

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-96>

УДК 657.6

РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

THE ROLE OF INTERNAL CONTROL IN ENSURING THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

Бардадим Марія Василівнакандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6067-9129>**Куропата Олексій Олексійович**здобувач вищої освіти,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1451-6712>**Чернишенко Ірина Миколаївна**здобувач вищої освіти,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9999-8807>**Bardadym Mariia, Kuropata Oleksii, Chernyshenko Iryna**
Dnipro State Agrarian and Economic University

У статті розглянуто сутність та значення внутрішньогосподарського контролю як важливого інструменту управління сучасним підприємством. Досліджено підходи науковців щодо трактування поняття «внутрішньогосподарський контроль», визначено його роль в системі управління та обліку. Узагальнено основні етапи проведення контролю, серед яких виділено планування, збір і аналіз інформації, оцінювання результатів та прийняття управлінських рішень. Визначено ключові проблеми організації системи внутрішньогосподарського контролю на підприємствах та запропоновано напрями їх удосконалення: удосконалення методичного забезпечення контролю, підвищення професійної компетентності працівників контролюючих підрозділів, посилення ризик-орієнтованого підходу до оцінки та запобігання ризикам, а також посилення взаємозв'язку між результатами контролю та управлінськими рішеннями.

Ключові слова: внутрішньогосподарський контроль, управління підприємством, аналіз господарських процесів, етапи контролю, ризик-орієнтований підхід, ефективність діяльності.

The article examines the essence and significance of internal control as an important management tool of a modern enterprise. Scientific approaches to the definition of the concept of "internal economic control" were analyzed and the proper interpretation of the category "internal economic control" was proposed as continuous observation, verification and analysis of economic processes at the enterprise, which is carried out by a manager or an authorized person with the aim of ensuring the reliability of accounting data, compliance with legislative and internal regulatory requirements, effective use of resources and increasing the effectiveness of management decisions. The value of internal economic control of business entities to ensure the preservation of their assets, compliance with financial discipline, prevention of errors and abuses, as well as increasing the efficiency of the use of material and financial resources is considered. The main stages of intra-household control are summarized, among which planning, collection and analysis of information, evaluation of results and management decision-making are highlighted. The key problems of the organization of the internal control system at enterprises are identified, including in the modern conditions of wartime operations. The main ones are insufficient qualification of personnel, lack of a risk-oriented approach, low level of automation and weak integration of control into the general management system, as well as limited resources, disruption of logistics and communication chains, increasing risks of fraud. The influence of organizational and methodological shortcomings on the effectiveness of internal control was studied. Directions for their improvement are proposed: increasing the professional competence of employees of control units, improving

the methodological support of control, introducing information technologies, as well as strengthening the risk-oriented approach to risk assessment and prevention. It was concluded that an effective system of internal control contributes to increasing the effectiveness of the enterprise, strengthening financial discipline and ensuring stable development in conditions of martial law and economic instability.

Keywords: internal control, enterprise management, analysis of economic processes, stages of control, risk-oriented approach, efficiency of activity.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки підприємства функціонують у середовищі високих ризиків, постійних змін законодавства та зростання конкурентного тиску, що потребує посилення системи внутрішнього контролю як ключового елементу управління. Внутрішній контроль сприяє забезпеченню збереження активів підприємства, дотриманню фінансової дисципліни, запобіганню помилкам і зловживанням, а також підвищенню ефективності використання матеріальних та фінансових ресурсів. Наявність дієвої, ефективної системи внутрішнього контролю дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників, оцінювати ризики та приймати коригувальні управлінські рішення. Саме тому дослідження ролі внутрішнього контролю у забезпеченні ефективності діяльності підприємства є важливим як з теоретичного, так і з практичного погляду, адже сприяє удосконаленню систем управління, підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування та розвиток теоретичних та методичних засад внутрішнього контролю зробили такі науковці, як Бочарова Н. А., Федотова І. В. [1], Воронко Р., Марценюк Р., Чік М. [2], Гуренко Т., Дерев'янко С. [3], Замула І. В., Танасієва М. М. [4], Мулик Я. І. [5], Прокопенко О. В., Богачов Д. І. [6], Семенець А. [7]. Їхні праці присвячені дослідженню сутності, принципів і завдань внутрішнього контролю, удосконаленню його організаційних форм і методів, а також розробці ефективних підходів до оцінки результативності контрольних процедур.

