ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

“КОНТРОЛЬ ТА ЙОГО МІСЦЕ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ”

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

_____ Сідун Валерія Валеріївна
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

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

Львів – 2024

АНОТАЦІЯ

Сідун Валерія Валеріївна “Контроль та його місце в системі менеджменту організацій ”. ПП “Крок” – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття вищої освіти ступеня “бакалавр” за освітньо-професійною програмою “Менеджмент” зі спеціальності 073 “Менеджмент”. – Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2024.

У кваліфікаційному досліджені з’ясовано суть та особливості контролю в системі менеджменту організації, його роль та необхідність в діяльності організацій. Дослідження системи контролю та особливості реалізації функції контролювання здійснено на прикладі приватного підприємства “Крок”. Проаналізовано основні показники звітності підприємства, які відображають ефективність його системи контролю та прийнятих менеджерами управлінських рішень. Відзначено позитивну тенденцію зміни аналізованих показників, що є свідченням ефективної системи контролю на підприємстві. Розглянуто особливості організації внутрішнього контролю на ПП “Крок”. Виділено та розглянуто основні методи внутрішнього контролю, які використовуються на ПП “Крок”. Проаналізована специфіка ПП “Крок” щодо особливостей здійснення внутрішнього контролю у частині виробничо-господарських операцій, основних активів та фінансових результатів діяльності підприємства. Запропоновано модель процесу створення дієвої системи внутрішнього контролю на ПП “Крок”; модель виявлення помилок та відхилень системою контролю ПП “Крок”, що сприятиме підвищенню ефективності системи контролю на підприємстві загалом; заходи щодо підвищення лояльності працівників підприємства до системи контролю; послідовність дій реалізації комплаєнс-контролю на ПП “Крок”; модель формування системи комплаєнс-контролю на ПП “Крок”.

Ключові слова: контроль, система контролю, внутрішній контроль, фінансовий контроль, комплаєнс-контроль, комплаєнс-ризик, комплаєнс-ціна.

ANNOTATION

Sidun Valeriia Valeriivna "Control and its place in the management system of organisations". PE "Krok - 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. 2024.

The qualification study clarifies the essence and features of control in the organisation's management system, its role and necessity in the activities of organisations. The study of the control system and peculiarities of implementation of the control function is carried out on the example of the private enterprise "Krok". The main indicators of enterprise reporting, which reflect the effectiveness of its control system and management decisions made by managers, have been analysed. A positive trend in the change of the analysed indicators has been noted, which is evidence of an effective control system at the enterprise. The features of organisation of internal control at PE "Krok" are considered. The main methods of internal control used at PE "Krok" are allocated and considered. The specifics of PE "Krok" are analysed in terms of peculiarities of internal control in terms of production and economic operations, fixed assets and financial results of the enterprise. A model of the process of creating an effective system of internal control at PE "Krok" is proposed; a model for detecting errors and deviations in the control system of PE "Krok", which will help to increase the efficiency of the control system at the enterprise as a whole; measures to increase the loyalty of employees to the control system; a sequence of actions for implementing compliance control at PE "Krok"; a model for forming a compliance control system at PE "Krok".

Keywords: control, control system, internal control, financial control, compliance control, compliance risk, compliance price.

ЗМІСТ

ВСТУП……..5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ……8

1.1. Суть та особливості контролю в системі менеджменту організації……...8

1.2. Роль та необхідність контролю в діяльності організацій…… ……19

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПРИКЛАДІ ПП “КРОК”……...……26

2.1. Аналіз ефективності системи контролю на ПП “Крок” за результатами його діяльності……..…..…26

2.2. Особливості організації внутрішнього контролю на ПП “Крок”……...35

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПП “КРОК”……..43

3.1. Підвищення ефективності системи внутрішнього контролю на ПП “Крок”……...43

3.2. Комплаєнс-контроль як важливий інструмент системи контролю на ПП “Крок”……53

ВИСНОВКИ…… ……63

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……70

ДОДАТКИ……..74

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективний контроль в системі менеджменту підприємства є важливим чинником його успішної діяльності. Передумовою прийняття ефективних управлінських рішень є наявність якісної та своєчасної інформації, значну частину якої можна отримати через ефективний контроль. У світовій практиці бізнесу відомі компанії успішно використовують дієві методики та способи контролю для своєчасного виявлення проблем виробничо-господарського характеру та оперативного здійснення коригувальних дій.

