**ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ**
**ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту**

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

## “КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ”

Виконала: здобувачка вищої освіти
ступеня бакалавр ОПП “Менеджмент”
спеціальності 073 “Менеджмент”

_____ **Фридер Тетяна Василівна**
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

_____ Науковий керівник доц. Саврас І.З.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Львів – 2026

# АНОТАЦІЯ

Фридер Тетяна Василівна “Контролювання як функція менеджменту організації”. ТЦ «Епіцентр К» – Рукопис.

**Кваліфікаційна робота** на здобуття вищої освіти ступеня “бакалавр” за освітньо-професійною програмою “Менеджмент” зі спеціальності 073 “Менеджмент”. – Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2026.

У кваліфікаційному досліджені вивчено еволюцію наукових поглядів на роль і місце контролю в системі управління організацією. Досліджено еволюцію концепцій контролювання в теорії менеджменту. Розкрито сутність контролювання через його взаємозв'язок із іншими функціями менеджменту. Визначено, що принципи контролювання формують концептуальну основу для побудови ефективної системи управлінського контролю. Розглянуто форми та методи контролювання, а також інструменти та системи контролювання, які забезпечують технологічну підтримку методів контролю. Дослідження системи контролювання здійснено на прикладі гіпермаркету ТЦ «Епіцентр К» (с. Сокільники, Львівська область). Розглянуто організаційну структуру управління гіпермаркету. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність організації за 2023–2025 рр. та виділено особливості організації її системи контролювання. Виявлено низку проблемних аспектів, що обумовлюють варіативність ефективності контрольних заходів. Запропоновано низку організаційно-методичних заходів для усунення недоліків системи контролю гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К». Зокрема, розроблено диференційований підхід до інвентаризацій на основі ABC-XYZ аналізу; запропоновано систему KPI контрольної діяльності на різних рівнях управління, комплекс превентивних механізмів контролю.

***Ключові слова:*** контролювання, моніторинг, коригування, управлінський контроль, стандарти, система контролювання.

# ANNOTATION

Fryder Tetyana Vasylivna “Control as a function of organisational management”. Shopping center “Epicenter K”– Manuscript.

**Qualification work** for obtaining a bachelor's degree in the educational and professional programme "Management", speciality 073 "Management." - Lviv University of Trade and Economics. Lviv. 2026.

The qualifying research examines the evolution of scientific views on the role and place of control in the organisation management system. It explores the evolution of control concepts in management theory. It reveals the essence of control through its interconnection with other management functions. It has been determined that control principles form the conceptual basis for building an effective management control system. Forms and methods of control, as well as control tools and systems that provide technological support for control methods, are considered. The study of the control system was carried out using the example of the hypermarket LLC ‘Epicentre K’ (Sokilnyky village, Lviv region). The organisational structure of the hypermarket management was considered. The financial and economic activities of the organisation for 2023–2025 were analysed and the peculiarities of the organisation of its control system were highlighted. A number of problematic aspects were identified that determine the variability of the effectiveness of control measures. A number of organisational and methodological measures have been proposed to eliminate the shortcomings of the control system at Epicentre K LLC hypermarket. In particular, a differentiated approach to inventory management based on ABC-XYZ analysis has been developed; a system of KPIs for control activities at various levels of management and a set of preventive control mechanisms have been proposed.

*Keywords:* control, monitoring, adjustment, management control, standards, control system.

# ЗМІСТ

ВСТУП 5

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ** 8

1.1. Сутність і зміст контролювання як функції менеджменту 8

1.2. Принципи, форми та методи реалізації контролювання у менеджменті організації 17

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮВАННЯ У ТЦ «ЕПІЦЕНТР К» (С. СОКІЛЬКНИКИ, ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ)** 25

2.1. Організаційно-економічні передумови здійснення контролювання в організації 25

2.2. Особливості організації системи контролювання у ТЦ «Епіцентр К» 37

**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮВАННЯ У ТЦ «ЕПІЦЕНТР К» (С. СОКІЛЬКНИКИ, ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ)** 47

3.1. Організаційно-методичні та цифрові інструменти вдосконалення системи контролювання організації 47

ВИСНОВКИ 60

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65

ДОДАТКИ 70

# ВСТУП

*Актуальність теми дослідження* зумовлена зростанням складності управлінських процесів у сучасних організаціях, які функціонують в умовах динамічного ринкового середовища, цифровізації бізнесу та посилення конкуренції. За таких умов контролювання перестає виконувати виключно функцію виявлення відхилень і стає одним із важливих інструментів забезпечення узгодженості стратегічних і операційних цілей організації. Ефективне контролювання дозволяє своєчасно виявляти управлінські ризики, підвищувати прозорість бізнес-процесів і забезпечувати обґрунтованість управлінських рішень.

В умовах цифрової трансформації бізнесу актуалізується необхідність упровадження сучасних інструментів контролювання, заснованих на використанні інформаційних систем, аналітики даних і автоматизованого моніторингу показників діяльності, що зумовлює потребу в комплексному дослідженні теоретичних засад і практичних аспектів реалізації функції контролювання в системі менеджменту організації.

Отже, проблема розвитку контролювання, визначення його ролі та значущості в системі менеджменту підприємства, а також впливу на результати діяльності й конкурентоспроможність є актуальною в сучасних умовах господарювання. Питання реалізації контролювання в системі менеджменту підприємств висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Бутинець Т. А. [2], Гуторов О. І. [6], Ерфан В. Й., Ваш М. М. [12], Карпушенко М., Карпушенко О. [16], Куцик П. О. [20], Мельник А. О., Вабищевіч І. С. [24], Носач Н. М., Єгіозар’ян А. Г. [25], Усач Б. Ф. [37], Храпкіна В. В. [39-40] та інші.

Разом з тим, низка аспектів реалізації контролю в системі менеджменту підприємства залишається недостатньо опрацьованою та потребує подальшого узагальнення з урахуванням сучасних управлінських

трансформацій, що зумовлює необхідність їх поглибленого теоретичного аналізу й практичного вдосконалення.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління та контролювання у ТЦ «Епіцентр К» (с. Сокільники, Львівська область).

*Предметом дослідження* є сукупність організаційних, методичних і управлінських аспектів реалізації контролювання як функції менеджменту в організації.

*Метою нашого дослідження* є обґрунтування теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення контролювання як функції менеджменту в діяльності ТЦ «Епіцентр К» (с. Сокільники, Львівська область).

*Основними завданнями*, які потрібно вирішити для досягнення зазначеної мети є*:*

– з'ясувати сутність і зміст контролювання як функції;

– визначити принципи, форми та методи реалізації контролювання у менеджменті організації;

– визначити організаційно-економічні передумови здійснення контролювання в ТЦ «Епіцентр К» (с. Сокільники, Львівська область);

– дослідити особливості організовування системи контролювання у торговому центрі організації;

– надати пропозиції щодо організаційно-методичного забезпечення удосконалення системи контролювання в організації;

– запропонувати впровадження дієвих інструментів цифровізації та комплаєнс-менеджменту у систему контролювання організації.

*Методика дослідження.* У процесі виконання дипломної роботи використано комплекс теоретичних і емпіричних методів, що забезпечило системність та об'єктивність дослідження. Теоретичні методи включали аналіз, синтез, систематизацію й узагальнення наукових підходів до контролювання як функції менеджменту. Системний підхід застосовано для дослідження взаємозв'язків елементів системи контролювання гіпермаркету

та їх впливу на ефективність управління. Емпіричні методи передбачали аналіз діяльності ТЦ «Епіцентр К» у с. Сокільники, зокрема з використанням економіко-аналітичного методу для оцінки фінансово-господарського стану за 2023–2025 роки. При розробленні рекомендацій застосовано логічний, аналітичний та метод моделювання для обґрунтування впровадження цифрових інструментів і формування інтегрованої системи контролювання.

*Наукова новизна.* У кваліфікаційному дослідженні запропоновано: матрицю розподілу контрольних функцій між підрозділами гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К», що усуває конфлікти повноважень та підвищує персональну відповідальність; диференційований підхід до інвентаризацій на основі ABC-XYZ аналізу з використанням перманентного контролю для товарів високого ризику; дворівневу модель оцінки системи контролю, що поєднує самооцінку підрозділів та незалежний внутрішній аудит; комплекс превентивних механізмів контролю, включаючи систему раннього попередження про ризики та ротацію персоналу на критичних позиціях; структуру інтегрованої цифрової системи контролювання з використанням технологій автоматизації та аналітичних інструментів; поетапний план впровадження цифрових інструментів контролювання з пілотним тестуванням на окремому торговому об'єкті.

*Практична значущість результатів дослідження.* Результати наукового дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи контролювання у ТЦ «Епіцентр К» (с. Сокільники, Львівська область), зокрема через впровадження розробленої матриці розподілу контрольних функцій, диференційованого підходу до інвентаризацій, цифрових інструментів моніторингу та комплаєнс-менеджменту.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку опрацьованих літературних джерел та додатків. Обсяг роботи – 64 сторінки, графічний матеріал – 11 рисунків, 17 таблиць, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 45 позицій.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1. Сутність і зміст контролювання як функції менеджменту

У сучасній теорії менеджменту контролювання визначається як систематичний процес спостереження, вимірювання, аналізу та оцінювання фактичних результатів діяльності організації з метою встановлення ступеня їх відповідності запланованим параметрам і забезпечення досягнення організаційних цілей.

Розвиток теоретичних уявлень про контролювання як самостійну функцію менеджменту відбувався поетапно, у тісному взаємозв'язку з еволюцією управлінської науки загалом. Формування концептуальних засад контролювання розпочалося на межі XIX–XX століть у рамках класичної школи менеджменту (табл.1.1).

*Таблиця 1.1*

**Еволюція концепцій контролювання в теорії менеджменту**

| *Школа / Підхід* | *Період, роки* | *Представники* | *Трактування контролювання* | *Основні акценти* |
|---|---|---|---|---|
| Класична школа | 1900–1930 | А. Файоль, Ф. Тейлор, Г. Емерсон | перевірка відповідності діяльності планам та нормативам | нормування, стандартизація, дисципліна |
| Школа людських відносин | 1930–1950 | Е. Мейо, М. Фоллетт | механізм координації та мотивації персоналу | соціально-психологічні аспекти контролю |
| Системний підхід | 1960–1970 | Л. Берталанфі, А. Чандлер | функція забезпечення зворотного зв'язку в системі | цілісність, взаємозв'язки, динамічність |

продовження табл.1.1

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Ситуаційний підхід | 1970–1980 | Дж. Вудворд, П. Лоуренс | адаптація контролю до умов середовища | гнучкість, контекстуальність |
| Концепція управління якістю | 1980–2000 | Е. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісікава | безперервне вдосконалення процесів | статистичні методи, залучення персоналу |
| Сучасні концепції | 2000-дотепер | П. Друкер, Р. Каплан, Д. Нортон | стратегічний контроль, управління ефективністю | збалансована система показників, data-driven management |

*(узагальнено автором на основі джерел [13; 15; 27;33; 36, С.4-83; 41; 42; 43;44 ])*

Засновник адміністративної теорії А. Файоль у праці «Загальне та промислове управління» (1916) вперше систематизував контроль як одну з п'яти базових функцій менеджменту поряд з плануванням, організацією, розпорядництвом та координацією [42]. На його думку, контролювання полягає у перевірці відповідності діяльності підприємства затвердженим планам, встановленим інструкціям та основним принципам управління. Файоль наголошував, що ефективний контроль має бути своєчасним, об'єктивним та спрямованим на виявлення помилок з метою їх усунення.

Представники школи наукового управління (Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Форд) розглядали контроль переважно як механізм забезпечення раціональності виробничих процесів. Тейлор запровадив системи нормування праці та функціональний підхід до контролювання, згідно з яким кожен майстер відповідає за конкретну ділянку робіт. Г. Емерсон у своїй концепції «дванадцяти принципів продуктивності» визначив контроль як засіб усунення марнотратства та підвищення ефективності виробництва [41].

Представники школи людських відносин (Е. Мейо, М. Фоллетт) наприкінці 1920-х років змістили фокус уваги з технічних аспектів контролю на соціально-психологічні. Вони доводили, що жорсткий адміністративний контроль може викликати опір працівників, тоді як залучення персоналу до

процесу контролювання сприяє формуванню відповідальності та самоконтролю. М. Фоллетт запропонувала концепцію «закону ситуації», згідно з якою контроль має враховувати конкретні обставини та забезпечувати конструктивну взаємодію.

Подальший розвиток теорії контролювання пов'язаний із становленням системного підходу в менеджменті (1950–1960-ті роки). Людвіг фон Берталанфі, розробляючи загальну теорію систем, визначив контроль як механізм зворотного зв'язку, що забезпечує гомеостазис (рівновагу) організації у динамічному середовищі. У рамках кібернетичного підходу Н. Вінера контролювання розглядається як процес отримання, обробки та використання інформації для підтримання цільової спрямованості системи [43].

Ситуаційний підхід 1970-х років (Дж. Вудворд, П. Лоуренс, Дж. Лорш) обґрунтував тезу про відсутність універсальних методів контролю, придатних для всіх організацій. Ефективність контролювання залежить від типу технології, розміру підприємства, рівня невизначеності зовнішнього середовища та інших ситуаційних факторів. Це призвело до диференціації форм і методів контролю залежно від специфіки організації.

Концепція тотального управління якістю, що набула поширення з 1980-х років завдяки працям Е. Демінга, Дж. Джурана, К. Ісікави, переосмислила роль контролювання. Замість інспекційного контролю кінцевої продукції акцент зміщується на попереджувальний контроль процесів, статистичні методи та залучення всього персоналу до відповідальності за якість [15]. Е. Демінг сформулював 14 принципів менеджменту якості, в яких наголошував на необхідності заміни масового контролю вбудованою якістю процесів [27].

Сучасний етап розвитку теорії контролювання характеризується переходом до концепції стратегічного контролю та управління ефективністю. П. Друкер запровадив підхід «управління за цілями» (МВО), де контроль інтегрується з плануванням через встановлення конкретних, вимірюваних цілей на всіх рівнях організації [44]. Р. Каплан і Д. Нортон розробили

збалансовану систему показників (BSC), яка забезпечує комплексний контроль стратегічної діяльності організації через фінансові та нефінансові критерії [33].

У науковій літературі поняття «контроль» розглядається з різних позицій – від економічної складової управлінського процесу до інструменту реалізації відповідальності менеджера за виконання прийнятих рішень. Більшість дослідників трактують його як діяльність, спрямовану на перевірку виконання управлінських завдань, оцінювання результатів роботи підлеглих і виявлення відхилень від установлених планів.

Так, Б. Усач визначає контроль як перевірку виконання господарських рішень з метою оцінки їх законності та економічної доцільності, наголошуючи на його нормативно-аналітичній природі [37, С.10].

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі, а також О. Петрик, В. Савченко та Д. Свідерський розглядають контроль як процес, що забезпечує досягнення організацією поставлених цілей, підкреслюючи його роль у зворотному зв’язку між плануванням і результатами [22].

У великому тлумачному словнику сучасної української мови зазначено, що контроль – це перевірка відповідності об’єкта встановленим вимогам або нормам, облік і нагляд за діяльністю кого- або чого-небудь; може здійснюватися через документи (документальний контроль) або за параметрами об’єкта чи процесу (параметричний контроль) [3, с.569].