Науковці наголошують, що внутрішній контроль є важливою складовою системи управління підприємством, яка забезпечує достовірність облікової інформації, раціональне використання ресурсів та своєчасне виявлення відхилень у господарській діяльності. В умовах цифровізації економіки та посилення вимог до прозорості бізнес-процесів зростає роль автоматизованих систем внутрішнього контролю, що дозволить підвищити його ефективність і оперативність. Проте, потребують подальшого вивчення

питання впровадження внутрішнього контролю на підприємствах різних галузей, а також оцінка його впливу на загальну ефективність діяльності суб'єктів господарювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає у визначенні ролі та значення внутрішньогосподарського контролю в забезпеченні ефективності діяльності підприємства, визначенні напрямків його удосконалення та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення результативності системи внутрішнього контролю в умовах сучасного господарського середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах воєнного стану в Україні значна частина підприємств опинилася у складному фінансово-економічному середовищі. Збройна агресія, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність енергопостачання та зниження купівельної спроможності населення та інших суб'єктів господарювання суттєво вплинули на результати господарської діяльності. До ключових причин такого стану належать загальне економічне становище держави, наслідки війни та складна політична ситуація. Проте, не менш важливим чинником залишається низький рівень управління, недостатня гнучкість управлінського персоналу у прийнятті раціональних рішень в умовах підвищеної невизначеності та ризиків.

За таких обставин особливого значення набуває впровадження ефективних систем внутрішньогосподарського контролю, які забезпечують своєчасне виявлення відхилень, попередження зловживань і підвищення прозорості управлінських процесів. Саме внутрішньогосподарський контроль виступає важливим інструментом стабілізації діяльності підприємств в кризових умовах, сприяє збереженню ресурсів, підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та зміцненню фінансової стійкості як великих, так і середніх та малих суб'єктів господарювання.

Семенець А. зазначає, що внутрішній контроль «... це економічна категорія; функція управління, що забезпечує спільно з функцією обліку, інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, а також самостійно

зворотний зв'язок між об'єктом і суб'єктом управління» [7]. Також автор звертає увагу на те, що реалізація функції внутрішнього контролю здійснюється через систему внутрішнього контролю, яка являє собою: «... систему, котра містить усі елементи організаційної структури: ресурси всіх видів, процеси, структуру, організаційну інфраструктуру, професійну та загальну культуру, інтелектуальну складову, які разом об'єднують відповідних спеціалістів для досягнення цілей підприємства, його системи управління й забезпечення заданого рівня ефективності та результативності підприємства, правильності й ефективності фінансових процесів і дотримання законів, нормативних актів, стандартів, внутрішніх документів підприємства» [7].

Мулик Я. І. внутрішній контроль розглядає як систему: «... заходів підвищення діяльності суб'єкта господарювання, яка стосується внутрішніх процесів, які відбуваються на підприємстві, для надання внутрішнім користувачам інформації, яка буде використовуватися в прийнятті управлінських рішень» [5].

Замула І. В. та Танасієва М. М. в основу визначення поняття внутрішній контроль включають 3 підходи – системний, процесний та функціональний. Науковці виокремлюють дане поняття від загального поняття контролю, а саме: «внутрішній контроль - це система безперервних контрольних дій за функціонуванням об'єктів управління, що здійснюються керівництвом підприємства або уповноваженою ним посадовою особою, з метою формування певних інформаційних засад прийняття управлінських рішень або їх коригуванням для досягнення поставлених цілей найбільш ефективним для підприємства способом [4].

На думку колективу авторів Воронко Р., Марценюк Р., Чік М. внутрішній контроль – це: «... система спостереження та перевірки законності та економічної доцільності здійснення господарських операцій, збереження і раціонального використання всіх видів ресурсів, виконання працівниками своїх функціональних обов'язків з метою своєчасного виявлення недоліків та застосування заходів щодо їх усунення шляхом управлінського впливу на керований об'єкт, оцінювання ризиків діяльності, запобігання кризовим явищам і забезпечення ефективного ведення бізнесу» [2].