Керівники та менеджери вітчизняних підприємств розуміють та усвідомлюють необхідність змін у системі контролю відповідно до змін у динамічному середовищі. Здійснення контролю є одним із завдань менеджерів будь-якої ланки управління, важливим фактором фінансово-економічного аналізу на підприємстві. Адже важливою умовою підвищення ефективності менеджменту є максимальне використання внутрішнього потенціалу підприємства, оцінити який можна шляхом постійному моніторингу та контролю за усіма процесами діяльності підприємства.

Контроль в менеджменті підприємства є ключовою концепцією, спрямованою на забезпечення внутрішнього фінансово-економічного балансу та результативності розвитку компанії. Контроль забезпечує передбачуваний результат діяльності підприємства та ефективний feedback, спрямовує, інтегрує та координує роботу різних відділів та підрозділів підприємства на досягнення стратегічних цілей.

Тому проблема сучасних напрямків розвитку контролю, визначення його ролі та значимості в системі менеджменту підприємства, особливостей впливу на діяльність та конкурентоспроможність підприємства є актуальною. Проблеми функціонування контролю в рамках системи менеджменту підприємств висвітлені у працях багатьох науковців, зокрема Гаращук В. [7], Гуторов О. І. [10], Замула І. В. [11], Ерфан В.Й, Ваш М.М., Сухолов Е.А. [14],

Куцик П. О. [32], Петрик О.А. [4], Тютченко С. М. [26], Усач Б.Ф. [2], Храпкіна В. В. [12] та інші.

Разом з тим існує ще багато аспектів проблеми контролю в системі менеджменту підприємства, які потребують вивчення, уточнення та удосконалення.

Об'єктом дослідження є ПП "Крок".

Предметом дослідження є особливості здійснення контролю та його місце в системі менеджменту ПП "Крок".

Метою нашого дослідження є з'ясування теоретико-методологічні засад контролю в системі менеджменту підприємства та особливості організації процесу контролю на ПП "Крок".

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

– дослідити суть та особливості контролю в системі менеджменту організації;

– з'ясувати роль та необхідність контролю в діяльності організацій;

– надати організаційну та фінансово-економічну характеристику ПП "Крок";

– проаналізувати ефективність системи контролю на ПП "Крок" за результатами його діяльності;

– проаналізувати особливості організації внутрішнього контролю на ПП "Крок";

– надати пропозиції щодо підвищення ефективності системи внутрішнього контролю на ПП "Крок";

– запропонувати дієві інструменти системи контролю для підвищення ефективності діяльності ПП "Крок".

– *Методика дослідження.* У процесі кваліфікаційного дослідження нами були використані як теоретичні, так і емпіричні методи наукового дослідження. Теоретичними методами були методи аналізу й синтезу, систематизації та узагальнення різноманітних точок зору на проблему

контролю. Метою такого дослідження є з'ясування рівня розроблення та вивчення проблеми контролю, виявлення перспективних напрямів для вирішення невивчених аспектів. Щодо емпіричних методів, використовувалися метод статистичного спостереження, аналізу даних, їх зведення та обробки. Наприклад, для аналізу фінансово-економічного стану підприємства нами застосовано економіко-аналітичний метод дослідження; для вивчення системи контролю підприємства – системний та економіко-статистично методи аналізу, статистичне спостереження, зведення та групування даних, кореляційно-регресійний аналіз тощо. Для вироблення рекомендації щодо вдосконалення процесу контролю на досліджуваному підприємстві було використано абстрактний та логічний методи, аналітичний та експертний методи дослідження та ін.

Наукова новизна. У кваліфікаційному досліджені запропоновано: модель процесу створення дієвої системи внутрішнього контролю на ПП "Крок"; модель виявлення помилок та відхилень системою контролю ПП "Крок", що сприятиме підвищенню ефективності системи контролю на підприємстві загалом; заходи щодо підвищення лояльності працівників підприємства до системи контролю; послідовність дій реалізації комплаєнс-контролю на ПП "Крок"; модель формування системи комплаєнс-контролю на ПП "Крок" та ін.