У працях Л. Кулаковської та Ю. Пічі контроль визначається як функція управління, що сприяє ефективному функціонуванню об’єкта та орієнтує діяльність персоналу на досягнення цілей [18, с. 7]. Подібну позицію займає і О. Гуторов О., який вважає контроль самостійною функцією менеджменту та водночас невід’ємною частиною управлінської діяльності [6].

О. Осідач розширює зміст поняття, тлумачачи контроль як форму нагляду за відповідністю фактичного стану об’єкта очікуваному, а також як прояв управлінської влади та відповідальності керівника [26, С.345].

Р. Ентоні та Дж. Ріс розглядають контроль у стратегічному вимірі як процес впливу менеджерів на персонал для ефективної реалізації стратегії підприємства [4].

І. Дрозд і В. Шевчук підкреслюють соціально-економічне значення контролю, називаючи його енергією розвитку виробництва [7], а О. Гуторов – процесом, що координує зусилля працівників задля досягнення спільних цілей [6].

Аналіз дефініцій поняття «контроль» дав змогу виокремити низку особливостей його трактування. У працях науковців він постає як [12]:

– система підходів, спостережень і перевірки, що забезпечує достовірність управлінської інформації;

– процес збереження активів та ресурсів підприємства;

– функція менеджменту, спрямована на підтримання відповідності між плановими та фактичними показниками;

– сукупність правил, норм і заходів, які регламентують виконання управлінських рішень;

– комплекс превентивних і коригувальних дій, що забезпечують досягнення запланованих результатів.

Контроль має комплексний характер і тісно пов’язаний з іншими управлінськими функціями, забезпечуючи узгодженість процесів та підвищення їх результативності. Він є невід’ємною складовою підготовки, прийняття й реалізації управлінських рішень, забезпечуючи зворотний зв’язок і безперервність управлінського циклу.

Отже, контроль є комплексним управлінським процесом, що поєднує спостереження, оцінювання, аналіз і регулювання діяльності організації з метою забезпечення досягнення її стратегічних і поточних цілей.

Для глибшого розуміння його змісту доцільно розглянути багатогранну сутність контролювання через основні аспекти його прояву (інформаційний, регулятивний, мотиваційний, координаційний), що відображають

багатофункціональний характер контролювання у системі менеджменту (рис.1.1).

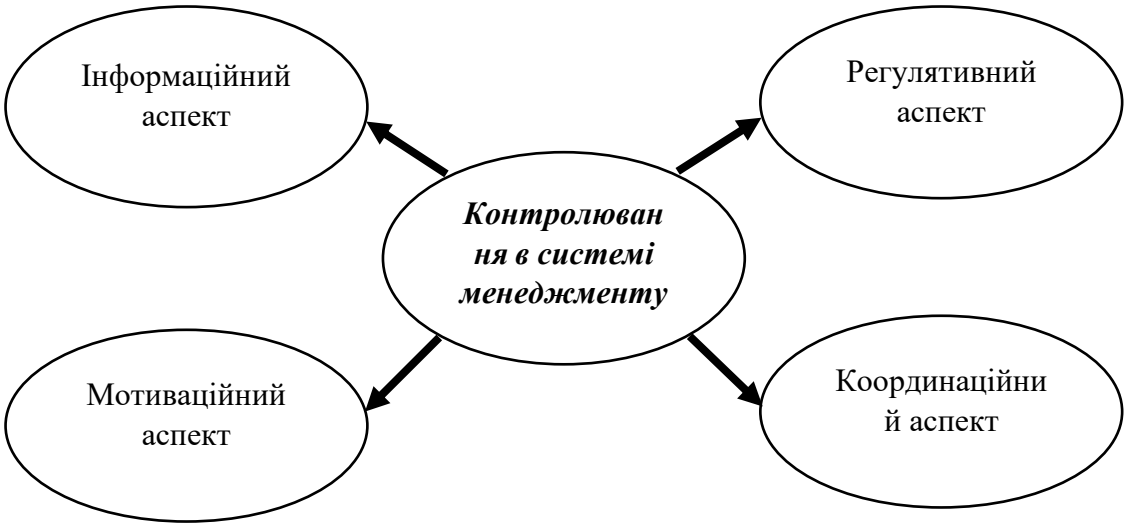



**Рис.1.1. Багатоаспектна природа контролювання в системі менеджменту**

Так, контролювання виступає процесом збирання, систематизації та інтерпретації даних про стан об’єкта управління. Воно забезпечує менеджерів достовірною та актуальною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Без надійної інформаційної бази неможливо здійснити об’єктивну оцінку результативності діяльності та визначити напрями її вдосконалення.

Контроль також виконує функцію підтримання стабільності та цілеспрямованості організаційної системи. Виявляючи відхилення від встановлених стандартів, нормативів або планових показників, він забезпечує реалізацію коригувальних дій, сприяючи саморегуляції системи управління та її адаптації до змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

Система контролю впливає на поведінку персоналу, стимулюючи досягнення визначених результатів і формуючи почуття відповідальності за виконання завдань. Раціонально організований контроль сприяє розвитку самоконтролю, підвищенню професійної активності працівників і їх залученню до процесів вдосконалення діяльності організації.

Ще одним важливим аспектом є координаційна функція контролювання, яка забезпечує узгодженість дій між різними підрозділами та рівнями управління, сприяє синхронізації виконання планів і запобігає виникненню конфліктів інтересів між структурними одиницями.

Контролювання є невід'ємним елементом функціональної структури менеджменту, що забезпечує зворотний зв'язок між усіма управлінськими функціями. У класичній концепції менеджменту управлінський цикл охоплює чотири базові функції: планування, організацію, мотивацію та контролювання. У науковій літературі є підходи, за якими координація розглядається як самостійна управлінська функція або ж інтегрується в процес організації залежно від змісту управлінських відносин (табл.1.2).

*Таблиця 1.2*

**Взаємозв'язок контролювання з іншими функціями менеджменту**

| *Функція менеджменту* | *Характер взаємодії з контролюванням* | *Форми прояву взаємозв'язку* |
|---|---|---|
| Планування | контроль забезпечує інформаційну базу для коригування планів та оцінки їх реалістичності | – контроль виконання планів<br>– аналіз відхилень<br>– актуалізація планових показників |
| Організація | контролювання перевіряє ефективність організаційної структури та розподілу повноважень | – оцінка організаційних процесів<br>– контроль виконання функцій<br>– аудит організаційної структури |
| Мотивація | система контролю впливає на поведінку працівників через оцінювання результатів діяльності | – контроль результативності праці<br>– зв'язок з системою винагород<br>– формування відповідальності |
| Координація | контроль виявляє неузгодженості між підрозділами та забезпечує синхронізацію дій | – моніторинг взаємодії<br>– виявлення дублювань<br>– усунення протиріч |

Взаємозв'язок контролювання з плануванням є найбільш принциповим у системі менеджменту: планування формує цілі та стандарти діяльності, а контролювання забезпечує оцінювання ступеня їх досягнення і виявлення відхилень. За відсутності чітких планових параметрів контроль втрачає дієвість через брак об'єктивних критеріїв оцінювання. Своєю чергою, результати контрольної діяльності слугують підґрунтям для коригування планів, підвищення їх реалістичності та обґрунтованості.

Контролювання виконує функцію «замикаючої ланки» управлінського циклу, забезпечуючи його завершеність і відновлення. Інформація, отримана в результаті контрольних процедур, є основою для формування нового циклу планування, що забезпечує безперервність управлінського процесу.

Зв'язок контролювання з організацією проявляється у відповідності системи контролю організаційній структурі підприємства: розподіл контрольних повноважень має узгоджуватися з делегуванням функцій. Ефективний контроль дозволяє виявляти недоліки структури — дублювання функцій, розриви відповідальності, перевантаження підрозділів — і слугує підставою для реорганізації, перерозподілу функцій або створення нових структурних одиниць. Зокрема, виявлення системних порушень у певній сфері може зумовити необхідність створення спеціалізованого контрольного підрозділу.

Взаємодія контролювання з мотивацією має двоякий характер. З одного боку, контроль є основою для оцінювання результатів праці працівників і, відповідно, для застосування матеріальних та нематеріальних стимулів. З іншого боку, надмірно жорсткий або формалізований контроль може мати демотивуючий ефект, викликаючи відчуття недовіри, знижуючи ініціативність та творчість працівників. Тому сучасні концепції контролювання наголошують на необхідності балансу між зовнішнім контролем і стимулюванням самоконтролю, між дисципліною та автономією виконавців.

Зв'язок з координацією полягає у тому, що контролювання виявляє неузгодженості між підрозділами, функціями та процесами організації. Моніторинг виконання планів дозволяє своєчасно помічати дублювання функцій або прогалини у виконанні завдань, а контрольна інформація слугує підставою для координаційних заходів із синхронізації діяльності.

Визначивши функціональну природу контролювання та його взаємозв'язок з іншими управлінськими функціями, доцільно перейти до аналізу внутрішньої структури цього процесу, оскільки чітке розуміння послідовності етапів контрольної діяльності підвищує її результативність у системі управління (табл.1.3).

*Таблиця 1.3*

**Етапи процесу контролювання та їх характеристика**

| *Етап* | *Зміст діяльності* | *Інструменти та методи* | *Результат етапу* |
|---|---|---|---|
| Визначення стандартів і критеріїв | визначення об'єктів, показників та нормативів контролю | планові показники, kpi, бенчмаркінг, нормативи | система стандартів для порівняння |
| Вимірювання фактичних результатів | збір даних про реальний стан об'єкта контролю | спостереження, облік, звітність, аудит, інспекція | фактичні показники діяльності |
| Порівняння результатів зі стандартами | зіставлення фактичних даних з нормативними | економіко-статистичні методи аналізу | виявлення відхилень |
| Аналіз причин відхилень | дослідження факторів, що зумовили розбіжності | причинно-наслідковий аналіз, діаграма Ісікави, SWOT-аналіз | розуміння джерел проблем |
| Визначення та реалізація заходів коригувального впливу | розробка та реалізація заходів усунення відхилень | управлінські рішення, коригування планів, реорганізація | план коригувальних дій |
| Зворотний зв'язок | інформування зацікавлених сторін, внесення змін у систему | звіти, наради, коригування стандартів | удосконалення системи контролю |

*(узагальнено автором на основі джерел [13;15; 27; 33; 36; 41; 42; 43; 44])*

Процес контролювання охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів. Спочатку встановлюються стандарти та критерії очікуваних результатів, ефективним інструментом формалізації яких є KPI. Далі вимірюються

фактичні результати і порівнюються з нормативами для виявлення відхилень та визначення потреби в управлінському втручанні. Аналіз причин відхилень дозволяє встановити чинники розбіжностей і визначити напрями впливу, на основі чого приймаються коригувальні рішення. Завершальним елементом є зворотний зв'язок, що забезпечує оцінку результатів і вдосконалення самої системи контролю як основи наступного управлінського циклу.

Розуміння теоретичної сутності контролювання створює підґрунтя для вивчення практичних аспектів його реалізації, оскільки ефективність контролю значною мірою залежить від вибору адекватних принципів, форм та методів його здійснення.

## 1.2. Принципи, форми та методи реалізації контролювання у менеджменті організації

У сучасному менеджменті контролювання забезпечує цілісність управлінського циклу та спрямованість діяльності на досягнення визначених результатів. Його ефективність залежить від дотримання відповідних принципів, які визначають логіку і зміст контрольних дій. Узагальнення наукових підходів дозволило систематизувати ці принципи та виокремити основні, що мають універсальне значення для побудови результативної системи контролю і слугують методологічною основою розроблення його процедур та інструментів (табл.1.4).

*Таблиця 1.4*

**Основні принципи контролювання та інструменти їх реалізації**

| *Принцип* | *Сутність* | *Інструменти реалізації* |
|---|---|---|
| Всеохопленість | охоплення всіх сфер діяльності | система kpi, bsc, комплексні аудити |
| Своєчасність | проведення контролю у встановлені терміни | моніторинг, dash-boarding, сигнальні індикатори |
| Об'єктивність | базування на фактах і даних | стандартизовані форми звітності, незалежний аудит |

продовження таблиці 1.4

| | | |
|---|---|---|
| Гнучкість | адаптація до змін | динамічні показники, варіативні норми |
| Економічність | оптимальне співвідношення витрат і результатів | автоматизація, вибіркові перевірки |
| Відповідності | узгодженість з цілями та структурою організації | адаптовані методики, диференційований підхід |
| Прозорості та публічності | відкритість процедур та оприлюднення результатів | публічна звітність, інформаційні системи |
| Комплексності | поєднання різних видів, форм та методів контролю | інтегровані системи контролю, багаторівневий моніторинг |
| Координації | узгодження дій різних контролюючих органів | єдині стандарти, регламенти взаємодії |
| Конструктивності | орієнтація на вдосконалення, а не покарання | зворотний зв'язок, навчання на помилках |

*(узагальнено автором на основі джерел [2; 6; 12; 21; 24; 27])*

Розглянемо детальніше виділені принципи, щоб з’ясувати їх взаємозв’язок у системі управління організацією.

Так, принцип всеохопленості передбачає поширення контролю на всі напрями діяльності підприємства, його підрозділи, рівні управління та бізнес-процеси. Йдеться не про тотальний нагляд, а про формування цілісної системи, у межах якої жодна важлива сфера не залишається поза увагою керівництва.

Принцип своєчасності вимагає проведення контролю у визначені строки й з періодичністю, що дозволяє виявляти відхилення до виникнення суттєвих проблем, забезпечуючи превентивність і можливість оперативного коригування рішень.

Об’єктивність контролю ґрунтується на достовірних, перевірених даних, що гарантує справедливість оцінок і довіру до результатів. Її забезпечують кількісні показники, документальні підтвердження та незалежність контролюючих структур.

Принцип гнучкості передбачає адаптивність контрольної системи до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що дає змогу коригувати методи й інструменти відповідно до актуальних викликів і стратегічних змін.

Економічність контролю полягає у досягненні оптимального співвідношення між витратами на його проведення та отриманими результатами. Ефективна система має забезпечувати максимальний ефект за мінімальних ресурсних витрат.

Відповідність передбачає узгодження системи контролю з цілями, структурою та специфікою підприємства, що зумовлює необхідність адаптації форм і методів контролювання до розміру, галузі та корпоративної культури.

Прозорість і публічність означають відкритість контрольних процедур та зрозумілість критеріїв оцінювання. Інформування працівників про об’єкти, методи й результати контролю підвищує довіру до системи та сприяє відповідальній поведінці персоналу.

Комплексність передбачає поєднання різних форм, видів і методів контролю з охопленням усіх аспектів діяльності – від операційних до стратегічних – і взаємозв’язком попереднього, поточного та заключного контролю.

Координація забезпечує узгодження дій між контрольними підрозділами, запобігає дублюванню функцій і сприяє підвищенню ефективності контролювання за мінімальних витрат.

Конструктивність орієнтує контроль не лише на виявлення відхилень, а й на їх усунення та запобігання повторенню, підтримуючи процес досягнення цілей і вдосконалення діяльності організації.

Отже, таке системне трактування принципів контролювання формує цілісне уявлення про їх взаємодію, а також визначає методологічну основу для побудови ефективної системи контролю на підприємстві.