На нашу думку, внутрішньогосподарський контроль - це система безперервного спостереження, перевірки та аналізу господарських процесів на підприємстві, що здійснюється керівником або уповноваженою особою з

метою забезпечення достовірності облікових даних, дотримання законодавчих та внутрішніх нормативних вимог, ефективного використання ресурсів та підвищення результативності управлінських рішень.

Він охоплює всі рівні управління підприємством — від операційного до стратегічного. Основним завданням внутрішньогосподарського контролю є своєчасне виявлення відхилень у діяльності, оцінка ризиків, запобігання втратам та сприяння досягненню поставлених цілей підприємства найефективнішим способом.

Ключове значення для забезпечення ефективності, об'єктивності та результативності внутрішньогосподарського контролю має дотримання черговості етапів його проведення. Насамперед, чітка структурованість контролю дозволяє уникнути хаотичності дій, забезпечує системність і логічну узгодженість усіх процедур – від планування до прийняття управлінських рішень. Послідовність проведення внутрішньогосподарського контролю на підприємстві рекомендуємо здійснювати з дотриманням наступних етапів (рис. 1).

Під час проведення дослідження було виявлено ряд проблем, які формуються певними організаційними та методологічними недоліками, що призводить до зниження ефективності внутрішньогосподарського контролю. Основні з них наведені в таблиці 1.

У сучасних умовах, особливо під час воєнного стану, додаються нові виклики – обмеженість ресурсів, порушення логістичних та комунікаційних ланцюгів, зростання ризиків шахрайства, що потребує адаптації системи внутрішнього контролю до кризових обставин та для збереження ефективності управління. Напрями удосконалення системи внутрішньогосподарського контролю на підприємствах мають бути спрямовані на підвищення її ефективності, об'єктивності та адаптивності до сучасних економічних умов, зокрема до викликів воєнного часу.

Необхідним, в першу чергу, є удосконалення нормативно-методичного забезпечення. Це передбачає розробку внутрішніх регламентів, положень про систему контролю, визначення відповідальності та повноважень осіб, залучених до контрольної діяльності. Доцільним є впровадження стандартів внутрішнього контролю, гармонізованих із міжнародними практиками, що дозволить уніфікувати процедури перевірок і звітності.

Підвищення професійної компетентності персоналу, який здійснює контрольні функ-



Рис. 1. Етапи внутрішньогосподарського контролю

Джерело: сформовано авторами

ції, та формування висококваліфікованих фахівців мають важливе значення для зростання впливу системи внутрішнього контролю на ефективність управління підприємством. Насамперед, професійна компетентність працівників передбачає глибокі знання у сфері бухгалтерського обліку, аудиту, фінансового аналізу, податкового законодавства та ризик-менеджменту. В умовах постійних змін у нормативно-правовому середовищі контролери повинні не лише володіти сучасними методами перевірок, а й вміти оперативно адаптувати їх до нових вимог. Крім технічних знань, не менш важливими є аналітичні, комунікативні та етичні компетенції. Працівник служби внутрішнього контролю має вміти не лише виявляти порушення, а й аргументовано обґрунтовувати свої висновки, налагоджувати діалог із керівництвом та колегами, сприяючи формуванню культури відкритості й відповідальності на підприємстві.

Посилення ризик-орієнтованого підходу у побудові системи внутрішнього контролю є одним з найважливіших напрямів підвищення її ефективності в сучасних умовах господарювання. Такий підхід дозволяє підприємству не лише виявляти наслідки порушень після їх виникнення, а й передбачати та запобігати ризикам, що можуть негативно вплинути на фінансовий стан, репутацію чи безперервність діяльності. Суть ризик-орієнтованого контролю полягає в тому, що контрольні процедури будуються на основі оцінки рівня ризику, який супроводжує кожну господарську операцію або процес. Це дає змогу сконцентрувати ресурси на тих ділянках, де ймовірність виникнення помилок, шахрайства або втрат є найвищою, забезпечуючи оптимальний розподіл часу та зусиль контролерів.