Практична значущість результатів дослідження. Наукові результати, які ми отримали у процесі дослідження проблеми контролю на ПП "Крок", містять практичні рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності системи внутрішнього контролю та впровадження комплаєнс-контролю на досліджуваному підприємстві.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку опрацьованих літературних джерел та додатків. Обсяг роботи – 72 сторінок, графічний матеріал – 14 рисунків, 6 таблиць, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 39 позицій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Суть та особливості контролю в системі менеджменту організації

Контроль є одним із важливих фундаментальних елементів менеджменту, усі функції якого є тісно взаємопов'язані з контролем. Контроль є важливою передумовою досягнення організацією поставлених цілей, який дозволяє виявити похибки та відхилення при здійсненні інших функцій менеджменту або виконанні поставлених завдань.

Контроль є різновидом управлінської діяльності, завданням якої є моніторинг результатів діяльності підприємства, їх кількісної та якісної оцінки; оцінка відповідності фактичного стану досліджуваного об'єкта запланованому чи очікуваному, що має відображення у відповідних інструкціях, законодавчих актах, укладених угодах чи договорах, бізнес-планах, виробничих програмах, бізнес-проєктах.

Контроль як одна з основних та важливих функцій менеджменту, здійснюється шляхом спостереження за поведінкою об'єктів контролю задля забезпечення їх оптимального стану, функціонування та розвитку; прийняття оптимальних управлінських рішень щодо змін та адаптації підприємства до змінних умов середовища.

Контроль є поняттям багатогранним, несе у собі різного роду навантаження: філософське, правове, історичне, політичне, адміністративне, економічне тощо. Дане поняття досить часто має негативне відображення та викликає негативні емоції, оскільки асоціюється з обмеженнями, примусами, покараннями, ущемленням прав та ін.

Поняття контролю в управлінні розглядається в сучасних наукових дослідженнях у таких аспектах:

- як систематична, комплексна та конструктивна діяльність менеджерів чи керівників, що є однією із функцій, менеджменту;
- як підсумковий етап процесу менеджменту, основним компонентом якої є механізм feedback;
- як складова компонента процесу розробки, прийняття та реалізації менеджерських рішень, що приймає постійну участь від початку цього процесу до його завершення.

Поняття контролю не є однозначним. Наукові дослідження у сфері вивчення контролю та його ролі в діяльності підприємств мають глибокі корені і підкріплені значущим теоретичним фундаментом, який охоплює як зарубіжні, так і вітчизняні дослідження.

Розглянемо дефініції поняття “контроль” у наукових дослідженнях вітчизняних авторів (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Дефініції поняття “контроль” в наукових дослідженнях вітчизняних та зарубіжних авторів

№ п /п	*Джерело*	*Дефініції поняття “контроль”*
1	Великий тлумачний словник сучасної української мови	контроль є перевіркою та обліком діяльності когось або чогось, нагляд за кимось або чимось… [1]
2	Б. Усач	Контроль є перевіркою виконання певних господарських рішень для визначення їх законності та доцільності з економічної точки зору [2, С.10]
3	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Контроль є процесом, що забезпечує досягнення організацією власної мети [3]
4	О. Петрик, В. Савченко, Д. Свідерський	Контроль є процесом, що забезпечує досягнення організацією поставлених цілей" [4, с. 345]

5	О. Зайцева, Б. Аманжолова	Контроль є процесом моніторингу фактичного рівня ефективності і внесення потрібних змін для забезпечення подальшого просування підприємства по курсу зазначеного рівня ефективності" [5, с. 127]
6	Л. Кулаковська, Ю. Піча	Контроль є функцію управління, а саме процес, який сприяє ефективному функціонуванню конкретного об'єкту, визначений рішенням менеджера чи керівника і спрямований на успішне досягнення визначеної мети [6, с. 7]
7	О. Осідач	Контроль є складовою управління господарськими об'єктами та процесом, змістом якого є нагляд за ними з ціллю перевірки відповідності їх фактичного стану очікуваному, який передбачений нормативно-законодавчими актами, планами, проєктами, договорами або контроль є реальною владою, зосередженням прав керування в руках однієї людини [4, С.345]
8	В. Гаращук	Контроль є самостійною функцією менеджменту та водночас складовою частиною управлінської діяльності в цілому [7, с. 175]
9	Р. Ентоні, Дж. Рис	Контроль є процесом завдяки якому менеджери впливають на персонал підприємства з ціллю дієвої та ефективної реалізації стратегії підприємства [8]
10	І. Дрозд В. Шевчук	Контроль є важливою умовою існування виробництва, енергією, яка є імпульсом для соціально-економічного розвитку. поширює все позитивне, нагромаджене в економічному досвіді…[9]
11	О. Гуторов	Контроль є процесом досягнення підприємством поставлених цілей, який розподіляє зусилля та скеровує виконання робіт [10]