Розглянуті принципи контролювання визначають загальні вимоги до організації контрольної діяльності, проте для їх практичної реалізації необхідно обрати конкретні форми здійснення контролю. Форми

контролювання можна розглядати за різними ознаками залежно від специфіки управлінських завдань та особливостей діяльності організації. У науковій літературі найчастіше зустрічаються класифікації форм контролю за часом здійснення, суб'єктами контролю, обсягом охоплення та регулярністю проведення. Розглянемо найбільш поширені класифікаційні ознаки форм контролювання (рис. 1.2).




**Рис. 1.2. Класифікація форм контролювання за різними ознаками**

*(складено автором на основі джерел [2; 6; 17; 23; 24; 35; 39])*

На рис.1.2 подано класифікацію форм контролю за основними ознаками.

Так, попередній здійснюється до початку робіт і спрямований на запобігання відхиленням; поточний проводиться у процесі діяльності для своєчасного виявлення порушень і коригування дій; заключний – після завершення етапу чи періоду для оцінювання результатів і формування висновків щодо ефективності.

Внутрішній контроль здійснюється в межах самої організації через систему управлінського обліку, внутрішній аудит та діяльність лінійних керівників; зовнішній – незалежними структурами (аудиторами, державними органами, інвесторами). Самоконтроль базується на особистій відповідальності працівника, а взаємний – на колективній перевірці результатів у команді.

За обсягом охоплення виділяють суцільний та вибірковий контроль. Перший охоплює всі об’єкти перевірки, забезпечуючи максимальну надійність, другий – здійснюється за вибіркою, що дозволяє зменшити витрати за збереження достовірності оцінки.

За регулярністю проведення контроль буває систематичним (регулярним), який здійснюється за встановленим графіком, та епізодичним (разовим), який проводиться за потреби чи внаслідок позаштатних ситуацій.

Таким чином, класифікація форм контролю відображає різноманітність підходів до організації контрольної діяльності, що забезпечує її комплексність, гнучкість і результативність у системі управління підприємством.

Розглянуті форми контролювання визначають загальні підходи до його організації, тоді як методи контролювання відображають конкретні способи збору, обробки й аналізу інформації про стан об’єкта управління. Вибір методів зумовлюється характером діяльності підприємства, обсягом контрольованих процесів і рівнем розвитку управлінських технологій. У сучасній практиці менеджменту методи контролювання поділяють на традиційні, аналітичні та сучасні.

Традиційні методи охоплюють спостереження, інспектування, звітування, документальну перевірку та інвентаризацію. Вони забезпечують безпосереднє отримання й документальне підтвердження контрольної інформації.

Аналітичні методи ґрунтуються на застосуванні економічних і статистичних прийомів (порівняльного, факторного, трендового, коефіцієнтного аналізу, балансового методу), що забезпечує об’єктивність і глибину оцінювання результатів діяльності.

Сучасні методи включають бенчмаркінг, аудит ефективності та самооцінювання. Вони орієнтовані на порівняння з кращими практиками,

оцінювання результативності використання ресурсів і формування культури постійного вдосконалення.

У табл. 1.5 наведено характеристику методів контролювання, де відображено їх практичні можливості застосування, а також визначено основні переваги й обмеження кожного методу.

*Таблиця 1.5*

**Характеристика методів контролювання**

| *Методи* | | *Переваги* | *Недоліки* | *Сфера застосування* |
|---|---|---|---|---|
| *Традиційні методи* | Спостереження | оперативність, виявлення неформальних проблем | суб'єктивність, трудомісткість | виробничі процеси, обслуговування клієнтів |
| | Інспектування | системність, документованість | формалізм, тимчасові витрати | перевірка відповідності стандартам |
| | Звітування | регулярність, структурованість | можливість маніпуляцій даними | фінансова діяльність, виконання планів |
| | Інвентаризація | фактичне підтвердження наявності | тимчасове припинення діяльності | контроль матеріальних цінностей |
| *Аналітичні методи* | Порівняльний аналіз | простота, наочність відхилень | потребує коректних баз порівняння | аналіз виконання планів, бюджетів |
| | Факторний аналіз | виявлення причин відхилень | складність розрахунків | аналіз фінансових результатів |
| | Балансовий метод | точність, комплексність | потребує спеціальних знань | фінансовий контроль |
| *Сучасні методи* | Бенчмаркінг | орієнтація на кращі практики | складність доступу до інформації | стратегічний розвиток, підвищення конкурентоспроможності |
| | Аудит ефективності | комплексна оцінка результативності | ресурсоємність | оцінка використання бюджетних коштів, програм |
| | Self-assessment | залучення персоналу, розвиток культури | можлива необ'єктивність | системи менеджменту якості, самовдосконалення |

*(узагальнено автором на основі джерел [2; 6; 17; 23; 24; 35; 39])*

Отже, застосування традиційних і сучасних методів контролювання, які визначають способи збору, обробки та аналізу інформації про стан об’єктів

управління, дозволяє підвищити ефективність управлінського контролю та своєчасність прийняття рішень.

У науковій літературі виділяють основні інструменти та системи контролювання, що забезпечують практичну реалізацію методів контролю, автоматизують обробку даних і підтримують прийняття управлінських рішень. Вони охоплюють як стратегічні підходи (BSC, KPI), так і інформаційно-аналітичні системи (Dashboards, ERP, АСУ), а також інтегровану концепцію контролінгу, що поєднує планування, оцінку і аналіз результативності діяльності (табл.1.6).

*Таблиця 1.6*

**Основні інструменти і системи контролювання**

| *Інструмент* | *Основне призначення* | *Переваги* | *Обмеження* |
|---|---|---|---|
| BSC | контроль реалізації стратегічних цілей | комплексний стратегічний контроль, інтеграція показників | високі витрати на впровадження, потребує ретельного підбору показників |
| KPI | вимірювання досягнення конкретних цілей | чіткі критерії, порівнянність результатів, мотиваційний ефект | ризик маніпуляцій, формалізму, можливість ігнорування якісних аспектів |
| Dashboards | візуалізація показників у реальному часі | оперативний контроль, швидка реакція | залежність від точності даних, потребує аналітичних навичок |
| ERP-системи | інтеграція процесів та обліку для контролю | єдина база даних, автоматизація обліку та звітності | висока вартість, складність впровадження |
| АСУ | автоматизація управлінського контролю | підвищення ефективності, зменшення ручної праці | потребує технічної підтримки, ризик технічних збоїв |
| Контролінг | інформаційна підтримка рішень | комплексний підхід, прогнозування, підтримка рішень | високі витрати, потребує кваліфікації персоналу |

Представлена табл.1.6 узагальнює основні інструменти контролювання та їх ефективність у реалізації методів управлінського контролю.

Отже, ефективна система контролювання в організації формується через узгоджене поєднання принципів, форм та методів. Принципи визначають загальні підходи та вимоги до організації контрольної діяльності. Форми контролю конкретизують, яким чином буде реалізовуватися контроль у часі та

просторі організаційної структури. Методи є інструментарієм для практичного здійснення контрольних процедур.

Вибір конкретних форм і методів контролювання залежить від багатьох факторів, зокрема розміру організації, специфіки діяльності, рівня менеджменту, характеру контрольованих процесів, доступних ресурсів. Невеликі організації можуть обмежуватися простими формами та методами контролю, тоді як великі підприємства потребують складних автоматизованих систем.

Аналіз традиційних, аналітичних та сучасних методів контролювання дозволяє зробити висновок, що їх застосування забезпечує комплексну оцінку стану об’єктів управління, виявлення відхилень та підтримку прийняття управлінських рішень. Традиційні методи забезпечують безпосередній контроль і документальне підтвердження результатів, тоді як аналітичні та сучасні методи підвищують об’єктивність оцінки, дозволяють прогнозувати тенденції та виявляти резерви підвищення ефективності. Раціональне поєднання різних методів створює можливості для системного та оперативного контролю, адаптованого до специфіки діяльності організації.

Використання сучасних інструментів та систем контролювання забезпечує практичну реалізацію методів контролю, автоматизує збір, обробку та аналіз даних і сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень. Стратегічні інструменти (BSC, KPI) орієнтовані на досягнення довгострокових цілей та контроль ключових показників, а інформаційно-аналітичні системи (Dashboards, ERP, АСУ) забезпечують оперативний моніторинг і інтеграцію даних з різних підрозділів. Контролінг виступає інтегрованою концепцією, що поєднує планування, оцінку та аналіз результативності діяльності, сприяючи підвищенню ефективності управлінських процесів.

# РОЗДІЛ 2
# ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮВАННЯ У ТЦ «ЕПІЦЕНТР К» (С. СОКІЛЬКНИКИ, ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ)

## 2.1. Організаційно-економічні передумови здійснення контролювання в організації

Практична частина дослідження присвячена вивченню організації системи контролю та дослідженню специфіки здійснення контрольної функції на прикладі ТОВ «Епіцентр К», яке здійснює операційну діяльність на всій території України та входить до складу великої корпоративної групи, що посідає лідируючі позиції у сфері роздрібної торгівлі товарами для дому, ремонту, будівництва та повсякденного використання. Статутний капітал підприємства сформований у встановленому законом порядку й забезпечує належну фінансову основу для функціонування масштабної мережі торговельно-роздрібних центрів, розвитку логістичної інфраструктури та реалізації інноваційних комерційних форматів. Його розмір у 2025 році становив 158609700 грн [30-32].

Офіційна державна реєстрація ТОВ «Епіцентр К» відбулася 27 серпня 2003 року. Юридичною адресою підприємства є м. Київ, вул. Берковецька, 6-К. Уже 6 грудня 2003 року було відкрито перший будівельний гіпермаркет «Епіцентр К» у місті Києві (вул. Братиславська, 11), що ознаменувало початок формування національної торговельної мережі та стало відправною точкою для подальшого стратегічного розширення [30-32].

ТОВ «Епіцентр К» функціонує як багатопрофільна торговельно-виробнича структура з розгалуженою мережею торговельних центрів, що забезпечує підприємству провідні позиції на ринку та створює комплексні організаційно-економічні умови для здійснення ефективного управління та контролювання.

Відповідно до КВЕД основним видом діяльності ТОВ «Епіцентр К» є 47.78 «Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах». Зазначений КВЕД відображає комплексний характер діяльності підприємства, яке здійснює продаж широкого асортименту нових товарів різних товарних груп – від будівельних матеріалів і товарів для дому до меблів, електроніки, інтер'єрних рішень, сезонної продукції та товарів повсякденного попиту. Окрім основного напряму, підприємство також реалізує низку додаткових видів діяльності, пов'язаних з електронною комерцією, гуртовою торгівлею, виробництвом будівельних матеріалів, логістичним обслуговуванням і аграрним сектором, що підсилює диверсифікацію його бізнес-моделі [8-10].

Початково магазини «Епіцентр» функціонували у класичному для будівельних гіпермаркетів форматі DIY (англ. Do It Yourself – «зроби сам»). Однак із поступовим розширенням товарного асортименту компанія вийшла за межі цього формату та трансформувалася у мережу повноцінних торговельних центрів. У таких центрах покупці можуть придбати широкий спектр непродовольчих товарів і скористатися різноманітними сервісними послугами.

Група компаній «Епіцентр» сформувала омніканальну бізнес-екосистему, до якої входять торговельні центри «Епіцентр» і «Нова Лінія», онлайн-платформа та маркетплейс epicentrk.ua, мережа мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», аграрний кластер «Епіцентр Агро», виробничі підприємства з виготовлення керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation, деревообробний комплекс ЦБМ «Осмолода» та розгалужена логістична інфраструктура.

У 2024 році компанія завершила процес отримання контролю над польською мережею магазинів Intersport та представила новий формат роздрібної торгівлі – Express, який передбачає відкриття компактних магазинів із товарами повсякденного попиту, зокрема продуктами харчування

та побутовою хімією. На цей момент уже функціонує понад 50 таких торгових точок [8; 14].

Мережа «Епіцентр К» включає понад 72 торговельно-роздрібних центрів загальною площею близько 2,2 млн м², більше 310 центрів видачі замовлень, 51 спортивний магазин INTERSPORT. 168 тис.га земель перебуває в обробці агрохолдингу «Епіцентр Агро» та 17 сучасних елеваторів. Компанія має власні логістичні потужності загальною площею 175 тис. кв. м. та 5 сучасних спортивних комплексів «Епіцентр» [8-11; 14].

Станом на початок 2025 року чисельність працівників компанії становила 27924 осіб, що формує розгалужену організаційну структуру та підвищує складність управління персоналом [31]. Зростання масштабів та диверсифікації діяльності водночас підсилює роль контролювання як важливого інструмента забезпечення стабільності, ефективності та відповідності управлінських рішень стратегічним орієнтирам підприємства.

На сьогодні мережа ТОВ «Епіцентр К» охоплює 56 населених пунктів на території України. Об’єктом нашого дослідження є ТЦ «Епіцентр К» за адресою: Львівська область, Львівський район, с. Сокільники, що знаходиться по вул. Зубрівська, 27, який був відкритий у вересні 2022 р. [14].

Гіпермаркет є трирівневим комплексом площею близько 90000 м². У гіпермаркеті розташований найбільший у мережі Food Market (4000 м²) та двоповерховий фуд-корт на 260 місць із п’ятьма кухнями світу.

Перший поверх відведено під традиційні відділи компанії (будівельні матеріали, інструменти, сантехніка) і нові формати магазинів, зокрема Workshop – інтерактивний простір для майстрів. Архітектурною особливістю є 30-метровий атріум зі скляним дахом та ярмарка сезонних товарів. На території також облаштовані зони відпочинку.

Другий поверх виконаний у форматі традиційного торгового центру з магазинами навколо широкої відпочинкової алеї. Найбільшими з них є «Галереї Деко» (площа близько 6000 м²), «Сад та Город» (понад 5000 м²) та «Центр Меблів» (майже 3700 м²) тощо.

Загалом керівна структура ТОВ «Епіцентр К» організована за регіональним принципом. У кожному регіоні призначається регіональний директор, який координує діяльність кількох торговельних центрів. На рис. 2.1 зображено організаційну структуру ТЦ «Епіцентр К» у с. Сокільники, на прикладі якого будемо проводити наше дослідження.

