

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-148>

УДК 657:633

ДОЦІЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ СУБ'ЄКТАМИ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

FEASIBILITY OF IMPLEMENTING AN INTERNAL CONTROL SYSTEM BY SMALL BUSINESSES

Кріль Андрій Юрійович

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8492-5925>

Kril Andrii

Lviv Polytechnic National University

У статті висвітлено основні характеристики системи внутрішнього контролю підприємства, які аргументують потребу малих підприємств у прийнятті рішення щодо її запровадження. Систематизовано переваги впровадження внутрішнього контролю: покращення економічної безпеки, захист конфіденційної інформації, мінімізація економічних ризиків, вдосконалення облікових процедур, підвищення достовірності фінансової звітності та можливість групувати помилки з наступним аналізом дієвості прийнятих рішень щодо їх виправлення задля запобігання нових, або їх оперативного виправлення на основі сформованої бази даних внутрішнього контролю. Також висвітлено виклики щодо доцільності внутрішнього контролю на підприємствах малого бізнесу з огляду на специфіку їх діяльності. Розкрито основні категорії та процедури внутрішнього контролю, які слід обов'язково прописати в системі внутрішнього контролю, а також окреслено варіанти організації системи внутрішнього контролю саме для малого підприємництва.

Ключові слова: бізнес-процеси, бухгалтерський облік, внутрішній контроль, економічні ризики, малий бізнес, помилки, порушення, управлінські рішення.

The research is devoted to substantiating the feasibility of developing and implementing an appropriate internal control system that integrates into the overall management system of a small business entity, since it is small business that is important for the economy, creating jobs and supporting innovation. The paper proves that small enterprises are exposed to significant risks due to imperfect management, which is exacerbated by the lack of effective internal control. The main research methods included analysing the theoretical basis for implementing internal control at enterprises of different ownership and size, comparing the experience of implementing internal control systems at similar enterprises to identify successful practices and potential benefits. The article highlights the main characteristics of the internal control system of an enterprise, which is critical for ensuring the sustainability and profitability of small enterprises in the long term and contributes to the improvement of financial discipline. The publication delineates the advantages of implementing internal control, which include enhancing economic security, safeguarding confidential information, mitigating economic risks, optimising accounting procedures, enhancing the reliability of financial statements, and the capacity to associate errors with subsequent analysis of the efficacy of the decisions made to rectify them in order to prevent new errors or to rectify them expeditiously based on the formed internal control database. The study focuses on the main challenges to the feasibility of internal control at small businesses, given the specifics of their activities. It reveals the main procedures of the internal control system, such as accounting, administration, prevention, identification and adjustment, the use of which will ensure the reliability of data and promote the security of relevant communication channels and information flows in the enterprise. The article presents the advantages of organising an internal control system for small businesses by introducing a separate department compared to outsourcing or co-sourcing of the control function, which characterises the practical value of the study.

Keywords: business processes, accounting, internal control, economic risks, small business, failures, violations, management decisions.



Постановка проблеми. Багато вітчизняних підприємств знаходяться у складному фінансово-економічному становищі, внаслідок загальної критичної економічної ситуації в державі, спричиненої військовою агресією проти України.

Малий бізнес відіграє ключову роль у розвитку економіки, створюючи робочі місця, сприяючи інноваціям та забезпечуючи місцеві споживчі потреби. Однак, малі підприємства підпадають під вплив суттєвих ризиків, мінімізація яких, часто не здійснюється цими суб'єктами господарювання у зв'язку з недосконалістю їх системи управління та, зокрема, відсутністю дієвого внутрішнього контролю. У такому контексті, саме внутрішній контроль стає критично важливим для забезпечення стійкості та прибутковості діяльності суб'єктів малого підприємництва у довгостроковій перспективі. Окрім того, він сприяє покращенню фінансової дисципліни, адже однією з найбільш поширених проблем у малому бізнесі є неефективне управління фінансами, помилки в питаннях оподаткування та загалом елементарне шахрайство з боку відповідальних осіб, або їх некомпетентність. Тому питання розробки та впровадження відповідної системи внутрішнього контролю, яка оптимально інтегрована в загальну систему управління малих підприємств, є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика внутрішнього контролю, його складові та процедури, особливості впровадження в діяльність суб'єктів господарювання розглядали у працях М. Т. Білухи [1], Т. А. Бутинець [2], З. В. Гуцайлюка [3], В. Ф. Максимової [4], Я. І. Мулик [5], С. М. Петренка [6], В. С. Рудницького [7], Р. О. Савченка [8] та інших. У цих працях увага зосереджена в основному на теоретичних аспектах запровадження внутрішнього контролю та його організації задля покращення фінансового стану підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Впродовж останніх років дослідження внутрішнього контролю було зосереджене на його побудові на великих підприємствах та тих, що становлять суспільний інтерес відповідно до законодавства. А от питання доцільності та механізму впровадження системи внутрішнього контролю на малих підприємствах залишалися поза увагою, що, насамперед, пов'язане з малими оборотами та меншими вимогами з боку органів контролю.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є оцінка доцільності впрова-

