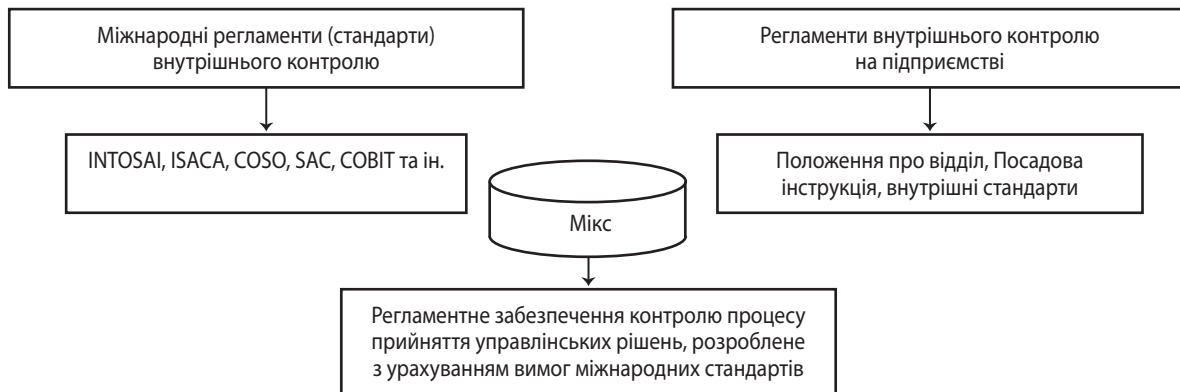


Рис. 1. Концепція регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень

Джерело: побудовано автором

Формалізована авторська концепція базується на тому, що не всі сучасні українські підприємства мають відділи внутрішнього контролю, а відповідно, і дієве, ефективне регламентне забезпечення. Крім того, підприємства, які мають відділи внутрішнього контролю, не завжди приділяють достатньо уваги якості регламентного забезпечення. Деякі підприємства хоча і мають у своєму арсеналі певний набір організаційних регламентів стосовно праці внутрішніх контролерів, але їхня сутнісна характеристика обмежена рамками традиційних підходів до формування документів такого роду і зовсім не ураховує норми міжнародних стандартів.

Згадаємо, що світову практику стандартизації представлено такими організаціями, які активно займаються зазначеною проблемою: стандарт «Цілі контролю при використанні інформаційних технологій» (COBIT); доповідь «Контроль і аудит систем» (SAC); доповідь «Внутрішній контроль: інтегрований підхід» (COSO); «Вказівка про розгляд структури внутрішнього контролю при аудиті фінансової звітності» (SAS 55) із внесеними змінами (SAS 78); Закон Сарбейнса – Окслі (Sarbanes – Oxley Act, відомий як «Вимоги SOX»), згідно з яким підприємства, чії акції котируються на міжнародних фондових ринках, зобов'язані дотримуватися норм цього закону; Міжнародні стандарти аудиту (МСА) 315 (переглянутий) «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвих викривлень через розуміння господарювання суб'єкта і його середовища» (ISA 315), МСА 330 (переглянутий) «Аудиторські дії у відповідь на оцінювані ризики» (ISA 330); Міжнародні стандарти INTOSAI; Лімська декларація керівних принципів контролю (The Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts) [7, 15].

Практиками та науковцями, що займаються питаннями внутрішнього контролю, в світі розроблено кілька концепцій внутрішнього контролю, серед яких основними є сформульовані у документах INTOSAI, COSO та COBIT [2].

На міжнародному рівні даними питаннями цілеспрямовано займається Міжнародний IBA (The Institution of

другий – базується на використанні міжнародних стандартів внутрішнього контролю та необхідності їхньої адаптації до умов роботи сучасного підприємства.

Концепцію регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень наведено на рис. 1.

internal Auditors, IIA) [Professional Guidance], де є спеціалізований відділ, який несе відповідальність за розробку стандартів внутрішнього аудиту. Слід зазначити, що розробки Міжнародного IBA спрямовані на класифікаційні ознаки системи стандартів діяльності служби внутрішнього аудиту.