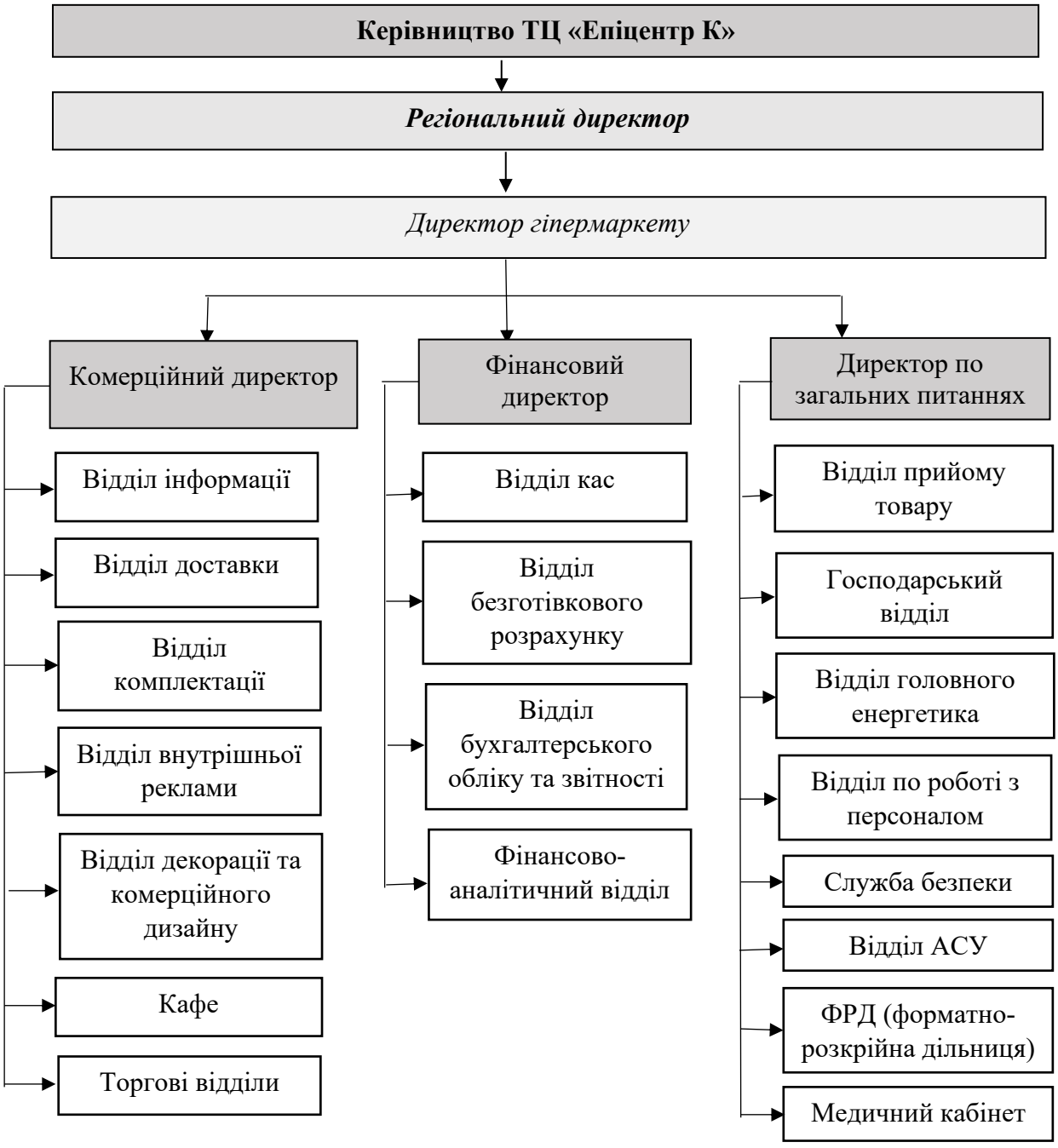



**Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТЦ «Епіцентр К» у с. Сокільники Львівського району Львівської області**

Так, комерційний директор відповідає за продажі, сервіси для клієнтів, внутрішню рекламу, магазини/фуд-корт і нові формати. Фінансовий директор

контролює касові операції, бухгалтерію, фінансову звітність, аналітику і ФРД.

Директор з загальних питань опікується персоналом, безпекою, господарськими та технічними службами, ІТ/АСУ, медкабінетом, енергетикою. У великих ритейл-мережах, таких як «Епіцентр К», часто зустрічається посада директора з загальних питань (адміністративного директора), який об'єднує низку неторгових напрямів, що дозволяє скоротити кількість інших посад та спростити підпорядкування.

Як бачимо з рис. 2.1 у структурі ТЦ «Епіцентр К» є 18 неторгових відділів, які знаходяться в підпорядкуванні відповідних директорів, та 10 торгових відділів на чолі з начальниками відділів, які підпорядковуються комерційному директору (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Торгові відділи ТЦ «Епіцентр К» с. Сокільники**

| *Відділ* | *Назва* | *Секції* |
|---|---|---|
| 10 відділ | Сад та город | інструменти для саду та городу, техніка та полив, товари для відпочинку, рослини та добрива, дитячі товари |
| 20 відділ | Інструменти | ручний інструмент, автогрупа, машини та станки, ручний інструмент, електроінструменти |
| 30 відділ | Електротехніка | кліматичні системи, освітлення, електромонтажне устаткування, побутова техніка та споживча електроніка |
| 40 відділ | Вироби з металу | кріплення та мірна продукція, металеві заготовки, фурнітура, меблі, металопрокат |
| 50 відділ | Декор | лакофарбова продукція, шпалери та покриття, карнизи та покриття, господарчі товари, побутова хімія та особиста гігієна |
| 60 відділ | Покриття для підлоги | плитка керамічна, покриття до підлоги, лінолеум та килимові покриття, |
| 70 відділ | Сантехніка | водопровід, каналізація, опалення, кераміка, ванни, душові кабіни, меблі, аксесуари, змішувачі та мийки |
| 80 відділ | Вироби з дерева | покриття для підлоги, покрівля, двері, товари для |

| | | |
|---|---|---|
| | | спорту, сухі будівельні суміші |
| 90 відділ | Будівельні матеріали | зовнішня обробка, внутрішня обробка, сухі будівельні суміші |
| 100 відділ | Деко | посуд, текстиль, подарунки, канцтовари |

Кожен із зазначених відділів надають також додаткові послуги.

Охарактеризувавши організаційну побудову конкретного гіпермаркету мережі у с. Сокільники, для повноти дослідження організаційно-економічних передумов контролювання перейдемо до аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Варто зазначити, що ТОВ «Епіцентр К» здійснює ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності на консолідованій основі по всій торговельній мережі. Тому аналіз фінансово-економічних результатів буде проведено за показниками товариства в цілому, що дасть змогу оцінити реальні масштаби господарської діяльності та визначити економічні чинники, які обумовлюють потребу у налагодженні ефективної системи контролювання (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Основні показники фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К» за період 2023-2025 рр.**

| *Показник, тис. грн* | *Роки* | | | *2025 р. у % до 2023 р.* |
|---|---|---|---|---|
| | *2023* | *2024* | *2025* | |
| ЧД від реалізації | 69151489 | 77394145 | 81256601 | 117,5 |
| Собівартість реалізації | 48362177 | 54028898 | 55700289 | 115,2 |
| Валовий прибуток | 20789312 | 23365247 | 25556312 | 122,9 |
| Витрати на збут | 14170466 | 17266073 | 18235785 | 128,7 |
| Адміністративні витрати | 1331976 | 1952365 | 2227291 | 167,2 |
| Інші операційні доходи | 715465 | 1046685 | 1077732 | 150,7 |
| Інші операційні витрати | 876324 | 837222 | 901457 | 102,9 |
| Фін. результат від операційної діяльності | 5126011 | 4356272 | 5269511 | 102,8 |
| Інші фін. доходи | 86976 | 107673 | 38175 | 43,9 |
| Інші доходи | 8075 | 13068 | 471369 | 5837,7 |

продовження таблиці 2.2

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Фінансові витрати | 574747 | 620454 | 735293 | 127,9 |
| Інші витрати | 792323 | 1180226 | 1415335 | 178,6 |
| Фін. результат до оподаткування | 3853992 | 2676333 | 3628427 | 94,1 |
| Чистий прибуток | 3065548 | 2161352 | 2904133 | 94,7 |

*(сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сільпо-Фуд»)*

При аналізі фінансових показників ТОВ «Епіцентр К» за період 2023-2025 рр. простежується неоднозначна динаміка результатів господарської діяльності підприємства. Так, чистий дохід від реалізації має тенденцію до зростання з 69,2 млрд грн у 2023 році до 81,3 млрд грн у 2025 році, що становить приріст на 17,5%, що свідчить про успішну реалізацію стратегії збільшення обсягів збуту та розширення ринкової присутності підприємства.

Валовий прибуток підприємства зріс на 22,9%, що випереджає темпи зростання доходу. Така позитивна тенденція вказує на підвищення ефективності основної діяльності. Рентабельність валового прибутку покращилася з 30,1% у 2023 році до 31,5% у 2025 році. Дані показники свідчать про успішний контроль собівартості реалізації, яка зросла лише на 15,2%, тоді як дохід зріс на 17,5%.

Водночас, операційний прибуток мав незначне зростання – лише 2,8% за аналізований період, що є вагомим сигналом для системи контролювання. Така диспропорція між зростанням валового (на 22,9%) та операційного ( на 2,8%) прибутку вказує на проблеми в управлінні операційними витратами.

Найбільш серйозною, на нашу думку, є ситуація з чистим прибутком, який скоротився на 5,3%, при зростанні доходу на 17,5%, що свідчить про системні проблеми у фінансовому контролюванні підприємства. Рентабельність чистого прибутку знизилася з 4,4% до 3,6%, що є негативним сигналом для інвесторів та власників бізнесу.

Для наочного подання динаміки показників прибутковості ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2025 рр. відповідні дані узагальнено та відображено на рис. 2.2.

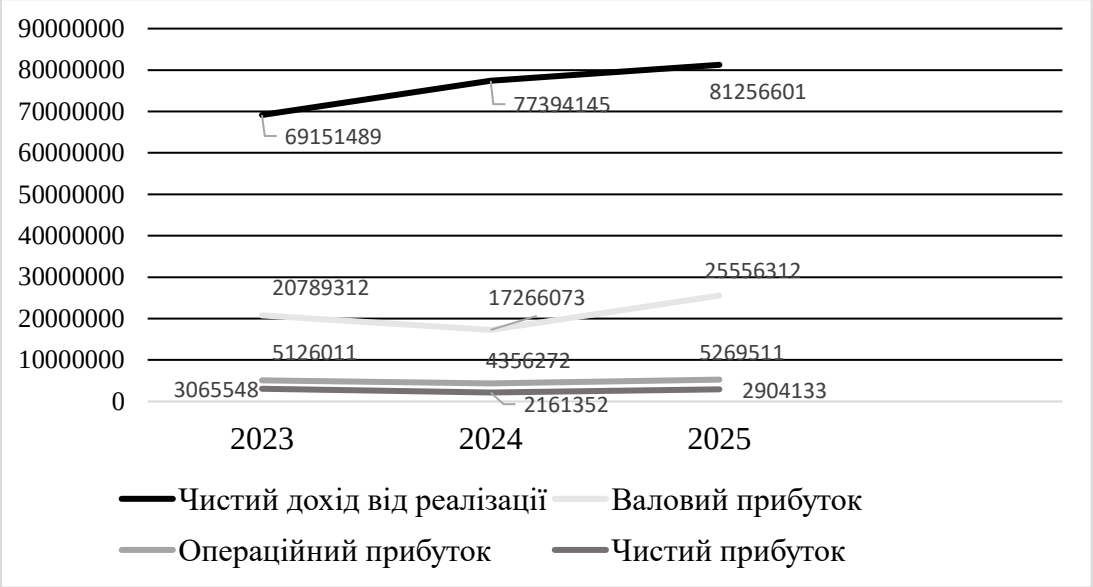



**Рис.2.2. Динаміка показників прибутковості ТОВ «Епіцентр К» за 2023-2025 рр., тис. грн**

Детальніший аналіз витрат засвідчив наявність низки негативних тенденцій у діяльності ТОВ «Епіцентр К». Зокрема, витрати на збут зросли на 28,7% (з 14,2 до 18,2 млрд грн), що істотно перевищує темпи зростання доходу та свідчить про зниження ефективності збутової діяльності. Адміністративні витрати продемонстрували найбільший приріст – на 67,2% (з 1,3 до 2,2 млрд грн), що вказує на суттєве збільшення управлінських витрат.

Інші операційні витрати зросли незначно – на 2,9% (з 876 до 901 млн грн), що є підтвердженням відносної стабільності цієї статті. Водночас фінансові витрати збільшилися на 27,9% (з 575 до 735 млн грн), що відображає зростання боргового навантаження та вартості залученого капіталу. Особливу увагу привертає різке зростання інших витрат – на 78,6% (з 792 млн до 1,4 млрд грн), що потребує поглибленого аналізу їх економічної обґрунтованості та можливого проведення аудиту непрофільних операцій.

Позитивним моментом є істотне зростання інших доходів – у 58 разів (з 8 до 471 млн грн). Однак така динаміка, ймовірно, має разовий характер і не свідчить про стійке покращення фінансових результатів.

Динаміку та структуру операційних витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2025 рр. узагальнено та відображено на рис. 2.3.

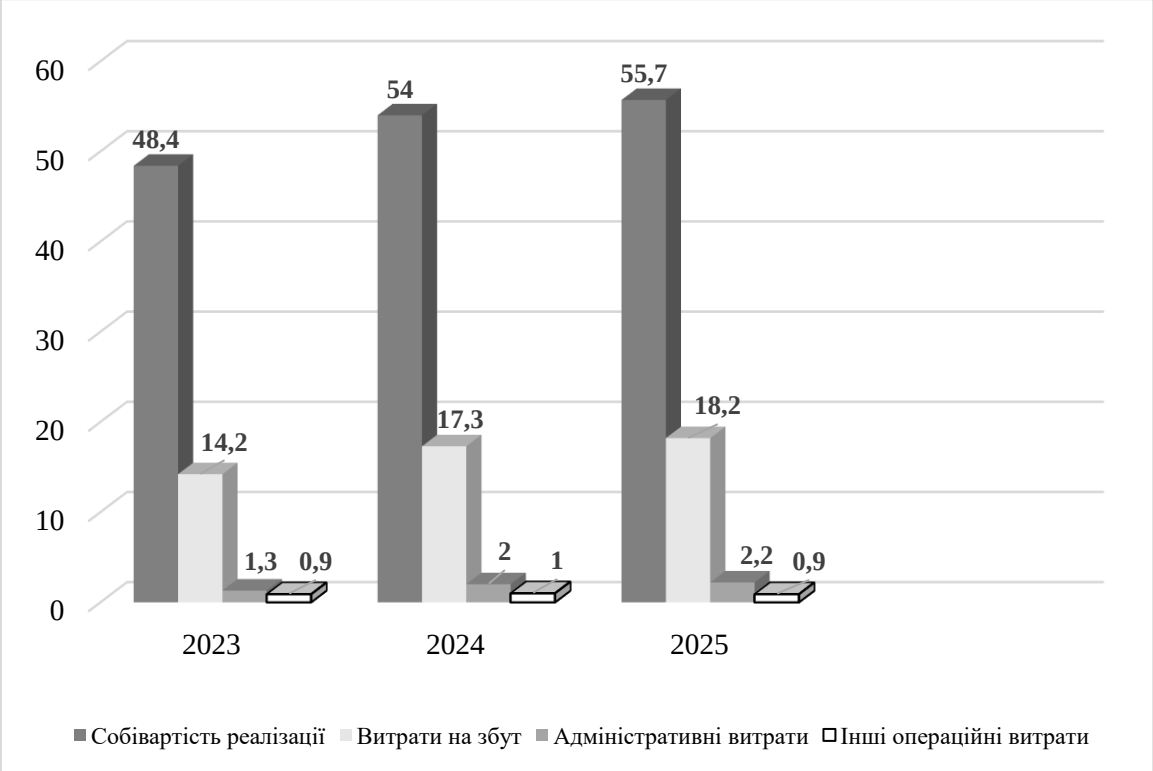



**Рис.2.3. Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «Епіцентр К» за 2023-2025 рр., млн. грн**

Таким чином, основною проблемою ТОВ «Епіцентр К» є невідповідність між зростанням доходів та скороченням чистого прибутку, що обумовлено надмірним зростанням операційних та фінансових витрат. З позиції контролювання як функції менеджменту це вказує на недоліки в системі бюджетного контролю, відсутність дієвого моніторингу ефективності витрат та слабку інтеграцію функцій планування і контролю в єдину систему управління.