дження системи внутрішнього контролю на малих підприємствах для підвищення ефективності управління, мінімізації ризиків, зміцнення фінансової стійкості, зростання конкурентоспроможності бізнесу, забезпечення достовірності фінансової звітності та збільшення довіри зацікавлених сторін. Також необхідно виявити потенційні переваги та виклики, пов'язані з цим процесом в довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу дослідження. На вітчизняних підприємствах дуже часто відсутня система внутрішнього контролю взагалі або та, що існує не виконує поставлені управлінські завдання і носить суто формальний характер. Така ситуація характерна для великих підприємств, які мають ресурси для належної організації такої системи, але не завжди вміють використовувати не лише методи та функціональні можливості системи внутрішнього контролю, але й інтерпретувати, аналізувати його результати, робити висновки та приймати відповідні управлінські рішення.

Також деякі елементи контролю можуть бути присутні, але менеджмент підприємства використовує їх не, як окрему цілісну систему, а вони інтегровані в інші функції управління на підприємстві, що теж не є ефективним. Це може бути зумовлено, наприклад, тим, що в малих підприємствах зазвичай працює обмежена кількість людей, які не завжди мають необхідні знання для належної організації системи внутрішнього контролю та подекуди просто фізично не в змозі опрацювати масиви інформації і виконувати додаткову роботу [9].

На сьогоднішній день внутрішній контроль, як інструмент управління ризиками, як важливий елемент збільшення прибутковості підприємства, як механізм стратегічного розвитку бізнесу є недооцінений з боку усіх суб'єктів підприємництва. Незважаючи на те, що такий вид контролю є доступним та максимально прозорим в контексті методів і результатів, підприємства, які дійсно його використовують в сучасних реаліях, скоріш за все в минулому зверталися на добровільних засадах або в обов'язковому порядку до аудиторів. Адже, в будь-якій програмі аудиторської перевірки обов'язково передбачений пункт щодо оцінки системи внутрішнього контролю на підприємстві. Також беззаперечним є факт того, що усі суб'єкти, які працюють з іноземними інвестиціями, чи є дочірніми компаніями міжнародних корпорацій реально мають окремі підрозділи внутрішнього контролю,

або внутрішнього аудиту, оскільки, зарубіжний досвід суб'єктів бізнесу свідчить про те, що його впровадження є справді доцільним.

Зупинимось детальніше на специфіці формування системи внутрішнього контролю на малих підприємствах, виходячи з основних рис їх функціонування та менеджменту.

На підприємствах, де є одноособний власник (приватне підприємство чи навіть фізична-особа підприємець), чи, наприклад, їх декілька, як у товаристві з обмеженою відповідальністю, відповідальність за саму діяльність і за внутрішній контроль несуть власники. У більшості випадків власники повністю залучені в сам бізнес, і якщо інші функції виконують працівники, то, зазвичай власники можуть бути повністю в курсі операцій і загальної ситуації на підприємстві. Таким чином вони встигають виконувати функції контролю. Але у випадку нарощення обсягів діяльності, зростає потреба у виокремленні внутрішнього контролю в окремий елемент управління, оскільки, збільшується ступінь спеціалізації, і стає неможливим залишатися повністю в курсі того, що відбувається в кожній частині бізнесу.