З метою структуризації регламентного забезпечення внутрішнього контролю процесу прийняття управлінських рішень за [15–19] систематизуємо інформацію про основні компоненти внутрішнього контролю, які заявлені у найбільш розповсюджених міжнародних стандартах.

Представлені дані [15–19] висвітлюють факт наявності п'яти головних структурних компонентів. На рис. 2 візуалізований симплекс основних компонентів, які можна покласти в основу структуризації стандартів внутрішнього контролю процесу прийняття управлінських рішень (рис. 2).

Використання симплекс-методу, який, відповідно до [16], є алгоритмом рішення оптимізаційної задачі лінійного програмування шляхом перебору вершин опуклого багатогранника у багатовимірному просторі. За пропонованим підходом доцільність використання симплекс-методу є обґрунтованою, тому що інтегрування кубів, у вигляді яких представлені деякі стандарти, і буде являти собою (умовно) – багатогранник.

Вищевикладені підходи більшою мірою стосуються загальної організації внутрішнього контролю на підприємстві і не враховують організаційних аспектів контролю процесу прийняття управлінських рішень. За таких умов варто погодитися з думкою П. П. Андреева, який говорить про те, що «здійснюючи внутрішньогосподарський контроль, керівництво з відповідною періодичністю повинне переглядати функціонування всіх компонентів (особливо коли визначаються нові цілі організації) та вносити зміни до внутрішнього та зовнішнього середовищ (ухвалення нових законів, директив, внутрішніх процедур) [17, с. 16]. Це спонукає до необхідності проведення адаптаційних заходів основних компонентів міжнародних стандартів INTOSAI, ISACA, COSO та ін. до мети дослідження, що проводиться».

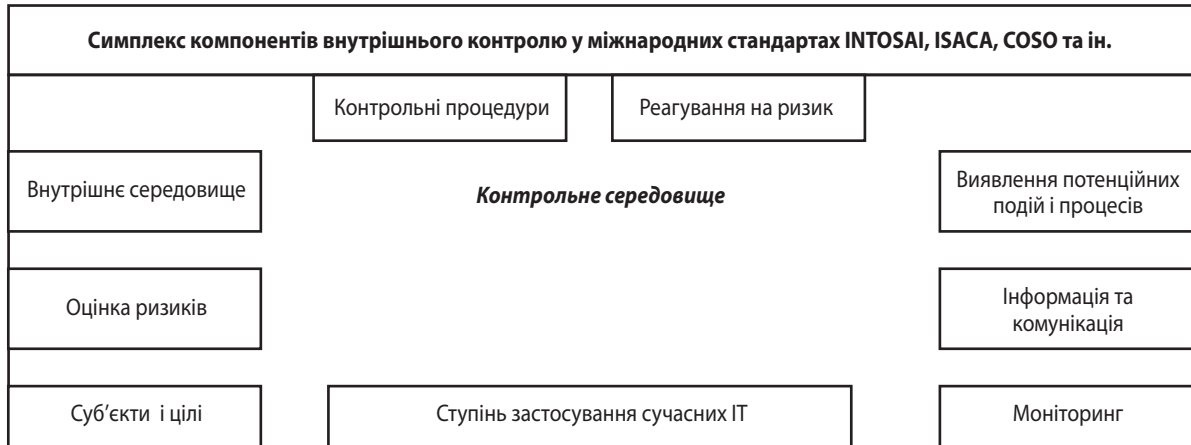


Рис. 2. Симплекс компонентів внутрішнього контролю міжнародних стандартів INTOSAI, ISACA, COSO та ін.