Для поглибленого аналізу фінансової ефективності діяльності підприємства та виявлення проблемних зон у системі контролювання доцільно розрахувати показники рентабельності, які характеризують здатність підприємства генерувати прибуток на різних етапах операційного циклу. Показники рентабельності є ключовими індикаторами для системи фінансового контролю, оскільки дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів, виявити відхилення від планових значень та сформувати управлінські рішення щодо оптимізації витрат. Результати розрахунків наведено у табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Показники рентабельності ТОВ «Епіцентр К» за 2023-2025 рр., %**

| *Показник* | *2023* | *2024* | *2025* | *Абс. відхилення 2025 до 2022, п.п.* |
|---|---|---|---|---|
| Рентабельність валового прибутку | 30,1 | 30,2 | 31,5 | +1,4 |
| Рентабельність операційного прибутку | 7,4 | 5,6 | 6,5 | -0,9 |
| Рентабельність чистого прибутку, | 4,4 | 2,8 | 3,6 | -0,8 |
| Коефіцієнт операційних витрат | 22,5 | 24,8 | 25,2 | +2,7 |
| Рентабельність продажу | 5,6 | 3,5 | 4,5 | -1,1 |

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2025 рр. виявляє суперечливі тенденції у фінансовій ефективності. Рентабельність валового прибутку зросла з 30,1% до 31,5% (+1,4 п.п.), що є результатом покращення контролю собівартості та ефективність основної діяльності. Водночас рентабельність операційного прибутку знизилася з 7,4% до 6,5% (–0,9 п.п.), а коефіцієнт операційних витрат зріс з 22,5% до 25,2% (+2,7 п.п.), що вказує на зростання витрат на збут і управління та слабкий контроль непрямих витрат.

Найбільш негативною є динаміка рентабельності чистого прибутку, яка скоротилася з 4,4% до 3,6% (–0,8 п.п.), а рентабельність продажу – з 5,6% до 4,5% (–1,1 п.п.) як наслідок зростання фінансових і непрофільних витрат та низької здатності підприємства перетворювати валовий прибуток у чистий.

Розрив між валовою (31,5%) і чистою рентабельністю (3,6%) у 2025 р. досяг 27,9 п.п. по відношенню до 25,7 п.п. у 2023 р., що означає погіршення ефективності використання валового прибутку та необхідність посилення контролю витрат.

На основі проведеного аналізу можна виокремити такі основні висновки для системи контролювання:

– зростання валової рентабельності та зниження чистої є результатом слабкого контролю операційних і фінансових витрат;

– підвищення коефіцієнта операційних витрат свідчить про потребу у бюджетному контролі;

– рівень чистої рентабельності є недостатнім для формування внутрішніх інвестиційних ресурсів;

– зростання валового прибутку зріс та скорочення чистого прибутку є підтвердженням системних проблем фінансового менеджменту.

Для комплексної оцінки фінансової стійкості та ресурсного забезпечення системи менеджменту ТОВ «Епіцентр К» проаналізуємо структуру активів і пасивів підприємства за 2025 рік (табл. 2.4). Структура балансу відображає стратегічні рішення менеджменту щодо формування ресурсної бази та джерел фінансування діяльності підприємства.

*Таблиця 2.4*

**Структура активів і пасивів ТОВ «Епіцентр К» у 2025 році (укрупнена форма)**

| *Показник* | *На поч. року, тис. грн* | *%* | *На кін. року, тис. грн* | *%* | *Темп зростання (зменшення), тис. грн* | *Структурні зрушення, п.п.* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Активи*** | | | | | | |
| Необоротні активи | 44294481 | 45,4 | 45400044 | 45,0 | 102,5 | -0,4 |
| Оборотні активи | 34468312 | 35,8 | 35800294 | 35,3 | 103,9 | -0,5 |
| Необор.активи для продажу та групи вибуття | 1920 | - | 1920 | - | 100,0 | 0 |
| *Активи всього* | *78764713* | 100 | 81200338 | 100 | 103,1 | 0 |
| ***Пасиви*** | | | | | | |
| Власний капітал | 30843743 | 32,9 | 32982475 | 32,3 | 107,0 | -0,6 |
| Довгострокові зобов’язання і забезпечення | 6771992 | 6,8 | 6572050 | 6,5 | 97,0 | -0,3 |
| Поточні зобов’язання | 41148978 | 41,6 | 41645813 | 51,2 | 101,2 | -0,4 |
| *Пасиви всього* | *78764713* | 100 | 81200338 | 100 | 103,1 | 0 |

*(сформовано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К»)*

Аналіз структури балансу ТОВ «Епіцентр К» свідчить про відносно стабільну майнову базу підприємства. Загальна вартість активів зросла на 3,1% (з 78,8 млрд до 81,2 млрд грн), що відповідає темпам розвитку бізнесу. Необоротні активи становлять 45,0% валюти балансу, що є характерним для торговельних мереж з власною нерухомістю та логістичною інфраструктурою.

Оборотні активи займають 35,3% і зросли на 3,9%, що відображає нарощування товарних запасів та дебіторської заборгованості.

З позиції контролювання потребує посиленої уваги є структура пасивів, оскільки частка власного капіталу становить лише 32,3% при нормативі не менше 50%. Тобто 67,7% активів фінансується за рахунок залученого капіталу, що створює високі фінансові ризики. Поточні зобов'язання становлять 51,2% підсумку балансу, що вказує на значну залежність від короткострокових джерел фінансування. Власний капітал зріс на 7%, що є позитивною тенденцією, проте цей темп недостатній для покращення фінансової автономії підприємства.

Для оцінки здатності підприємства своєчасно виконувати зобов’язання, ефективно використовувати власний капітал та підтримувати фінансову стійкість у короткостроковій і довгостроковій перспективі обчислимо показники ліквідності та фінансової стійкості (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр К» на кінець 2025 року**

| *Показник* | *Фактичні значення* | *Нормативні значення* |
|---|---|---|
| Поточна ліквідність | 0,86 | ≥ 2,0 |
| Швидка ліквідність | 0,77 | ≥ 1 |
| Абсолютна ліквідність | 0,43 | 0,2–0,35 |
| Частка власного капіталу, % | 40,6 | ≥ 50% |
| Коефіцієнт фінансової незалежності | 0,81 | 0,5–0,7 |
| Коефіцієнт фінансової залежності, % | 59,4 | ≤ 0,5 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | 1,09 | ≥ 0,5 |

Так, показники ліквідності вказують на недостатню платоспроможність підприємства. Поточна ліквідність 0,86 та швидка ліквідність 0,77 свідчать про дефіцит оборотних активів для покриття короткострокових зобов’язань, що формує ризик неплатоспроможності. Абсолютна ліквідність 0,43 перевищує

нормативне значення і підтверджує наявність коштів для термінових платежів, однак цього недостатньо для забезпечення загальної фінансової стабільності.

Фінансова стійкість залишається недостатньою через високу залежність від позикового капіталу. Частка власного капіталу 40,6% та фінансова залежність 59,4% означають, що майже 60% активів профінансовано за рахунок боргу, що підвищує фінансові ризики. Водночас коефіцієнт маневреності 1,09 є позитивною ознакою, оскільки власний капітал не лише покриває необоротні активи, а й частково фінансує оборотні, забезпечуючи певну гнучкість.

Основними проблемами, на які має бути зосереджена увага системи контролювання, є дефіцит поточної ліквідності (0,86), низька фінансова автономія (40,6%) та висока частка поточних зобов’язань (51,2%), що підвищує ризик розриву ліквідності й потребу в рефінансуванні. Позитивною тенденцією є випереджальне зростання власного капіталу порівняно з активами, однак доцільним є прискорення капіталізації прибутку.

## 2.2. Особливості організації системи контролювання у ТЦ «Епіцентр К»

Охарактеризувавши організаційно-економічні передумови здійснення контролювання, наступним кроком нашого дослідження є аналіз особливостей побудови та функціонування системи контролю в організації загалом та її торговельних центрах. Масштабність її діяльності, що включає розгалужену мережу торговельних центрів, широкий асортимент товарів і значну чисельність персоналу, формує високий рівень складності управлінських процесів. За таких умов виникає потреба у багаторівневій системі контролювання, яка охоплює усі основні бізнес-процеси та забезпечує належний рівень збереження активів, достовірність облікової інформації й дотримання внутрішніх регламентів.

Система контролювання у ТОВ «Епіцентр К» сформована на засадах чіткого розподілу контрольних повноважень між спеціалізованими підрозділами та інтеграції контрольних процедур у щоденні операційні процеси. Організаційна модель контролю є багаторівневою та охоплює три рівні управління: корпоративний (центральний офіс), регіональний (регіональні дирекції) та локальний (окремі торговельні центри). Така структура забезпечує узгодженість контрольних заходів, їх своєчасність та адаптивність до специфіки функціонування підприємства на різних управлінських рівнях.

*На корпоративному рівні система контролювання* у ТОВ «Епіцентр К» інтегрована в загальну систему управління компанією та реалізується через діяльність основних управлінських ланок. Структура вищого менеджменту, до якої належать засновники та голова товариства, заступник голови, генеральний директор та його заступник, виконавчий директор з питань роздрібної торгівлі, директор з роздрібної торгівлі і його заступник, формує стратегічні засади контролю та забезпечує ухвалення рішень щодо дотримання корпоративних стандартів і операційної дисципліни [35].

Контрольні функції на цьому рівні інтегровані у діяльність функціональних напрямів, відповідальних за фінанси, облік, операційне управління, кадрову політику та дотримання внутрішніх бізнес-процедур. Саме вони забезпечують розроблення регламентів, методичних матеріалів, стандартів роботи торговельних центрів і систем звітності, що слугують основою для подальшого контролю на нижчих рівнях.

Важливу роль у підтриманні належного рівня контролювання відіграють керівники операційного блоку (виконавчий директор та директор з роздрібної торгівлі), які координують роботу торговельної мережі, здійснюють моніторинг основних показників, забезпечують дотримання стандартів обслуговування та операційних процедур, а також відповідають за впровадження коригувальних заходів у разі виявлення порушень чи відхилень.

*На регіональному рівні контрольні повноваження* реалізуються через діяльність регіональних директорів, які здійснюють оперативний нагляд за торговельними центрами у підпорядкованих регіонах. До їх функцій належать координація роботи керівників гіпермаркетів, контроль виконання встановлених регламентів і стандартів, аналіз поточної звітності, а також забезпечення реалізації стратегічних рішень корпоративного рівня.

*Локальний рівень контролювання* представлений директорами окремих гіпермаркетів та їх адміністрацією. Вони організовують внутрішній контроль у торговельному центрі, забезпечують дотримання операційних процедур, контролюють товарні залишки, збереження майна, якість обслуговування та дотримання трудової дисципліни. На цьому рівні реалізується переважна частина щоденних контрольних процедур.

На рівні ТЦ «Епіцентр К» (с. Сокільники) контрольні функції розподілені наступним чином (рис. 2.4):

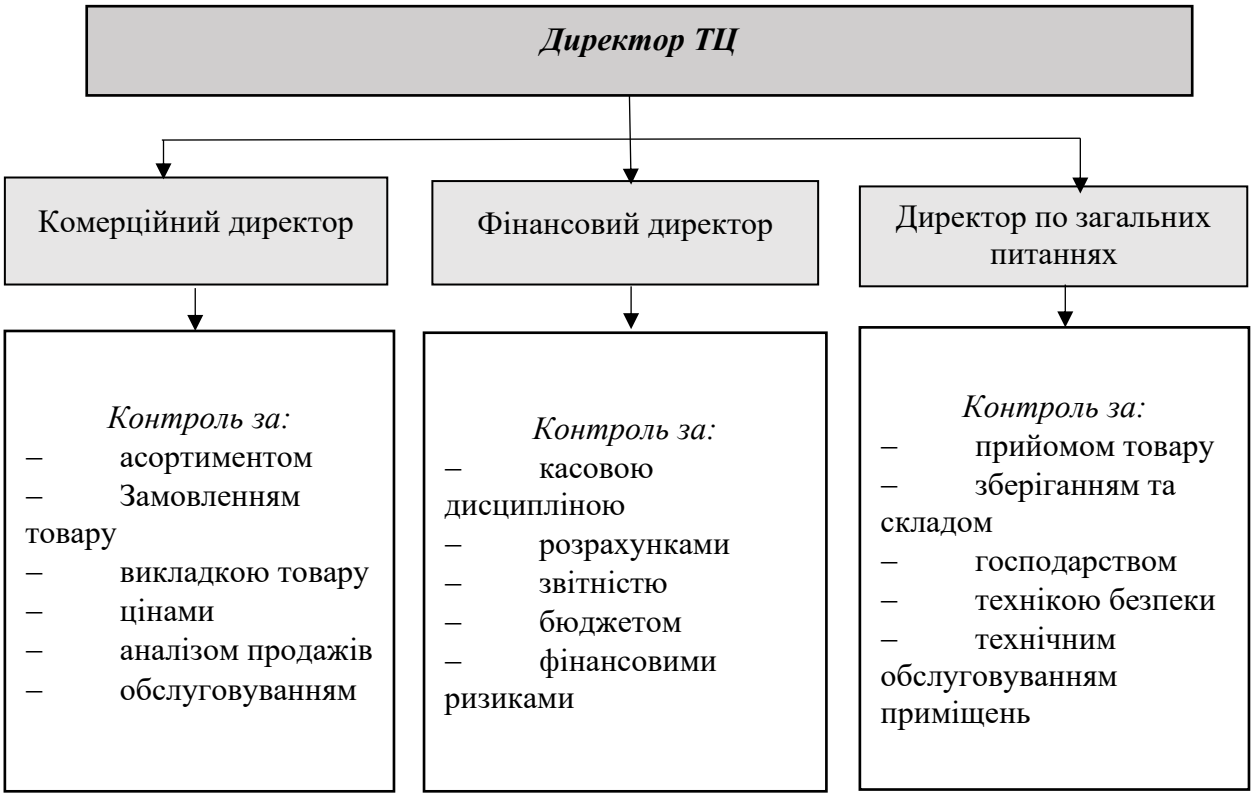



**Рис. 2.4. Розподіл контрольних функцій на рівні ТЦ «Епіцентр К» (с. Сокільники)**

Важливою особливістю організації контролю є принцип подвійного контролю, тобто кожна важлива операція (інвентаризація, прийом товару, закриття каси) виконується за участі двох осіб, що мінімізує ризики зловживань.

Також діє служба безпеки гіпермаркету, яка здійснює:

– цілодобове відеоспостереження торговельного залу;
– патрулювання периметру та складських приміщень;
– перевірку на виході (за наявності підозр);
– реагування на спрацювання антикрадіжних систем;
– супровід інкасації та ін.

Система контролювання в ТЦ «Епіцентр К» охоплює чотири основні напрямки, кожен з яких має специфічні об'єкти, методи та відповідальних осіб (табл. 2.6).