Отже, у ефективності функціонуванні бізнесу зацікавлені перш за все власники підприємств, і, на нашу думку, оптимальним варіантом є саме шлях делегування повноважень із організації внутрішнього контролю, вибору методичного інструментарію, його апробації та впровадження безпосередньо професійним менеджерам цієї сфери. Ефективний внутрішній контроль також вимагає глибоких знань у галузі бухгалтерського обліку як основного джерела інформації для управлінських рішень, що не завжди притаманне власникам підприємства.

Розглянемо основні характеристики внутрішнього контролю, які доводять доцільність його впровадження не лише малими підприємствами, але й усіма іншими незалежно від форми власності чи виду економічної діяльності:

1. Внутрішній контроль гарантує ефективний нагляд за різними аспектами діяльності підприємства з одночасним збереженням конфіденційної інформації, що в окремих випадках становить комерційну таємницю, а також відслідковує виконання усіх вимог законодавства під час ведення бізнесу у тій чи іншій сфері економіки. Це включає в себе контроль за доступом до важливих баз даних, захист існуючої конкурентної переваги та дотримання правових норм у всіх сегмен-

тах функціонування з огляду на різноманітні бізнес-процеси;

2. Дієва та функціональна система безпеки підприємства є сукупністю заходів та стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності в умовах мінливого ринкового середовища, зокрема, під час війни. Ця система не має чіткого алгоритму дій, оскільки адаптується до потреб та особливостей кожного підприємства. Одним з ключових засобів забезпечення економічної безпеки є впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, яка сприятиме не лише оптимізації управління ресурсами підприємства, але й підвищить захист формування і збереження бухгалтерської та управлінської інформації, що формується на різних ділянках. Контроль всередині підприємств дозволить виявити витік інформації та вжити заходи щодо надійності каналів її руху, а також виявити ділянки несанкціонованого доступу;

3. На сьогоднішній день підприємствам важливо постійно шукати нові комбінації бізнес-процесів для оптимального використання наявних ресурсів і зменшення загроз та збитків, що виникають в умовах воєнного стану на шляху зміцнення фінансового стану, збереження економічної стійкості та подекуди позицій на ринку. Усе це залежить від того, чи запроваджена система внутрішнього контролю дає змогу підприємствам ідентифікувати, оцінювати та керувати економічними ризиками. Внутрішній контроль не лише допомагає виявити слабкі сторони підприємницької діяльності, а й акцентує увагу на ефективності використання ресурсів, виявляє та активує резерви.

4. Система бухгалтерського обліку на підприємстві є основою для формування фінансової звітності, яка необхідна користувачам облікової інформації для прийняття дієвих, ефективних, обґрунтованих рішень. Але слід пам'ятати, що баланс підприємства може зійтися в будь-якому випадку через використання методу подвійного запису, але достовірність наведеної там інформації щодо активів чи зобов'язань може бути під питанням. Така ситуація виникає у зв'язку з некомпетентністю певних найманих працівників бухгалтерії або через умисні дії щодо фальсифікації документів, завищення зобов'язань і витрат, приховування безнадійної заборгованості, маніпуляцій із заробітною платою тощо. Також можливі випадки, коли в у бухгалтерію надходять вже сфабриковані документи і,

оскільки, облікові працівники суто опрацюють отриману інформацію, тоді до них не можна виставляти претензії. Саме тому внутрішній контроль дозволяє виявити ланцюжки руху документів та знайти зловмисників;

5. Дуже часто склад та структура виявлених порушень, їх причини, сила впливу на бізнес-операції не узагальнюються. Аналогічно не окреслюються напрямки прийнятих рішень, їх дієвість, чи абсолютна або часткова нездатність вплинути на ситуацію, що виникла. Тобто внутрішній контроль необхідний для систематизації цієї інформації задля наступного її спрямування на запобігання виникнення помилок чи порушень [9]. Внутрішній контроль дає змогу управлінському персоналу виявляти недоліки в діючих системах і здійснювати своєчасні коригування, а також приймати відповідні рішення для адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища;

6. Контроль охоплює виявлення як помилок, так і успіхів окремих виконавців [4]. Він супроводжується аналізом причин успіхів і невдач, а також розробкою заходів для виправлення помилок та закріплення успіхів. Ці заходи розглядаються з урахуванням впливу зовнішнього середовища, оцінки його параметрів та пов'язаних з ним ризиків.