Джерело: побудовано автором

Надамо стислу характеристику визначеним компонентам, адаптованим до цілей дослідження, що проводиться:

1. Компонент «Внутрішнє середовище здійснення контролю процесу прийняття управлінських рішень» (в основу покладено перший компонент COSO – ERM), визначає філософію контролю процесу прийняття управлінських рішень стосовно загальної системи управління, організаційної структури підприємства, регламентів його діяльності, досліджує функціональний аспект з урахуванням кадрової політики.
2. Компонент «Формування цілей організації» розуміє під собою здійснення контролю за процесом прийняття управлінських рішень стосовно визначення стратегічних і тактичних цілей підприємства, а також своєчасним внесенням відповідних коригувань до них.
3. Компонент «Виявлення потенційних подій і процесів» спонукає до застосування контрольних заходів, спрямованих на процес управління ризиками, можливими ризиками і можливостями розвитку підприємства.
4. «Оцінка ризиків» – наступний компонент, який тісно пов'язаний з попереднім і виникає під впливом його основних факторів. Спонукає до організації якісного контролю за процесом прийняття управлінських рішень, спрямованих на управління ризиками діяльності підприємства.
5. Компонент «Реагування на ризик». Як зазначено у [7, с. 88], керівництво підприємства вибирає методи реагування на ризик, якими можуть бути: уникнення ризику, прийняття ризику, зменшення та розділення (передача) ризику.
6. Компонент «Контрольні процедури», у деяких джерелах його ще трактують як «Механізм контролю», у класичному варіанті спрямований на розробку відповідних правил і процедур, спрямованих на мінімізацію підприємницьких ризиків.
7. «Інформація і комунікація» є логічним продовженням компонентизації. Можливі ризики і загрози,

на які повинні спрямовуватись контрольні дії, детально розглянуто вище, де і визначено проблемні галузі.

8. Моніторинг системи внутрішнього контролю за моделлю COSO-ERM визначає рівень переконливості інформації, тобто її відповідність і достатність, на підставі чого керівник може вжити адекватних заходів у певній діяльності ризику і забезпечити подальшу ефективність внутрішнього контролю на підприємстві [18, 19].

З метою підвищення ефективності внутрішнього контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві розробимо структуру стандарту внутрішнього контролю «Загальні положення контролю процесу прийняття управлінських рішень» (рис. 3) з урахуванням вимог міжнародних стандартів внутрішнього контролю та визначених компонентів.

Отже, для підвищення ефективності здійснення внутрішнього контролю процесу прийняття управлінських рішень нами запропоновано структуру стандарту «Загальні положення контролю процесу прийняття управлінських рішень» (рис. 3), що розроблено на основі компонентів, які симплекс основних компонентів міжнародних стандартів INTOSAI, ISACA, COSO та ін.

Головними завданнями даного стандарту, який можна визначити як концептуальний, є: визначення цілей, завдань, єдиних принципів і компонентів системи внутрішнього контролю процесу прийняття управлінських рішень, розподіл повноважень суб'єктів у рамках структури внутрішнього контролю, регламентація порядку взаємодії контролю процесу прийняття управлінських рішень. Зазначимо, що цей стандарт підготовлено для внутрішньофірмової регламентації діяльності відділу внутрішнього контролю. Необхідність використання стандарту дозволить підприємству врахувати фактори, які впливають на організацію контролю за процесом прийняття управлінських рішень, установити відповідальних осіб. Пропонований стандарт буде сприяти підвищенню якості й ефективності роботи внутрішніх контролерів.

З метою підвищення якості організації процесу прийняття управлінських рішень розробимо Проект положен-



**Рис. 3. Структура стандарту внутрішнього контролю «Загальні положення контролю процесу прийняття управлінських рішень»**

*Джерело:* побудовано автором

ня про службу внутрішнього контролю, який вперше буде враховувати такий важливий об'єкт контролю, як процес прийняття управлінських рішень. Пропонований Проект положення про службу внутрішнього контролю пропонується сформулювати з урахуванням концептуальних положень стандарту «Загальні положення контролю процесу прийняття управлінських рішень».

Структуру Проекту Положення про службу внутрішнього контролю наведено на рис. 4.