*Таблиця 2.6*

**Напрямки та об'єкти контролювання в ТЦ «Епіцентр К» (с. Сокільники)**

| *Напрямок* | *Об'єкти контролю* | *Контрольні процедури* | *Відповідальні* | *Періодичність* |
|---|---|---|---|---|
| *Контроль ТМЦ* | товарні запаси, основні засоби, тара, інструменти | інвентаризація, звірка залишків, контроль переміщення | матеріально відповідальні особи, ревізійна комісія | квартально (обов'язкова), щомісяця (вибіркова) |
| *Контроль грошових коштів* | готівка в касах, банківські рахунки, безготівкові розрахунки | щоденні звірки кас, інкасація, контроль лімітів | касири, старший касир, бухгалтер | щоденно |
| *Контроль персоналу* | трудова дисципліна, виконання обов'язків, збереження ТМЦ | облік робочого часу, відеофіксація, атестації | менеджери, служба безпеки | постійно |

продовження таблиці 2.6

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Фінансовий контроль* | доходи, витрати, рентабельність, виконання планів | бюджетний контроль, аналіз відхилень, звітність | бухгалтерія, фінансовий директор | щомісяця |

Розглянемо детальніше кожен напрямків контролю

Так, контроль товарно-матеріальних цінностей охоплює всі етапи руху товару: приймання, зберігання, викладку та списання. Процедури включають обов'язкову перевірку відповідності товару супровідним документам, фотофіксацію приймання, контроль умов зберігання, щоденний огляд викладки та регулярні інвентаризації. Служба безпеки здійснює відеонагляд, аналіз інцидентів та роботу з ризиковими групами товарів. Система автоматичних сигналів фіксує підозрілі операції з переміщенням і списанням.

Грошові операції контролюються через фіскальні реєстратори з онлайн-передаванням даних, лімітовані залишки готівки та щоденну інкасацію. Відеоспостереження забезпечує фіксацію касових дій, а старший касир контролює транзакції в реальному часі. Процедури відкриття та закриття зміни стандартизовані (X- і Z-звіти, перерахунок, передача виручки). Безготівкові платежі контролюються шляхом звірки банківських виписок і POS-даних. Висока частка карткових платежів знижує готівкові ризики.

Система контролю персоналу базується на електронному обліку робочого часу, відеонагляді та регулярних оцінюваннях. Щоденні чек-листи менеджерів гарантують виконання стандартів викладки та сервісу. Таємні покупці забезпечують зовнішній контроль якості обслуговування. Служба безпеки здійснює контроль за можливими порушеннями щодо збереження ТМЦ. Дисциплінарні заходи та система преміювання формують мотиваційний механізм.

Фінансовий контроль включає бюджетування, моніторинг доходів і витрат, погодження витрат понад визначений ліміт і тендерні процедури закупівель. Управлінська звітність забезпечує аналіз рентабельності,

виконання KPI та порівняння результатів між підрозділами мережі. Додатково контролюється енергоспоживання і частка витрат на персонал. Регулярний аналіз відхилень дозволяє виявляти причини невиконання планових показників.

У процесі аналізу основних напрямків контролю на рівні гіпермаркету були виявлені характерні проблемні аспекти, що впливають на ефективність функціонування системи внутрішнього контролю. Узагальнені результати представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Основні проблемні аспекти напрямків контролю у ТЦ «Епіцентр К» (с. Сокільники)**

| *Напрямок контролю* | *Основні проблемні аспекти* |
|---|---|
| *Контроль ТМЦ* | Нестачі через помилки персоналу; труднощі контролю ризикових товарних груп; технічні збої систем обліку; випадки внутрішнього шахрайства |
| *Контроль грошових коштів* | Технічні збої касового обладнання; помилки касирів; складність контролю повернень; ризики шахрайства з банківськими картками |
| *Контроль персоналу* | Висока плинність кадрів; недостатня мотивація; деяка суб'єктивність оцінювання; конфлікт між контролем і приватністю працівників. |
| *Фінансовий контроль* | Затримки у формуванні звітності; сезонність попиту; негнучкість бюджетів; обмежені можливості оперативного коригування планів |

Узагальнений аналіз проблемних аспектів показує, що ефективність системи контролю у гіпермаркеті залежить від якості організації процедур, технічного забезпечення та мотивації персоналу. Незважаючи на наявність чітко структурованих процесів, виявлені виклики вимагають постійного вдосконалення контрольних механізмів.

Контрольний процес у ТОВ «Епіцентр К» має циклічний характер і включає п'ять послідовних етапів, що забезпечують безперервність та системність контролю (рис. 2.5).




**Рис. 2.5. Етапи контрольного процесу в ТЦ «Епіцентр К» (с. Сокільники)**

Рис. 2.5 відображає циклічний характер контрольного процесу у ТЦ «Епіцентр К». Кожний етап виконує чітко визначені функції, що забезпечують

системність і безперервність контролю. Така послідовність дозволяє не лише виявляти відхилення та порушення, а й оперативно їх усувати, оцінювати ефективність заходів та вдосконалювати процедури контролю, підвищуючи загальну надійність управлінської системи.

У процесі дослідження системи контролювання гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» нами було виділено комплекс методів та інструментів, які застосовуються для забезпечення ефективного моніторингу господарських операцій.

*Традиційні методи контролю*. Основним інструментом перевірки фактичної наявності товарно-матеріальних цінностей у гіпермаркеті є інвентаризація, яка проводиться відповідно до встановленого графіка. За результатами нашого аналізу, у ТЦ «Епіцентр К» застосовується планова інвентаризація (щорічна та поквартальна) та позапланова (вибіркова) інвентаризація окремих товарних груп з високим ризиком втрат. Звірка даних здійснюється шляхом порівняння облікових показників з фактичними залишками, що дозволяє виявляти розбіжності та приймати коригувальні рішення. Метод спостереження реалізується через безпосередній контроль керівниками за виконанням працівниками посадових обов'язків, дотриманням технологічних процесів та стандартів обслуговування клієнтів.

*Технічні засоби контролю.* Нами встановлено, що гіпермаркет оснащений розгалуженою системою відеоспостереження, яка охоплює торговельний зал, касову зону, складські приміщення, вхідні та вихідні групи. Відеозапис архівується протягом 30 днів, що забезпечує можливість ретроспективного аналізу інцидентів. Система охоронної сигналізації включає датчики руху, протипожежні датчики та тривожні кнопки. На виході з торговельного залу функціонує протикрадіжна система (EAS), яка реагує на неактивовані захисні мітки товарів. Додатково застосовуються електронні ваги з фіскальною пам'яттю для контролю вагових операцій.

*Автоматизовані системи контролю.* Основним елементом контрольного середовища є корпоративна інформаційна система управління,

що інтегрує облікові, складські та касові підсистеми. У ході дослідження нами виявлено, що система забезпечує автоматичний контроль товарообігу, формування звітності в режимі реального часу та виявлення відхилень від нормативних показників. Касові операції контролюються через систему фіскальних реєстраторів з передачею даних до центрального сервера. Система управління залишками автоматично генерує сигнали про необхідність поповнення запасів або виявлення надлишків.

*Документальні процедури.* Контроль здійснюється через систему первинних документів (накладні, акти приймання-передачі, касові звіти), внутрішніх розпоряджень та регламентів. Нами встановлено наявність чіткої процедури візування документів відповідальними особами на кожному етапі господарської операції. Застосовується вибіркова та суцільна перевірка документів залежно від сутності операцій.

За результатами проведеного аналізу, до конкурентних переваг контрольної системи ТЦ «Епіцентр К» можемо віднести:

- високий рівень автоматизації бізнес-процесів, що мінімізує людський фактор та забезпечує оперативність отримання управлінської інформації.
- комплексність застосування різних методів контролю, що створює багаторівневий захист від потенційних загроз;
- інтеграцію технічних засобів спостереження з інформаційною системою, що дозволяє швидко реагувати на відхилення та розслідувати інциденти.
- чітко регламентовані процедури та розподіл контрольних функцій між структурними підрозділами, що формує ефективне контрольне середовище.

У процесі дослідження нами ідентифіковано наступні проблемні аспекти (табл.2.8).

Таблиця 2.8

**Виявлені проблеми в організації контролю у ТЦ «Епіцентр К» (с. Сокільники)**

| *Проблемний аспект* | *Опис* |
|---|---|
| Недостатня частота інвентаризацій | Ризик несвоєчасного виявлення нестач у деяких товарних категоріях |
| Дублювання функцій | Відділ безпеки та комерційний відділ виконують схожі процедури без чіткого розмежування |
| Обмежена інтеграція з контрагентами | Потреба в додаткових ручних операціях при перевірці даних |
| Відсутність KPI | Немає формалізованих процедур оцінки ефективності контрольних заходів |

Крім того, можемо виділити ризики для гіпермаркету, які характерні саме для роздрібної торгівлі. Так, через високу інтенсивність клієнтопотоку та широкий асортимент є присутнім ризик товарних втрат. Додаткового контролю потребує ризик помилок касирів при обслуговуванні клієнтів через можливі фінансові втрати. Специфічним є також ризик повернення товарів, який може використовуватися для зловживань за недостатнього контролю.

Проведене дослідження системи контролювання гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К» дало змогу сформувати такі узагальнені висновки:

– система контролю охоплює товарні запаси, фінансові потоки, безпеку, якість обслуговування та корпоративні стандарти. Розподіл функцій між підрозділами базується на спеціалізації, проте потребує уточнення меж відповідальності.

– використовується комплексний інструментарій контролю, поєднано традиційні методи з автоматизованими системами, що забезпечує захист від типових ризиків роздрібної торгівлі.

– недоліки системи пов’язані з недостатньою частотою перевірок, неповною інтеграцією інформаційних систем та відсутністю формалізованих процедур оцінки ефективності, що потребує вдосконалення для підвищення результативності контролю.

# РОЗДІЛ 3
# НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮВАННЯ ТЦ «ЕПІЦЕНТР К» (С. СОКІЛЬКНИКИ, ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ)

## 3.1. Організаційно-методичні та цифрові інструменти вдосконалення системи контролювання організації

На основі проведеного у другому розділі дослідження системи контролювання ТЦ «Епіцентр К» нами виявлено низку проблемних аспектів, що потребують системного вирішення. Організаційно-методичне вдосконалення контрольних процесів є важливою передумовою підвищення ефективності управління підприємством та мінімізації операційних ризиків.

Однією з проблем, виявлених під час аналізу, є дублювання контрольних функцій між відділом безпеки та торговими відділами без чіткого розмежування повноважень. Для усунення цього недоліку нами розроблено розподіл контрольних функцій між відділами гіпермаркету з чітким визначенням зон відповідальності (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Розподіл контрольних функцій між відділами ТЦ «Епіцентр К»**

| *Об'єкт контролю* | *Служба безпеки* | *Торгові відділи (начальники)* | *Відділ прийому товару* | *Відділ б/о та звітності* | *Відділ кас* |
|---|---|---|---|---|---|
| Товарні запаси (фізична наявність) | В | О | К | І | - |
| Товарні запаси (облік) | І | К | І | В | - |
| Товарні втрати | В | О | К | І | - |
| Якість товарів при прийманні | К | К | В | - | - |
| Контроль термінів придатності | В | О | К | - | - |

продовження таблиці 3.1

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Касові операції | В | - | - | О | В |
| Цінники та маркування | К | В | - | - | - |
| Дотримання стандартів викладки | К | В | - | - | - |
| Відеоспостереження | В | К | К | К | К |
| Дисципліна персоналу торгових відділів | В | О | - | - | - |

*Примітка: В – виконує контроль; О – несе основну відповідальність; І – інформується про результати; К – консультує/надає дані. Під "Торговими відділами" розуміються 10 торгових відділів, що підпорядковуються Комерційному директору.*

Запропонований розподіл дозволяє усунути дублювання функцій та встановлює єдину точку відповідальності за кожним об'єктом контролю. Ключовим принципом розподілу стало віднесення оперативного контролю до комерційного підрозділу як власника бізнес-процесу, тоді як відділ безпеки зосереджується на превентивних заходах та розслідуванні інцидентів.

Додатково рекомендується створити координаційну раду з контролю у складі керівників ключових підрозділів, яка щотижнево аналізуватиме результати контрольних процедур, виявлятиме системні проблеми та прийматиме рішення про коригувальні дії. Таке нововведення забезпечить горизонтальну координацію між підрозділами та запобігатиме конфліктам повноважень.

Аналіз практики проведення інвентаризацій засвідчив, що окремі товарні категорії з підвищеним рівнем ризику втрат перевіряються недостатньо часто, що знижує ефективність контрольних процедур. З метою підвищення результативності процесу інвентаризації нами запропоновано диференційований підхід до планування перевірок, заснований на застосуванні ABC–XYZ аналізу товарних груп. Такий підхід дає змогу оптимізувати періодичність інвентаризацій залежно від вартості, обсягів обороту та стабільності попиту, спрямовуючи ресурси контролю на найбільш вразливі позиції (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Диференціація частоти інвентаризацій товарних груп**

| *Вартість товарної групи* | *Високий ризик втрат* ***(X)*** | *Середній ризик втрат* ***(Y)*** | *Низький ризик втрат* ***(Z)*** |
|---|---|---|---|
| *Висока вартість* ***(A)*** | **AX:** щотижнева вибіркова інвентаризація | **AY:** щомісячна вибіркова інвентаризація | **AZ:** щоквартальна інвентаризація |
| *Середня вартість* ***(B)*** | **BX:** двічі на місяць вибіркова інвентаризація | **BY:** щомісячна вибіркова інвентаризація | **BZ:** Піврічна інвентаризація |
| *Низька вартість* ***(C)*** | **CX:** щомісячна вибіркова інвентаризація | **CY:** щоквартальна інвентаризація | **CZ:** річна інвентаризація |

Критерії класифікації товарних груп:

- *Вартість (ABC):* A – товари, що формують 80% вартості запасів; B – 15% вартості; C – 5% вартості.
- *Ризик втрат (XYZ):* X – компактні дорогі товари, алкоголь, електроніка; Y – товари середнього ризику; Z – габаритні недорогі товари.

Для груп AX та BX рекомендується впровадження методу перманентної інвентаризації, коли щотижня перевіряється певна частина асортименту за графіком, що забезпечує повне охоплення протягом місяця без зупинки торговельного процесу.

Удосконалення процедури інвентаризації передбачає: використання мобільних терміналів замість паперових описів (скорочення часу на 40–50%, мінімізація помилок); двоетапну перевірку товарів категорії AX – спочатку працівником складу, потім представником відділу безпеки або бухгалтерії для унеможливлення приховування нестач; пріоритетну інвентаризацію позицій із систематичними розбіжностями з автоматичним переведенням їх у вищу категорію ризику; формалізацію реагування на результати інвентаризації через регламент із визначенням критичних відхилень і термінів прийняття коригувальних рішень.

Відсутність формалізованих процедур оцінювання результативності контрольних заходів є помітним обмеженням чинної системи. Для усунення цієї проблеми розроблено систему KPI контрольної діяльності, структурованих за рівнями управління *(Додаток Д),* що забезпечує об'єктивне вимірювання результатів і підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Для кожного показника запроваджується кольорова індикація: зелена зона — ціль досягнута; жовта — помірне відхилення (до 10%); червона — суттєве відхилення, що потребує оперативного втручання. Візуалізація показників реалізується через інтерактивні дашборди в режимі реального часу, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень на відповідному рівні відповідальності.