Отже, вищенаведена інформація свідчить про те, що внутрішній контроль і його запровадження має багато переваг. Але на нашу думку, саме для малих підприємств існують певні виклики, що гальмують його запровадження або через які багато власників підприємства навіть не задумуються над його доцільністю. Розглянемо деякі з них:

– організація на малих підприємствах окремого відділу внутрішнього контролю збільшить їх витрати, адже вони повинні фінансувати витрати на його впровадження і функціонування, здійснюючи додаткове навчання існуючих працівників або наймати нових фахівців цієї сфери, а також провести реструктуризацію організаційних процесів, документів і процедур. У таких випадках витрати, здійснені на впровадження системи внутрішнього контролю, можуть не приносити очікуваних результатів та віддачі від вкладених фінансових ресурсів та зусиль;

– на сьогодні в Україні існує загалом проблема у пошуку компетентних фахівців зокрема сфери внутрішнього контролю, адже вони повинні володіти відповідними знаннями бухгалтерського обліку, фінансів, загального підприємництва та взаємозв'язку бізнес-процесів, а також вміти виявити загрози,

оцінити їх і вчасно приймати дієві управлінські рішення. Слід зауважити, що отримати результат проведеного контролю і вміти зрозуміти отриману інформацію, її систематизувати, виявити недоліки і їх усунути – абсолютно різні завдання для працівника.

Окремо слід наголосити на проблемах, що знижують якість внутрішнього контролю на тих малих підприємствах, де вже використовують його інструментарій:

1) у більшості вітчизняних підприємств внутрішній контроль не виконує своєї ролі в стимулюванні відповідальності працівників, тобто вони не відчувають себе відповідальними перед керівником підрозділу за результати своєї роботи, а керівники – перед власниками бізнесу, а власники – перед державою та суспільством [9]. Тобто, щоб внутрішній контроль був ефективним, необхідно створити відповідну культуру та впровадити зобов'язання щодо надійного контролю в розрізі усього підприємства;

2) якщо малі підприємства зосереджені лише на захисті своїх ресурсів та недопущенні зловживань, то це тисне на працівників і атмосфера в колективі буде негативна, що спричинить плинність кадрів [10]. Відповідно необхідно використовувати певну мотивацію працівників щодо якості і точності їх роботи, а також вміти об'єднати працівників навколо спільної ідеї, і довести, що контроль це не метод залякування чи штрафів, а раціональний механізм досягнення цілей і стратегії розвитку підприємства, що буде стимулювати їх самостійно відслідковувати свої дії і координувати їх з діями інших працівників.

Організація контролю на малих підприємствах повинна акцентувати зусилля на таких категоріях [11]:

I. Облік. Забезпечення правильного обліку господарських операцій та встановлення чіткої відповідальності в межах підприємства за помилки та порушення;

II. Адміністрування. Сприяння досягненню цілей контролю шляхом розробки відповідних каналів комунікації та інформаційних потоків;

III. Запобігання. Уникнення помилок до того, як вони стануться і будуть незворотними, створення резервних копій бази даних та визначення відповідальних осіб за її збереження і використання. Перевірка каналів збуту, звірка рахунків та замовлень чи продажів, розробка заходів безпеки та кібербезпеки тощо;

IV. Ідентифікація. Оперативне виявлення помилок, порушень чи шахрайських дій від-

разу, як вони виникли. Проведення інвентаризація запасів, руху грошових коштів, звірки розрахунків задля своєчасного виявлення порушників та винних осіб. Оцінка захисту конфіденційної інформації та важливих систем підприємства від несанкціонованого доступу з метою окреслення виявлених неточностей чи збоїв у них.

V. Коригування. Групування та систематизації наслідків від помилок, а також виявлення їх впливу на фінансовий стан чи результати діяльності суб'єкта господарювання у короткостроковій та довгостроковій перспективі. За можливості слід використовувати резервні копії бази даних для часткового або повного відновлення інформації.