Пропонована типова структура положення «Положення про службу внутрішнього контролю» буде ґрунтуватися на вимоги уніфікованої системи організаційно-розпорядчої документації системи суб'єкта господарювання та з урахуванням вимог законодавчо затвердженого та адаптованого до умов дослідження, що проводиться, розпорядження «Про затвердження Порядку проведення внутрішнього аудиту (контролю) у фінансових установах та Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України [20, 21].

**Висновки.** У статті обґрунтовано доречність упровадження на кожному підприємстві системи внутрішнього контролю, спрямованої на підвищення рівня ефективності його функціонування у довгостроковій перспективі. Доведено, що за умов системного підходу якість функціонування служби внутрішнього контролю на пряму залежить від її регламентного забезпечення.

В результаті проведеного дослідження було вдосконалено регламентне забезпечення внутрішнього контролю процесу прийняття управлінських рішень. Результативним моментом проведеного дослідження стала розробка Внутрішньокорпоративного стандарту «Загальні положення контролю процесу прийняття управлінських рішень», Положення про службу внутрішнього контролю. Відмінною рисою пропонованих регламентів є акцентування уваги не тільки на традиційних об'єктах внутрішнього контролю підприємства, але й такого нетрадиційного об'єкта, як процес прийняття управлінських рішень.

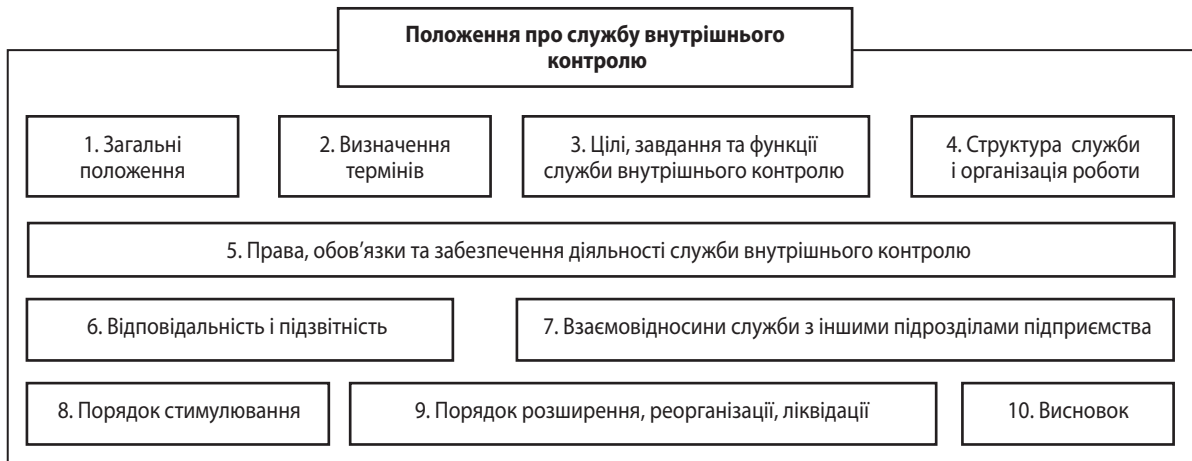


Рис. 4. Структура «Положення про службу внутрішнього контролю»