Система KPI має бути узгоджена з мотивацією персоналу: рекомендується пов'язати 20–30% змінної частини заробітної плати керівників підрозділів із досягненням цільових показників, що сприятиме формуванню особистої відповідальності за результати контролю.

Для безперервного вдосконалення системи пропонується дворівнева модель оцінювання: самооцінка контрольних процедур підрозділами та незалежний внутрішній аудит спеціальною аудиторською групою. (рис.3.1).

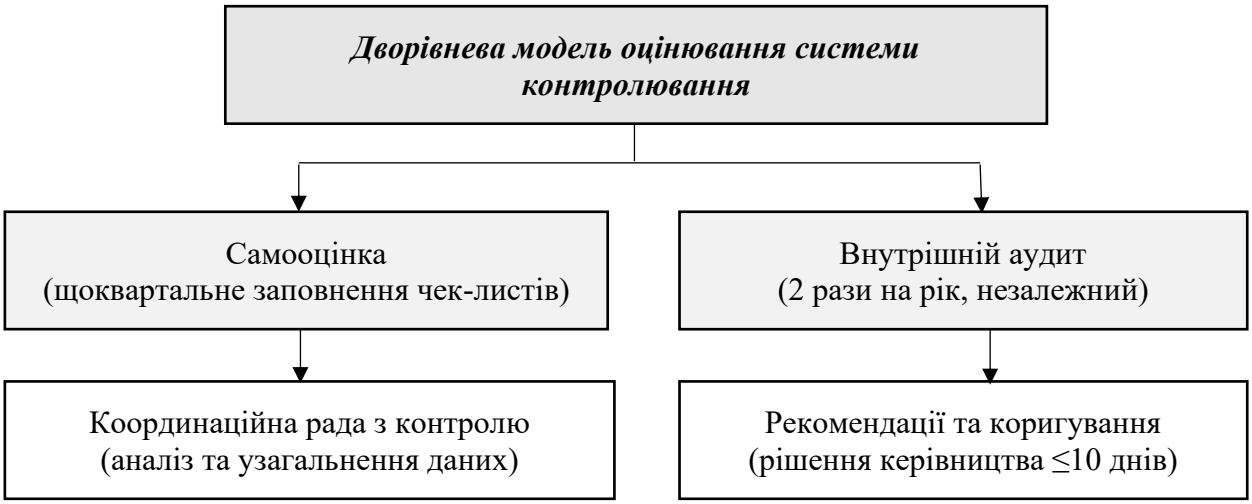



**Рис. 3.1. Дворівнева модель оцінювання системи контролювання в ТЦ «Епіцентр К»**

Так, самооцінка має проводитися щоквартально керівниками підрозділів шляхом заповнення стандартизованих чек-листів, які охоплюють наявність

регламентованих процедур, їх фактичну дієвість, виявлені відхилення та пропозиції щодо усунення проблем; результати узагальнюватися на засіданні координаційної ради і використовуватися для формування плану вдосконалень. Внутрішній аудит доцільно проводити двічі на рік групою з 3–4 осіб, за результатами якого має формуватися письмовий звіт із рекомендаціями, який керівництво розглядає протягом 10 робочих днів. Головний принцип аудиту – виявлення причин системних проблем, а не покарання персоналу.

На рис.3.2 наведено основні критерії, що доцільно застосовувати під час проведення внутрішнього аудиту в ТЦ «Епіцентр К» для забезпечення об’єктивності та порівнюваності результатів.




**Рис.3.2. Критерії оцінювання внутрішнього аудиту в ТЦ «Епіцентр К»**

Саме система критеріїв дозволяє стандартизувати процес перевірки, уніфікувати оцінювання різних підрозділів та підвищити достовірність отриманих висновків.

Традиційно контроль у роздрібній торгівлі має реактивний характер, коли порушення виявляються вже після їх настання. З метою підвищення надійності системи контролювання пропонується посилення превентивної складової шляхом упровадження таких механізмів контролю (рис.3.3).




**Рис.3.3. Система превентивних механізмів контролю у ТЦ «Епіцентр К»**

*Джерело: розроблено автором*

Розглянемо більш детально запропоновані механізми.

Система раннього попередження про ризики передбачає ретроспективний аналіз даних з метою визначення індикаторів потенційних проблем (наприклад, зростання частки повернень товарів певної категорії, збільшення середнього часу обслуговування на касі, зміна моделі покупок персоналу). При досягненні критичних значень цих індикаторів система автоматично генерує попередження відповідальним особам.

Працівники, які мають доступ до матеріальних цінностей (касири, комірники, продавці алкогольної продукції), мають періодично (кожні півроку - рік) переміщуватися на інші робочі місця в межах свого рівня кваліфікації. Таке переміщення ускладнює можливість тривалих зловживань та дозволяє виявити приховані раніше порушення при передачі справ.

Щомісячне проведення перевірок за методикою таємного покупця дозволить оцінити дотримання стандартів обслуговування, правильність касових операцій, коректність цін та інші аспекти роботи персоналу з клієнтами. Отримані результати повинні бути знеособлені та застосовуватися виключно з навчальною метою, а не для притягнення до відповідальності.

Система анонімного повідомлення про порушення передбачає створення захищеного каналу (електронна скринька, телефонна лінія), через який працівники можуть анонімно повідомляти про виявлені порушення без страху негативних наслідків для себе. Кожне повідомлення має бути опрацьоване уповноваженою особою протягом трьох робочих днів із фіксацією результатів розгляду в системі внутрішнього контролю.

Щоквартальні тренінги для всіх категорій працівників з питань етики, правил роботи з товарно-матеріальними цінностями та відповідальності за порушення сприятимуть систематичному підвищенню професійної обізнаності персоналу, формуванню усвідомленого ставлення до виконання службових обов’язків, зміцненню корпоративної культури та значному зменшенню ймовірності порушень у роботі.

Превентивний підхід у системі контролю є економічно більш вигідним, оскільки запобігання порушенням потребує значно менших ресурсів порівняно з витратами на розслідування інцидентів та відшкодування збитків після їх вчинення. Крім того, впровадження превентивних механізмів дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, зміцнити дисципліну та відповідальність персоналу, зменшити ризики фінансових та репутаційних втрат, а також сформувати культуру прозорості та етичної поведінки. Запропонована система контролю є не лише доцільною з точки зору фінансової економії, а й стратегічно важливою для сталого розвитку та конкурентоспроможності гіпермаркету.

Отже, реалізація запропонованих організаційно-методичних заходів створить надійний фундамент для ефективної системи контролювання, на основі якого можливе впровадження інноваційних цифрових інструментів, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

Сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі потребують від підприємств постійного вдосконалення систем внутрішнього контролю. ТОВ «Епіцентр К» використовує прогресивний підхід до цифрової трансформації, зокрема через розробку Epicentr Metaverse та впровадження аналітичних систем [36]. Проте існує потенціал для подальшого розвитку контрольного середовища гіпермаркетів мережі через інтеграцію сучасних управлінських технологій та інструментів автоматизації.

Дослідження системи контролювання у гіпермаркетах ТОВ «Епіцентр К» виявило кілька проблемних напрямів: трудомісткий і періодичний характер інвентаризації товарних запасів, що створює часові проміжки для неконтрольованих втрат; запізніле виявлення фінансових порушень через обмежені можливості аналізу великих обсягів транзакцій; значні ресурсні витрати на моніторинг регуляторної відповідності.

Ключовою проблемою є переважно реактивний характер контрольних процедур, коли порушення виявляються вже після їх виникнення, що спричиняє фінансові втрати, репутаційні ризики та додаткові витрати на

усунення наслідків. Перехід до превентивної моделі контролю дозволить попереджати негативні явища на ранніх стадіях та оптимізувати використання ресурсів служби внутрішнього контролю.

Пропонується удосконалення системи контролювання, що базуватиметься на принципах безперервного моніторингу, автоматизованого аналізу даних та прогнозування ризиків. Такий підхід передбачає інтеграцію трьох основних напрямків:

– автоматизація рутинних контрольних процедур;

– впровадження аналітичних інструментів для виявлення аномалій;

– створення системи управління відповідністю нормативним вимогам.

Система безперервного моніторингу товарних запасів базується на автоматичній ідентифікації товарів і відстеженні їх переміщення в режимі реального часу. Замість планових інвентаризацій раз-двічі на квартал пропонується впровадження електронних міток для високоліквідних категорій та відеоаналітики для контролю наповнення полиць.

Головною її перевагою є оперативність виявлення розбіжностей: якщо традиційна інвентаризація фіксує нестачу через тиждень-два, автоматизована система сигналізує про проблему впродовж кількох годин, що дозволяє встановлювати причини втрат і вживати коригувальних заходів своєчасно. Додатковим ефектом є вивільнення персоналу від рутинного підрахунку товарів для зосередження на обслуговуванні клієнтів.

Інструменти інтелектуального аналізу даних дозволяють виявляти нетипові моделі у фінансових операціях, аналізуючи транзакції за сумами, часом, частотою однотипних дій та відхиленнями від стандартних процедур.

Особливу увагу приділено касовим операціям, де система автоматично виявляє підозрілі дії, а саме надмірну кількість скасувань чеків, незвичайні знижки, операції без платіжних карт в період активного використання безготівкових розрахунків тощо. При виявленні аномалій формується

сповіщення для служби безпеки без блокування роботи каси, що не створює дискомфорту для клієнтів.

Прозорість операцій додатково забезпечується детальними електронними журналами, де кожна транзакція автоматично прив'язується до конкретного працівника, часу та контексту. Це унеможливлює ретроспективну зміну даних і формує повноцінний аудиторський слід для внутрішніх та зовнішніх перевірок.

Для наочного порівняння ефективності традиційних та цифрових підходів систематизовано основні відмінності за ключовими напрямами контролювання (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Порівняння традиційного та цифрового підходів до контролювання**

| *Процес контролю* | *Традиційний підхід* | *Цифровий підхід* | *Ключові переваги* |
|---|---|---|---|
| Інвентаризація | Планова, ручна праця, 1-2 рази на квартал | Безперервний автоматичний моніторинг | Швидке виявлення втрат, економія часу персоналу |
| Контроль касових операцій | Вибіркові перевірки наприкінці зміни | Автоматичний аналіз кожної транзакції | Виявлення порушень у реальному часі |
| Моніторинг комплаєнсу | Періодичні ручні перевірки | Автоматичне відстеження змін законодавства | Зниження ризику штрафів, економія часу юристів |
| Аналіз ефективності персоналу | Суб'єктивна оцінка керівників | Об'єктивні показники продуктивності | Справедлива система оцінювання, виявлення потреби у навчанні |

Динамічне регуляторне середовище вимагає від ТЦ «Епіцентр К» постійного моніторингу змін законодавства та оперативної адаптації бізнес-процесів. Пропонується створення спеціалізованої системи комплаєнс-менеджменту, що автоматизує відстеження оновлень нормативно-правових актів у сфері торгівлі, оподаткування, санітарних норм та трудового законодавства.

Система формує актуальні переліки вимог для різних відділів гіпермаркету. При виявленні змін у законодавстві автоматично формується завдання відповідальним працівникам з чіткими термінами виконання та інструкціями щодо необхідних дій. Такий підхід мінімізує ризик пропуску

важливих оновлень та забезпечує своєчасну підготовку до перевірок контролюючих органів.

З метою підвищення ефективності внутрішнього контролювання доцільно інтегрувати цифрову систему контролю з проєктом Epicentr Metaverse. Віртуальний двійник торгового об'єкта забезпечить керівникам і працівникам контролю можливість здійснювати інспекційні заходи дистанційно, що є особливо актуальним для територіально розгалуженої мережі. Додатковим застосуванням віртуального простору є навчання персоналу контрольним процедурам. Інтерактивний формат навчання сприятиме підвищенню якості підготовки персоналу та загальної результативності системи внутрішнього контролю гіпермаркету.

На рис. 3.4 представлено структуру інтегрованої системи контролювання, що складається з п'яти взаємопов'язаних рівнів.




**Рис. 3.4. Структура інтегрованої системи контролювання у ТЦ «Епіцентр К»**

Як бачимо з рис. 3.4 базовий рівень формують джерела первинних даних: касові системи, складський облік, системи безпеки. Другий рівень забезпечує збір та консолідацію інформації з різних джерел. Третій, аналітичний рівень, здійснює обробку даних та виявлення аномалій. Четвертий рівень формує звіти та сповіщення для різних категорій користувачів. Найвищий рівень представлений інтерфейсами управління для менеджменту, що дозволяють приймати управлінські рішення на основі аналітичних висновків системи.

Ефективне впровадження системи цифрового контролювання в ТЦ «Епіцентр К» потребує належного організаційного забезпечення та чіткої координації дій усіх задіяних підрозділів. У зв'язку з цим доцільно сформувати проєктну команду, до складу якої включити представників різних відділів гіпермаркету, а керівництво проєктом покласти на представника топ-менеджменту, що підкреслюватиме стратегічну важливість цифрової трансформації контрольних процедур для ТЦ «Епіцентр К».

Впровадження системи варто здійснювати поетапно з обов'язковим пілотним тестуванням на базі одного гіпермаркету ТЦ «Епіцентр К» перед подальшим масштабуванням у межах мережі.

На першому етапі тривалістю близько трьох місяців має бути проведений комплексний аналіз чинних контрольних процедур, проєктування структури цифрової системи та пілотне впровадження базових функціональних модулів.

Другий етап, орієнтовною тривалістю чотири місяці, доцільно зосередити на розгортанні повнофункціональної системи, навчанні персоналу гіпермаркету та накопиченні даних для налаштування аналітичних алгоритмів.

На третьому етапі, тривалістю близько трьох місяців, рекомендується здійснити оптимізацію роботи системи, усунення виявлених недоліків та підготовку до її поширення на інші торгові об'єкти ТЦ «Епіцентр К».

Формування культури проактивного контролю в гіпермаркеті рекомендується підтримувати через заохочення працівників, які ініціюють

виявлення ризиків і повідомляють про проблемні ситуації. Запровадження системи нематеріального та матеріального стимулювання за ініціативність у сфері контролювання дозволяє трансформувати персонал з об’єкта контролю на активного учасника забезпечення якості операційних процесів.

Важливим чинником успішності проєкту є готовність персоналу гіпермаркету ТЦ «Епіцентр К» до роботи з новими цифровими інструментами. У цьому контексті доцільно впровадити комплексну програму навчання, яка включатиме теоретичний модуль з основ цифрового контролювання, практичні тренінги з використання інтерфейсів системи та відпрацювання дій у нестандартних ситуаціях.

Використання цифрових технологій моніторингу потребує дотримання чітких етичних принципів. З цією метою пропонується розробити Кодекс етичного використання цифрових систем контролювання, який визначатиме межі застосування технологій спостереження та правила роботи з персональними даними.

Основними принципами Кодексу мають бути прозорість моніторингу, мінімізація збору персональних даних, дотримання права на приватність і забезпечення конфіденційності. Зокрема, зони відпочинку персоналу не повинні підлягати відеоспостереженню, а доступ до аналітичних даних слід обмежити колом уповноважених осіб.