Науковцями не сформовано єдиної думки щодо визначення поняття “контроль”, яке загалом трактують в рамках різних підходів: системного, функціонального, прикладного та процесного. Так, зокрема, вважає І. Замула, який зазначає що основним критерієм до визначення поняття “контроль” є саме вивчення та аналіз різних наукових підходів щодо з’ясування його економічного змісту, а його трактування є базисом при створенні таких

похідних понять як “внутрішній контроль” чи “внутрігосподарський контроль” [11, с. 9].

На рис.1.1 відображено основні підходи до трактування поняття “контроль”.

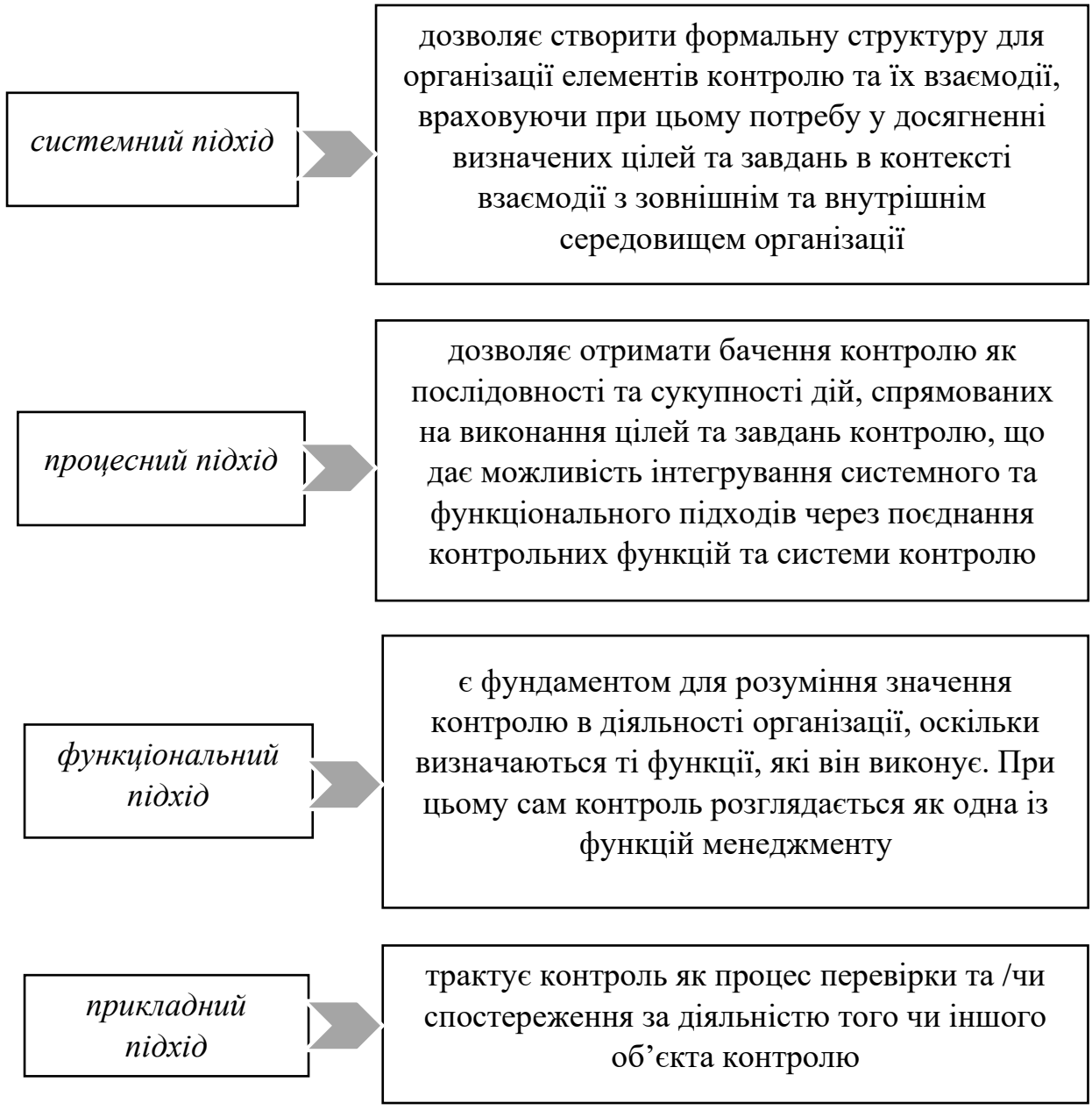


Рис.1.1. Основні підходи до трактування поняття “контроль”.

Спрямованість та зосередженість контролю визначається предметом та методом контролю.

Предметом контролю є процеси та явища, які взаємопов'язані з господарсько-виробничою діяльністю підприємства.

Об'єктом контролю є кожен зокрема елемент предмету контролю, щодо якого застосовується моніторинг і перевірка.

Якість контролю та його результатів залежить від компетентності суб'єкта контролю, який має відповідні повноваження та права здійснювати контрольні дії за тими чи іншими об’єктами контролю.

Основною метою контролю є попередження чи запобігання помилкам, відхиленням та втратам. Мета контролю досягається через дотримання відповідних принципів контролю, основними з яких є наступні:

– незалежність та об'єктивність контролю як невід'ємні складові демократичності та ефективного управління ресурсами підприємства;

– визначення потреби проведення попереднього, поточного та підсумкового контролю за фактичними результатами;

– здійснення внутрішнього та зовнішнього контролю як важливої складової та необхідної передумови для фінансового контролю;

– охоплення всіх важливих складових системи чи процесу для забезпечення повноти оцінки при прийнятті управлінських рішень;

– основою контролю мають бути надійні, достовірні та об’єктивні джерела інформації для підтримки ефективних управлінських рішень;

– дотримання чинного законодавства, етичних норм та стандартів, уникнення порушень щодо ущемлень прав та свобод працівників.