Джерело: побудовано автором

Перспективою подальших досліджень у даному напрямку є вдосконалення документації з узагальнення результатів внутрішнього контролю процесу прийняття управлінських рішень: посадових інструкцій, доповідних записок тощо.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський облік, контроль і аналіз: проблеми теорії та методології : монографія / Під заг. ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. – К., 2013. – 606 с.
2. Марчук У. О. Адаптація внутрішньогосподарського контролю до інтегрованої концепції внутрішнього контролю / У. О. Марчук // Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 11–12 (1). – С. 145–150.
3. Максимова В. Ф. Ефект удосконалення обліку та контролю для позитивної динаміки розвитку і економічної стабільності підприємства / В. Ф. Максимова // Бухгалтерський облік і аудит. – 2013. – № 9. – С. 23–27.
4. Мних Є. В. Контроль у системі інноваційного менеджменту підприємства : монографія / Є. В. Мних, С. В. Бардаш, О. А. Шевчук та ін.; [за ред. Є. М. Мниха]. – К. : КНТЕУ, 2011. – 452 с.
5. Сухарева Л. О. Загальна логіка і принципи моделювання методик контролю управлінських рішень / Л. О. Сухарева, В. М. Стефківський, А. В. Христенко // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2012. – Вип. 1 (22). – С. 371–383.
6. Гречина І. В. Науково-методичні підходи до аналізу потенціалу розвитку підприємства / І. В. Гречина // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 217–222.
7. Марчук У. О. Міжнародні стандарти у сферах обліку, контролю та аудиту / У. О. Марчук // Молодий вчений. – 2014. – № 10 (13). – С. 106–111.
8. Овсюк Н. В. Організаційно-економічні основи побудови внутрішнього контролю витрат на оплату праці / Н. В. Овсюк // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 249–254.
9. Регламент та регламентація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki>
10. Евенко Л. И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США (теория и практика формирования) / Л. И. Евенко. – М. : Наука, 1983. – 348 с.
11. Гуркова О. В. Організаційно-економічні складові впровадження контролінгу в управління оператора поштового зв'язку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. В. Гуркова ; Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова. – Одеса, 2011. – 16 с.
12. Шатілова О. В. Поняття, структура та функції ринку корпоративного контролю / О. В. Шатілова, Б. Ю. Москвін // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 424–431.
13. Кузьминский А. Н. Организация бухгалтерского учета и анализа хозяйственной деятельности / А. Н. Кузьминский, В. В. Сопко. – К. : Вища школа, 1986. – 256 с.
14. Сидоренко Е. В. Регламентация управленческих процедур и их документирование – новая ступень постановки ДООУ / Е. В. Сидоренко // Вестник архивиста.ru [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vestarchive.ru/dokumentovedenie/1282-reglamentaciia-upravlencheskih-procedury-i-ih-dokumentirovanie--novaia-stypen-postanovki-doy.html>
15. Ніконова О. Міжнародні стандарти INTOSAI: основні положення, аудиторські підходи, термінологія / О. Ніконова // Бухгалтерський облік і аудит. – 2011. – № 2. – С. 29–35.
16. Симплекс-метод [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ru.wikipedia.org/wiki>
17. Андреев П. П. Внутрішній контроль та аудит у секторі державного управління України та європейський досвід / [П. П. Андреев, О. О. Чечуліна, Я. ван Тайнен, І. К. Дрозд та ін.]. – К. : Кафедра, 2011. – 120 с.
18. Professional Guidance – Standards and Guidance // The Institution of Internal Auditors. – 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.theiia.org/guidance>
19. Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита / Ин-т междунар. аудиторів (Флорида, США) // Институт внутренних аудиторів. – М. : AuditNET. 2001–2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.iiar-ru.ru/international\\_professional\\_standards/](http://www.iiar-ru.ru/international_professional_standards/)
20. Про затвердження Порядку проведення внутрішнього аудиту (контролю) у фінансових установах : розпорядження від 05.06.2014 р. № 1772 зареєстровано в Міністерстві юстиції України 30.07.2014 р. за № 885/25662 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0885-14>
21. Про затвердження Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України : Постанова Правління Національного банку України постанова 29.12.2014 р. № 867

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=604-2014-%EF>

## REFERENCES

Andriev, P. P. et al. *Vnutrishnii kontrol ta audyt u sektori derzhavnoho upravlinnia Ukrainy ta yevropeyskyi dosvid* [Internal control and audit in the public sector of Ukraine and European experience]. Kyiv: Kafedra, 2011.

Butynets, F. F. *Bukhhalterskyi oblik, kontrol i analiz: problemy teorii ta metodolohii* [Accounting, control and analysis: problems of theory and methodology]. Kyiv, 2013.

Evenko, L. I. *Organizatsionnye struktury upravleniia promyshlennymi korporatsiiami SShA (teoriia i praktika formirovaniia)* [Organizational management structure of US industrial corporations (the theory and practice of formation)]. Moscow: Nauka, 1983.