Враховуючи вищенаведені категорії контролю малим підприємствам слід обрати раціональний підхід щодо організації системи внутрішнього контролю. Існує два основних варіанти впровадження внутрішнього контролю на підприємствах і малих в тому числі. Першим є створення відділу внутрішнього контролю на підприємстві, що з однієї сторони забезпечить максимально точну перевірку бізнес-процесів та їх результатів, адже працівники такого підрозділу володітимуть усією інформацією про специфіку відповідного бізнесу. Недоліком може бути зловживання ними своїм службовим становищем [5].

Другим варіантом є аутсорсинг функції контролю. Аутсорсингова компанія бере на себе перевірку правильності організації та ведення бухгалтерського обліку, а також проводить оцінювання ризиків. Додатково вона аналізує ефективність кадрової політики, відповідність організаційної та функціональної структури масштабам діяльності компанії [9]. Перевагою такого підходу є відсутність витрат на створення та утримання власної системи внутрішнього контролю, здебільшого високий рівень професійної підготовки зовнішніх фахівців від аутсорсингової компанії, хоча їх послуги на сьогодні є дуже дорого вартісними. На нашу думку головним недоліком такого

варіанту є те, що втрачається вся сутність поняття внутрішнього контролю, адже його буде здійснювати повністю стороння організація. В такому самому аспекті ми не розділяємо думку щодо використання косорсингу [9], коли внутрішній контроль забезпечується одночасно і підприємством, і частково аутсорсинговою компанією, що породжує ще більший хаос у господарській діяльності. В такій ситуації доцільніше на один рік підписати угоду з аудиторською компанією щодо надання консультаційних послуг, як для служби бухгалтерії, так і для служби внутрішнього контролю на початках її формування і для підвищення відповідного рівня кваліфікації її працівників. Для малого бізнесу можна запровадити окрему одну посаду без створення цілого відділу, яка буде підпорядковуватися керівнику і власнику, наприклад, і буде мати доступ до усієї інформації, що генерується на підприємстві в процесі його господарської діяльності.

Висновки. Внутрішній контроль – це інтеграція заходів, процедур і механізмів контролю всередині підприємства для мінімізації втрат або запобігання потенційним ризикам. Отже, в контексті зростання шахрайства, а також бізнес-провалів, підприємства почали все більше зосереджуватися на впровадженні систем внутрішнього контролю та операціях з управління бізнесом з метою покращення їх ефективності. Внутрішній контроль може бути корисним для підприємств малого бізнесу, проте під час створення таких систем часто виникає низка проблем, включаючи недостатню кваліфікацію кадрів, брак ґрунтовних наукових досліджень та практичних розробок у цій сфері, а також відсутність чіткої нормативно-правової бази. На нашу думку, малий бізнес на сьогоднішній день особливо потребує дієвої системи внутрішнього контролю, щоб забезпечити стійкість, фінансову дисципліну та довіру з боку потенційних інвесторів. Це важливий елемент для забезпечення розвитку у сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція та ризики є дуже великими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Білуха М. Т., Микитенко Т. В. Фінансовий контроль: теорія, ревізія і аудит : підруч. Київ : Укр. акад. оригінальних ідей, 2005. 888 с.
2. Бутинець Т. А. Розвиток науки господарського контролю: проблеми теорії, методології, практики: монографія. Житомир : ЖДТУ, 2011. 772 с.
3. Гуцайлюк З. В. Облік і контроль у ринковій економіці: елементи концепції: монографія. Тернопіль : Крок, 2013. 176 с.
4. Максимова В. Ф. Реалізація стратегії підприємства в системі контролю та аудиту. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2012. Вип. 39. С. 89–93.