Серед основних завдань контролю в організації можна виділити наступні:

- забезпечення систематичного, комплексного та неперервного впровадження функцій спостереження й моніторингу за оптимальним створенням, розподілом та використанням ресурсів підприємства, а також отримання у процесі перевірки необхідної аналітики для прийняття управлінських рішень;

- організація перевірок для визначення відповідності бухгалтерського, управлінського та податкового обліку вимогам законодавства; правильності

ведення документообігу; дотримання критерію економічної ефективності при визначенні планових показників;

- своєчасне та оперативне повідомлення відповідальних посадових осіб про факти виявлення похибок та відхилень, допущених помилок та розбіжностей, а також оптимізація часових характеристик руху інформаційних потоків;

- передбачення та запобігання можливим помилкам, відхиленням чи розходженням від планових показників, норма, нормативів та регламентів; вдосконалення процесу оцінювання ефективності різного роду потоків в організації, зокрема матеріальних та інформаційних, а також з'ясування причин появи негативних явищ та змін у процесі їх функціонування;

- здійснення на постійній основі моніторингу змін у законодавстві та ефективного правового контролю за процесом прийняття управлінських рішень;

- запровадження відповідних менеджерських заходів з метою уникнення та мінімізації потенційних помилок, відхилень та зловживань, ідентифікованих системою контролю;

- моніторинг за відповідністю прийнятих менеджерами управлінських рішень на предмет оптимальності;

- оцінювання результативності впроваджених пропозицій та рекомендаційних заходів, дослідження функціональних елементів господарсько-виробничої системи підприємства на предмет реактивних характеристик [12, с. 94].

Контролювання є завершальною функцією менеджменту, яке забезпечує керівників та менеджерів підприємства необхідною інформаційною базою для своєчасних корегувальних дій у випадках виявлення відхилень, прийняття рішень щодо змін у відповідь на зміни середовища функціонування підприємств, дозволяє запобігти виникненню помилок, відхилень чи уникнути їх нагромаджень тощо.