Hrechyna, I. V. "Naukovo-metodychni pidkhody do analizu potentsialu rozvytku pidpriemstva" [Scientific and methodical approaches to the analysis of the development potential of the enterprise]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2014): 217-222.

Hurkova, O. V. "Orhanizatsiino-ekonomichni skladovi vprovadzhennia kontrolinhu v upravlinnia operatora poshtovoho zvi azku" [Organizational and economic components in the implementation of controlling management mail operator]. *avtores. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04, 2011*.

Kuzminskiy, A. N., and Sopko, V. V. *Organizatsiia bukhhalterskogo ucheta i analiza khoziaystvennoy deiatelnosti* [Organization of accounting and analysis of economic activities]. Kyiv: Vishcha shkola, 1986.

[Legal Act of Ukraine] (2014). <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0885-14>

[Legal Act of Ukraine] (2014). <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=604-2014-%EF>

Maksimova, V. F. "Efekt udoskonalennia obliku ta kontroliu dlia pozytyvnoi dynamiky rozvytku i ekonomichnoi stabilnosti pidpriemstva" [The effect of improving control and accounting for the positive dynamics of development and economic stability of the company]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, no. 9 (2013): 23-27.

Mnykh, Ye. V. et al. *Kontrol u systemi innovatsiinoho menedzhmentu pidpriemstva* [Control system of innovation management company]. Kyiv: KNTEU, 2011.

Marchuk, U. O. "Adaptatsiia vnutrishnyohospodarskoho kontroliu do intehrovanoi kontseptsii vnutrishnyoho kontroliu" [Adapting internal control to an integrated internal control concepts]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, no. 11-12 (1) (2012): 145-150.

"Mezhdunarodnye professionalnye standarty vnutrennego audita" [International professional standards of internal audit]. Institut vnutrennikh auditorov. [http://www.iaa-ru.ru/international\\_professional\\_standards](http://www.iaa-ru.ru/international_professional_standards)

Marchuk, U. O. "Mizhnarodni standarty u sferakh obliku, kontroliu ta audytu" [International standards in the areas of accounting, control and audit]. *Molodyi vchenyi*, no. 10 (13) (2014): 106-111.

Nikonova, O. "Mizhnarodni standarty INTOSAI: osnovni polozhennia, audytorski pidkhody, terminolohiia" [International standards of INTOSAI: basic provisions, audit approaches and terminology]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, no. 2 (2011): 29-35.

Ovsyuk, N. V. "Orhanizatsiino-ekonomichni osnovy pobudovy vnutrishnyoho kontroliu vytrat na oplatu pratsi" [Organizational-economic bases of internal control labor costs]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2014): 249-254.

"Professional Guidance - Standards and Guidance" The Institution of internal Auditors. <http://www.theiaa.org/guidance>

"Rehlament ta rehlamentatsiia" [Regulation and regulation]. <https://uk.wikipedia.org/wiki>

"Simpleks-metod" [Simplex method]. <https://ru.wikipedia.org/wiki>

Shatilova, O. V., and Moskvina, B. Yu. "Poniattia, struktura ta funktsii rynku korporatyvnoho kontroliu" [The concept, structure and functions of the market for corporate control]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2014): 424-431.

Sukhareva, L. O., Stefkivskiy, V. M., and Khrystenko, A. V. "Zahalna lohika i pryntsypy modeliuvaniia metody kontroliu upravlynskykh rishen" [General principles of logic and simulation control methods of administrative decisions]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, no. 1 (22) (2012): 371-383.

Sidorenko, E. V. "Reglamentatsiia upravlencheskikh protsedur i ikh dokumentirovanie - novaia stupen postanovki DOU" [The regulation of administrative procedures and their documentation - a new stage productions DOW]. *Vestnik arkhivista. ru*. <http://www.vestarchive.ru/dokumentovedenie/1282-reglamentatsiia-upravlencheskikh-procedyr-i-ih-dokumentirovanie--novaia-stypen-postanovki-doy.html>