Першим етапом реалізації такого підходу є ідентифікація ризиків. На цьому етапі визначаються всі можливі загрози, що можуть

Таблиця 1

Проблеми організації ефективної системи внутрішньогосподарського контролю

Проблема	Наслідки
Відсутність належної нормативно-правової бази	Ускладнення формування єдиних підходів до побудови системи внутрішнього контролю. Законодавство не містить чітких вимог щодо структури, процедур та відповідальності за організацію контролю, через що підприємства змушені розробляти власні внутрішні регламенти без належного методичного підґрунтя
Недостатній рівень професійної підготовки персоналу	Формальний підхід до виконання контрольних функцій. Часто відсутні спеціальні підрозділи або фахівці з внутрішнього аудиту, а функції контролю покладаються на бухгалтерію, що створює ризики упередженості та зниження об'єктивності перевірок
Низький рівень автоматизації обліково-аналітичних процесів	Ускладнення оперативного моніторингу господарських операцій, а також створення можливості для помилок та зловживань через ручну обробку даних
Відсутність системного підходу до оцінки ризиків	Багато підприємств не здійснюють попередній аналіз потенційних загроз, що не дозволяє своєчасно реагувати на фінансові чи організаційні відхилення
Слабкий зворотний зв'язок між результатами контролю та управлінськими рішеннями	висновки перевірок часто не використовуються для коригування діяльності підприємства або залишаються без належного реагування керівництва

Джерело: сформовано авторами

вплинути на діяльність підприємства: фінансові, операційні, податкові, інформаційні, кадрові тощо. Особливу увагу слід приділяти ризикам, які посилюються в умовах воєнного стану – це ризики перебоїв у постачанні, втрати активів, зниження платоспроможності контрагентів, порушення логістичних ланцюгів. Далі проводиться оцінка ризиків, що включає визначення їх ймовірності та потенційного впливу на результати діяльності. Для цього можуть використовуватись кількісні та якісні методи аналізу – від експертного оцінювання до побудови матриці ризиків або застосування спеціалізованих програмних інструментів.

Наступним кроком є моніторинг ризиків, тобто систематичне відстеження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, які можуть призвести до виникнення нових загроз. Ефективна система моніторингу дозволяє своєчасно реагувати на виявлені відхилення та коригувати заходи контролю. Важливою складовою є також розробка та впровадження превентивних заходів. Це можуть бути: встановлення контрольних лімітів, багаторівнева система погодження операцій, автоматичні сигнали у разі виявлення аномалій у даних, посилення процедур авторизації та перевірки. Метою таких заходів

є мінімізація ймовірності виникнення ризикових ситуацій ще до їх реалізації.

Окрім того, ризик-орієнтований підхід вимагає тісної інтеграції функції контролю з процесами стратегічного планування та управлінського аналізу. Це дає змогу формувати цілісне уявлення про ризиковий профіль підприємства та приймати зважені управлінські рішення, спрямовані на стабільність і розвиток.

Ще одним важливим напрямом є посилення взаємозв'язку між результатами контролю та управлінськими рішеннями. Рекомендації, сформовані за підсумками перевірок, мають бути інтегровані у процес стратегічного та оперативного планування, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства. Крім того, розвиток корпоративної культури прозорості та відповідальності створює сприятливе середовище для функціонування контролю. Коли працівники розуміють важливість контролю не як засобу покарання, а як інструменту удосконалення, система починає працювати ефективно й без опору з боку персоналу.

У підсумку, удосконалення внутрішнього контролю повинно бути комплексним процесом, що поєднує інституційні, технологічні та організаційні зміни, спрямовані на підви-

щення надійності управління підприємством в умовах економічної нестабільності та трансформації господарського середовища.

Висновки. Внутрішньогосподарський контроль є невід'ємною складовою ефективною системи управління підприємством, оскільки забезпечує своєчасне виявлення відхилень у діяльності, запобігає фінансовим втратам і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Його основна мета полягає у забезпеченні достовірності облікових даних, дотриманні законодавства, раціональному використанні ресурсів та підвищенні результативності управлінських рішень. Система внутрішньогосподарського контролю базується на плануванні, зборі, перевірці інформації, аналізі результатів, формуванні висновків та розробці рекомендацій щодо усунення виявлених порушень.

Водночас, організація контролю на підприємстві стикається із низкою проблем, які в сучасних умовах ускладнюються впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, економічної нестабільності та підвищених ризиків ведення бізнесу. Для їх подолання необхідно реалізовувати напрями вдосконалення системи внутрішнього контролю, серед яких: підвищення професійної компетентності фахівців, удосконалення нормативної бази, а також посилення ризик-орієнтованого підходу до контролю.