5. 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/?op=1&z=3287&i=4> (дата звернення: 17.04.2024).
6. Петренко С. М. Внутрішній контроль: проблеми інформаційного, організаційного та методологічного розвитку: монографія. М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Донець. нац. ун. економіки та торгівлі ім. М. Туган Барановського, 2013. 503 с URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2018/65/pdf/175-185.pdf> (дата звернення: 17.04.2024).
7. Рудницький В.С. Внутрішній аудит: методологія, організація : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2000. 106 с
8. Савченко Р. О. Організація системи внутрішнього контролю на основі ризик-орієнтованого підходу. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Сер.: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз*. 2013. Вип. 2. С. 296–302. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/30851> (дата звернення: 17.04.2024).
9. Савченко Р. О., Савченко Н. М., Дем'янюк І. В. Внутрішній контроль: проблеми та перспективи. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7288> (дата звернення: 17.04.2024).
10. Калініченко С., Крупица І., Байрачна О., Грібнік А. Засади внутрішнього контролю в системі ефективного управління туристичним підприємством. *Economic Synergy*. 2022. № 1. С. 111–121. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1853998> (дата звернення: 17.04.2024).
11. Internal controls. ACCA. Think Ahead. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f1/technical-articles/internal-controls.html> (дата звернення: 17.04.2024).

REFERENCES:

1. Bilukha, M. and Mykytenko, T. (2005). *Finansovyi kontrol: teoriia, reviziia, audyt: Pidruchnyk [Financial control: theory, inventory count, audit: textbook]*. Kyiv: Ukrainaska akademiia oryhinalnykh idei.
2. Butynets T. A. (2011), *Rozvytok nauky hospodars'koho kontroliu: problemy teorii, metodolohii, praktyky: monohrafiia [Development of science business control : problems of theory, methodology, practice : monograph]*, ZhDTU, Zhytomyr, Ukraine. 772 p.
3. Hutsaylyuk, Z.V. (2013). *Oblik i kontrol y rinkovoi ekonomitsi [Accounting and control in a market economy: the elements of the concept]* ZV Hutsaylyuk, Ternopil Step, 2013. 176 p.
4. Maksimova, V. F. (2012), *Realizatsiia stratehii pidpriemstva v systemi kontroliu ta audytu [Implementation of enterprise strategy in the control and audit system]*. *Visnyk L'vivs'koi komertsijnoi akademii. Seriia ekonomichna*, vol. 39, pp. 89–93.
5. Mulik Ya. I. (2020) *Metodichni ta organizacijni pidhodi do sistemi vnutrishnogo kontrolyu na pidpriemstvi [Methodical and organizational approaches to the internal control system at the enterprise]*. *Agrosvit – Agroworld*, vol. 17–18, pp. 28–38. Available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3287&i=4> (Accessed 17 Apr 2024).
6. Petrenko, S. M. (2013). *Internal control: problems of informational, organizational and methodological development: monograph [Vnutrishnii kontrol: problemy informatsiunoho, orhanizatsiinoho ta metodolohichnogo rozvytku: monohrafiia]*. Ministerstvo osvity i nauky, molodi ta sportu Ukrainy, Donetskyi natsionalnyi universytet ekonomiky ta torhivli im. M. Tugan-Baranovskoho, Svit knyhy, Donetsk, 503 p. Available at: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2018/65/pdf/175-185.pdf> (дата звернення: 17.04.2024).
7. Rudnyc'kyj V. S. (2010). *Vnutrishnij audyt: metodolohija, orghanizacija : monohrafija [Internal audit: methodology, organization : monograph]*. Ternopil' : Ekonomichna dumka. 106 p.
8. Savchenko, R. O. (2013), *Orhanizatsiia systemy vnutrishnogo kontroliu na osnovi ryzyk-orientovanoho pidkhodu [Organization of the internal control system based on a risk-oriented approach]*. *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalters'koho obliku, kontroliu i analizu* [Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis], vol. 2, pp. 296–302. Available at: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/30851> (дата звернення: 17.04.2024).
9. Savchenko R., Savchenko N. and Demianyuk I. (2019) *Vnutrishnii kontrol: problemy ta perspektyvy [Internal control: problems and prospects]*. *Efektivna ekonomika*, vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7288> (Accessed 17 Apr 2024).
10. Kalinichenko S., Krupitsa I., Bairachna O., & Gribnyk A. (2022). *Zasady vnutrishnogo kontroliu v systemi efektyvnogo upravlinnia turystychnym pidpriemstvom [Principles of internal control in the system of effective management of a tourist enterprise]*. *Economic Synergy*, (1;2), 111–121. Available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1853998> (Accessed 17 Apr 2024).
11. Internal controls. ACCA. Think Ahead, available at: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f1/technical-articles/internal-controls.html> (Accessed 17 Apr 2024).