Комплексне впровадження цифрових інструментів контролювання доцільно розглядати як джерело стійких конкурентних переваг ТЦ «Епіцентр К». Очікувані результати охоплюють підвищення оперативності виявлення порушень, зниження фінансових втрат від недостач і шахрайства, оптимізацію ресурсів служби внутрішнього контролю та покращення регуляторної відповідності. Фінансовий ефект проявлятиметься через скорочення товарних втрат і зниження ризику штрафних санкцій, нефінансовий через підвищення якості управлінських рішень, зміцнення організаційної культури та посилення позицій ТОВ «Епіцентр К» як інноваційного та відповідального ритейлера.

# ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретико-методологічних засад контролювання як функції менеджменту вивчено еволюцію наукових поглядів на роль і місце контролю в системі управління організацією. Проаналізовано концептуальні підходи представників класичної школи менеджменту, школи людських відносин, системного та ситуаційного підходів, сучасних концепцій управління якістю та стратегічного контролю.

Розкрито сутність контролювання через його взаємозв'язок із плануванням, організацією, мотивацією та координацією, що підтверджує його інтегративну роль у забезпеченні цілеспрямованості та результативності діяльності організації.

Систематизовано зміст процесу контролювання через визначення послідовності його основних етапів: встановлення стандартів і критеріїв, вимірювання фактичних результатів, порівняння з нормативами, аналіз причин відхилень, прийняття коригувальних рішень та забезпечення зворотного зв'язку.

Контролювання є безперервним циклічним процесом, який забезпечує зворотний зв'язок в управлінському циклі та створює підґрунтя для постійного вдосконалення діяльності організації.

Принципи контролювання формують концептуальну основу для побудови ефективної системи управлінського контролю. Їх дотримання забезпечує системність та результативність контрольної діяльності.

Форми контролювання відображають різноманітність підходів до організації контрольних процедур. Раціональне поєднання попереднього, поточного та заключного контролю, внутрішнього та зовнішнього контролю, суцільного та вибіркового контролю, систематичного та епізодичного контролю створює багаторівневу систему моніторингу діяльності організації, що адаптована до специфіки управлінських завдань.

Методи контролювання є практичним інструментарієм реалізації контрольних функцій. Поєднання традиційних, аналітичних та сучасних методів дозволяє організації отримувати об'єктивну та всебічну інформацію про стан контрольованих об'єктів.

Інструменти та системи контролювання забезпечують технологічну підтримку методів контролю. Стратегічні інструменти (BSC, KPI) орієнтують контроль на досягнення довгострокових цілей та забезпечують баланс різних аспектів діяльності. Інформаційно-аналітичні системи (Dashboards, ERP, АСУ) автоматизують процеси збирання та обробки даних, підвищують оперативність та прозорість контролю. Контролінг як інтегрована концепція об'єднує планування, контроль, облік та аналіз у єдину систему підтримки управлінських рішень.

Вибір форм, методів та інструментів контролювання залежить від розміру організації, специфіки діяльності, рівня менеджменту та доступних ресурсів. Важливою тенденцією є перехід від репресивного до конструктивного контролю, від тотального до контролю ключових точок, від ручних методів до автоматизованих систем. Сучасний контроль орієнтований не на виявлення та покарання винних, а на забезпечення навчання організації, вдосконалення процесів і розвиток персоналу.

Емпіричною базою дослідження системи контролю та аналізу функції контролювання стало ТОВ «Епіцентр К». Відповідно до КВЕД основним видом діяльності ТОВ «Епіцентр К» є 47.78 «Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах». Дослідження системи контролювання здійснено на прикладі ТЦ «Епіцентр К» (с. Сокільники, Львівська область). У структурі гіпермаркету є 18 неторгових відділів, які знаходяться в підпорядкуванні відповідних директорів, та 10 торгових відділів на чолі з начальниками відділів, які підпорядковуються комерційному директору.

Проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Епіцентр К» за 2023–2025 рр. з позиції контролювання як функції менеджменту, оскільки

складання фінансової звітності відбувається на консолідованій основі по всій торговельній мережі. Виявлено, що, попри зростання доходу і валового прибутку, чистий прибуток знизився на 5,3%, що свідчить про проблеми у контролі витрат та фінансовій діяльності. Проаналізовано операційні витрати, які зросли швидше за доходи, і рентабельність, що знизилася: чистий прибуток – 3,6%, операційний – 6,5%, коефіцієнт операційних витрат – 25,2%, розрив між валовою та чистою рентабельністю – 27,9 п.п., що вказує на низьку ефективність використання ресурсів.

Виявлено суттєві проблеми ліквідності та фінансової стійкості: поточна ліквідність – 0,86, швидка – 0,77, частка власного капіталу – 40,6%, фінансова залежність – 59,4%. Проаналізовано систему контролю, яка потребує вдосконалення через недостатній моніторинг, відсутність превентивних процедур і слабку інтеграцію планування та контролю, що підвищує фінансові ризики і знижує ефективність менеджменту.

Виявлено, що система контролювання в ТЦ «Епіцентр К» має багаторівневу структуру та інтегрована в ключові операційні процеси підприємства, що дозволяє охоплювати всі основні напрямки діяльності — товарно-матеріальні цінності, грошові кошти, персонал і фінансові результати.

З’ясовано, що контрольні функції розподілені між керівниками різних управлінських рівнів, що забезпечує диференціацію відповідальності та сприяє підвищенню результативності контрольних процедур. Визначено основні напрями контролю, для яких застосовується комплекс спеціалізованих методів і інструментів, зокрема автоматизовані системи обліку, технічні засоби спостереження, інвентаризаційні заходи, аудиторські перевірки, регламентні процедури та показники ефективності (KPI).

Під час аналізу виявлено низку проблемних аспектів, що обумовлюють варіативність ефективності контрольних заходів. Серед основних чинників впливу – рівень технічного забезпечення, ступінь мотивованості персоналу, точність облікових даних, організаційна узгодженість процедур та ризики, зумовлені людським фактором і сезонними коливаннями попиту.

З’ясовано, що контрольний процес має циклічний характер і включає п’ять послідовних етапів: планування, здійснення процедур контролю, документування результатів, впровадження коригувальних дій та моніторинг їх результативності. Така логіка побудови забезпечує безперервність і адаптивність системи контролювання.

У рекомендаційному розділі запропоновано низку організаційно-методичних заходів для усунення недоліків системи контролю гіпермаркету ТОВ «Епіцентр К». Зокрема, порядок розподілу контрольних функцій між службою безпеки, торговими відділами, відділом прийому товару, бухгалтерією та відділом кас, що дозволяє усунути конфлікти повноважень і підвищити персональну відповідальність. Додатково рекомендовано створення координаційної ради для горизонтальної взаємодії між підрозділами.

Запропоновано диференційований підхід до інвентаризацій на основі ABC-XYZ аналізу, передбачено перманентну інвентаризацію для товарів високого ризику, використання мобільних терміналів збору даних та двоетапну перевірку для забезпечення незалежності контролю, що підвищує своєчасність виявлення втрат і оптимізує трудовитрати.

Для безперервного вдосконалення системи контролю передбачено дворівневу модель оцінки, що поєднує самооцінку підрозділів і незалежний внутрішній аудит, що дозволяє виявляти системні недоліки та оперативно приймати коригувальні рішення. А також комплекс превентивних механізмів контролю, включаючи раннє попередження про ризики, ротацію персоналу, програму «таємний покупець», анонімне повідомлення про порушення та превентивне навчання, забезпечує проактивний контроль і зменшує економічні втрати.

Комплексна реалізація запропонованих заходів забезпечить надійну систему контролю, мінімізацію операційних ризиків та товарних втрат, а також практичну можливість поетапного впровадження без значних фінансових витрат.

Обґрунтовано доцільність цифровізації системи контролювання ТЦ «Епіцентр К» як стратегічної ініціативи, спрямованої на перехід від запізнілого виявлення порушень до системного управління ризиками. Наданий комплекс заходів включає автоматизацію контролю товарних запасів, упровадження аналітичних інструментів моніторингу фінансових операцій та формування системи управління відповідністю нормативним вимогам. Особливістю підходу є інтеграція цифрових інструментів контролю з проєктом Epicentr Metaverse, що створює додаткові можливості для дистанційного контролю операційних процесів і впровадження інноваційних форматів навчання персоналу.

Розроблено поетапний план впровадження з використанням пілотного тестування, що дозволяє мінімізувати операційні ризики та адаптувати цифрові рішення до специфіки окремих гіпермаркетів перед їх масштабуванням у межах мережі.

Результативність реалізації запропонованих заходів залежить від комплексного поєднання технологічних, організаційних та культурних складових трансформації. Серед основних чинників успіху є ефективне управління змінами, системна підготовка персоналу, послідовне дотримання етичних стандартів цифрового контролювання та регулярний моніторинг ефективності впроваджених рішень.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безрук Д. І. Диджиталізація бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» як інструмент їх удосконалення. Бізнес-інформ. 2024. № 3. URL: DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-344-352.

2. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2017. № 1. С. 24–29.

3. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.:Ірпінь: ВТФ «Перун». 2005. 1728 с.

4. Вініченко О. М. Дефініції контролю, як наукової категорії URL: http://www.agrosvit.info/pdf/23_2014/6.pdf.

5. Гура В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77.

6. Гуторов О. І. Теоретико-організаційні засади контролю в системі менеджменту. Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2018. № 1. С. 105–113.

7. Гуторов О. І. Теоретико-організаційні засади контролю в системі менеджменту. Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2018. № 1. С. 105–113.

8. Дрозд І. К., Шевчук В.О. Державний фінансовий контроль. Навчальний посібник. К.: ТОВ "Імекс-ЛТД". 2007. 304 с.

9. Епіцентр - Національна мережа торговельних центрів. URL: https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/#istoriya-kompaniyi.

10. Епіцентр в місті Лева: компанія відкрила новий великий ТЦ у Львові – перший з початку вторгнення рф. URL: https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/epicentr-fotoreportazh/.

11. Епіцентр К» - національна мережа будівельних гіпермаркетів. URL: https://en.ppt-online.org/1523509.

12. Епіцентр презентував перший український ритейл-метавсесвіт на Web Summit 2024. URL: https://epicentrk.ua/ua/news/epitsentr-prezentuvav-retail-metavsesvit.html.

13. Ерфан В.Й., Ваш М.М., Сухолов Е.А. Контроль як функція менеджменту. Науковий вісник Ужгородського університету. 2023. №1 (61). URL: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).86-90.

14. Захарчин Г.М., Склярук Т.В. Еволюція менеджменту: основні аспекти в контексті сучасних викликів. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-60.

15. Інформація про Епіцентр К. URL: https://forbes.ua/profile/epitsentr-k-227.

16. Капінос Г. І., Ларіонова К. Л., Липчак М. І. Хмельницький національний університет. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (tqm) на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 4 Том 1. С. 100-105. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-100-105.

17. Карпушенко М., Карпушенко О. Теоретико-методологічні аспекти формування системи комплаєнс-контролю. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2023. №1 (23). С. 132-142. URL: https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.132.

18. Кріль А. доцільність впровадження системи внутрішнього контролю суб'єктами малого підприємництва. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-148

19. Кулаковська Л.П. Основи аудиту: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів освіти / Л.П. Кулаковська, Ю.В. Піча. — К.: «Каравелла». Львів: «Новий світ — 2000». 2002. 504 с.

20. Куцик П.О., Герасименко Т.О., Медвідь Л.Г. Організація внутрішнього контролю в системі управління логістичними витратами торговельних підприємств. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2024. № 78. С. 7-15. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-01.

21. Куцик П.О., Яремко І.Й., Сенчук Т.Я., Slawomir Sojak, Лемішовська О.С., Швець В.Є., Вербова О.С., Шевчук В.О. та ін. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту економічних систем: проблеми і шляхи розвитку. Львів : Видавництво «Растр-7». 2024. 443 с.

22. Лозовський О.М., Романчук Р.А. Особливості управлінського контролю в діяльності організацій. Економіка і суспільство. Вип.19. С.467-471. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/71.pdf.

23. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі. Основи менеджменту. URL: https://infotour.in.ua/meskon.htm.

24. Малтиз В., Колодійчук А. Особливості застосування традиційних та інноваційних методів управлінського контролю на сучасних підприємствах. Молодий вчений. 2020. Вип. 4 (80). С. 340-343. URL: https://surl.lu/lhzlqo.

25. Мельник А. О., Вабищевіч І. С. Організація системи ефективного внутрішнього контролю на підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8311.

26. Носач Н.М., Єгіозар'ян А.Г., Полякова Е.С. Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. Економічний простір. 2024. №193. С. 116-123.

27. Петрик О.А. Організація та методика аудиту підприємницької діяльності: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2008. 472 с.

28. Русавська, В., Таран, М. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 31. URL: https://surl.li/hfhvgt.

29. Саврас І.З., Федінець Н.І. Трансформація підприємства через цифрові інновації: актуальні напрями та виклики. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Львів. 2024. Вип. 78. (Економічні науки). С. 62-64. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-09.

30. Свидрук І.І., Клепанчук О.Ю. Переваги й ризики цифрової трансформації українських агропідприємств та запровадження технології

інтернету речей. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 4. С. 181-186. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-27.

31. ТОВ «Епіцентр К». URL: https://surl.lt/diwney

32. Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К». URL: https://clarity-project.info/edr/32490244.

33. ТОВ «Епіцентр К». URL: https://opendatabot.ua/c/32490244.

34. Травінська С., Дерун І., Михальська, О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. № 4(51). С. 103–117. URL: https://surli.cc/ndpoxo.

35. Трут О.О. Гнилянська О.В. Адаптація менеджменту до викликів «індустрії 4.0»: відмінності та стратегії. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. Вип. 1(111). С. 37-45.

36. Туз О. К., Бурковська А. В. Організація системи внутрішнього контролю фінансових результатів діяльності підприємства. URL: http://global-national.in.ua/archive/8-2015/136.pdf.

37. Управління діяльністю суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки (за заг. ред. д.е.н., проф. Тарасюк Г.М., д.е.н., проф. Остапчук Т.П.). Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». 2021. 432 с.

38. Усач Б.Ф. Контроль і ревізія: Підручник / Б.Ф. Усач. 7-ме вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес. 2008. 263 с.

39. Хаджинов І., Іщук А. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. Економіка і організація управління. 2023. №4 (52). С. 72-81. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.8.

40. Храпкіна В. В., Рибалко А.Р. Контроль та його місце в системі управління організацією. Причорноморські економічні студії : економічний науково-практичний журнал. 2021. Вип. 64. С. 93-98. URL: https://surl.lu/dklbvv.

41. Храпкіна В.В., Дерев'янко І.С. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства. Економіка та підприємництво. 2021. № 3 (120). С. 59-64. URL: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-3-9.

42. Emerson, H. The twelve principles of efficiency. New York: The Engineering magazine. 1912. 459 p.

43. Henri Fayol. General and Industrial Management. URL: https://salo.li/647159C.

44. Norbert Wiener. Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine. Paris – Cambridge. Mass., 1948. 194 p.

45. Peter Drucker The Practice Of Management. URL: https://bookstation.org/book/peter-drucker-the-practice-of-management-4987197.

# ДОДАТКИ