Отже, ефективна система внутрішньогосподарського контролю – це не лише інструмент перевірки, а й стратегічний елемент управління, який забезпечує стабільність, прозорість і безпеку діяльності підприємства, сприяючи його стійкому розвитку навіть у складних економічних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бочарова Н. А., Федотова І. В. (2022). Удосконалення системи внутрішнього контролю на АТП. *Економіка транспортного комплексу*, (40), 2022. С. 132-153. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.132>. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/268623/264170>
2. Воронко Р., Марценюк Р., Чік М. (2024). Сутність внутрішнього контролю та питання його організації на підприємствах з прокату майна. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-4>
3. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4251/4176>
3. Гуренко Т., Дерев'яно С. (2024). Значення внутрішнього екологічного контролю для підприємств агробізнесу. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-9>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4216/4143>
4. Замула І.В., Танасієва М.М. Внутрішній контроль : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2021. 336 с.
5. Мулик Я. І. (2020). Методичні та організаційні підходи до системи внутрішнього контролю на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 17-18. С. 28–38. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.17-18.28. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/17-18_2020/6.pdf
6. Прокопенко О. В., Богачов Д. І. (2023). Організаційно-економічні підходи до внутрішнього контролю на промисловому підприємстві. *Академічні візії*. 2023. Вип.19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8311620>. URL: <https://zenodo.org/records/8311620>
7. Семенець А. (2021). Внутрішній контроль та система внутрішнього контролю в контексті міжнародного бізнесу: формалізація дефініцій. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*, № 1 (9). С. 386-397. DOI 10.29038/2524-2679-2021-01-386-397. URL: <https://scispace.com/pdf/vnutrishnii-kontrol-ta-sistema-vnutrishnogo-kontroliu-v-1nuunzx5fu.pdf>

REFERENCES:

1. Bocharova N. A., Fedotova I. V. (2022). Udoshkonalennia systemy vnutrishnoho kontroliu na ATP [Improvement of the internal control system at the MTE]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the transport complex*, vol. 40. pp. 132-153. Available at: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/268623/264170>.
2. Voronko R., Martseniuk R., Chik M. (2024). Sutnist vnutrishnoho kontroliu ta pytannia yoho orhanizatsii na pidpriemstvakh z prokatu maina [The essence of internal control and the issue of its organization at property rental enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 64. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4251/4176>.
3. Hurenko T., Derevianko S. (2024). Znachennia vnutrishnoho ekolohichnoho kontroliu dla pidpriemstv ahrobiznesu [Importance of internal environmental control for agribusiness enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 64. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4216/4143>.

4. Zamula I. V., Tanasiieva M. M. (2021) Vnutrishnii kontrol: navchalnyi posibnyk [Internal control: study guide]. Chernivtsi: Tekhnodruk. 336 p. (in Ukrainian).
5. Mulyk Ya. I. (2020). Metodychni ta orhanizatsiini pidkhody do systemy vnutrishnoho kontroliu na pidpriemstvi [Methodical and organizational approaches to the internal control system at the enterprise]. *Ahrosvit – Agroworld*, vol. 17-18, pp. 28-38. Available at: http://www.agrosvit.info/pdf/17-18_2020/6.pdf
6. Prokopenko O.V., Bohachov D.I. (2023). Orhanizatsiino-ekonomichni pidkhody do vnutrishnoho kontroliu na promyslovomu pidpriemstvi [Organizational and economic approaches to internal control at an industrial enterprise]. *Akademichni vizii – Academic visions*, vol. 19. Available at: <https://zenodo.org/records/8311620>.
7. Semenets A. (2021). Vnutrishnii kontrol ta systema vnutrishnoho kontroliu v konteksti mizhnarodnoho biznesu: formalizatsiia definitsii [Internal control and internal control system in the context of international business: formalization of definitions]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii – International relations, public communications and regional studies*, vol. 1(9), pp.386-397. Available at: <https://scispace.com/pdf/vnutrishnii-kontrol-ta-sistema-vnutrishnogo-kontroliu-v-1nuunzx5fu.pdf>.