У теоретичних дослідженнях щодо проблематики контролю немає єдиної визначеної класифікації функцій контролю, виділення яких є важливою умовою для характеристики системи контролю як процесу, спрямованого на досягнення конкретних цілей. Загалом можна виділити такі функції контролю в системі менеджменту організації (рис.1.2).



Рис.1.2. Функції контролю в системі менеджменту організації

Зазначені функції контролю випливають власне з перебігу процесу контролю, відображають його основні проміжні та підсумкові результати.

Класифікація контролю за видами стала можливою через виділення спільних ознак контролю, тому під видом контролю розуміють поєднання різних його видів за спільними кваліфікаційними ознаками.

Основними кваліфікаційними ознаками, на основі яких виокремлено ті чи інші види контролю, є наступні (табл. 1.2) [13, С.105-108]:

Таблиця 1.2

Види контролю за кваліфікаційними ознаками

Кваліфікаційні ознаки	*Види контролю*
місце виникнення контролю	а) зовнішній б) внутрішній в) самоконтроль
Рівень охоплення об'єктів контролю	а) повний б) вибірковий
Напрямки діяльності організації контролю	а) маркетинговий б) виробничий в) контроль системи збуту
Соціально-економічний зміст контролю	а) фінансовий б) контроль матеріальних ресурсів; в) контроль трудових ресурсів
Відношення до системи планування контролю	а) стратегічний б) тактичний в) оперативний
Час здійснення контролю	а) попередній б) поточний в) заключний
За характером контролю	а) активний б) пасивний

Так, зовнішній контроль виникає з боку зовнішнього середовища щодо підприємства, наприклад аудиторська перевірка, перевірка податкової тощо. Внутрішній контроль здійснюється в межах організації, його об'єктами є різні

елементи організації. Самоконтроль здійснюється безпосередньо самими працівниками щодо результатів своєї діяльності.

Повний контроль є тотальним контролем усіх складових організації та напрямків її діяльності, а об'єктами вибіркового контролю є відповідно окремі складові організації чи напрямки її діяльності.

Метою маркетингового контролю є оцінювання та аналіз рівня виконання планів маркетингу підприємства. Оцінка рівня виконання планів виробництва та планів збуту є прерогативою відповідно виробничого контролю та контролю системи збуту.

Діяльність підприємства забезпечують ресурси, ефективне використання яких підлягає оцінці та контролю. Зокрема, контролювання матеріальних ресурсів пов'язане з регулюванням запасів, оцінкою стану матеріальних ресурсів та їх відповідності потребам виробничого процесу, ефективністю використання матеріальних ресурсів. Фінансовий контроль передбачає оцінку забезпеченості підприємства власними та залученими коштами, їх достатності для реалізації бізнес-проєктів, ефективності використання, відстеження та регулювання руху грошових потоків та ін. Контроль трудових ресурсів підприємства заключається у проведенні відповідних заходів у процесі відбору, підбору та зарахування працівників на відповідні посади з метою оцінки відповідності їх компетентностей займаним посадам, оцінюванні продуктивності праці та професійних і ділових якостей працівників, ефективності організації систем оплати праці та мотивації працівників.

Рівень досягнення організацією стратегічних та тактичних планів здійснюється відповідно завдяки стратегічному та тактичному контрою. в) Оперативний контроль дозволяє оцінити виконання оперативних завдань.

До початку процесу виробництва чи будь-якої іншої діяльності щодо реалізації поставлених завдань здійснюється попередній контроль з метою оцінки відповідності планових показників нормативним вимогам до

використання ресурсів, готовності виконавців до виконання завдань, запобігання можливим помилкам і відхиленням.

У процесі виробництва чи виконання інших завдань здійснюється поточний контроль з використанням відповідних методів моніторингу, завданням якого є ідентифікація та оперативне коригування результатів спостереження у випадку виявлення розбіжностей та відхилень від заданих параметрів процесу виробництва.

Метою заключного контролю, що має місце після закінчення певного циклу виробництва чи періоду шляхом порівняння отриманих результатів із запланованими, є визначення причин відхилень та помилок і врахування отриманих результатів та досвіду при плануванні на наступні звітні періоди.

Пасивний контроль здійснюється відповідно до виявлених відхилень від показників плану щодо якості, терміну виконання, очікуваного результату та викликає реакцію системи менеджменту на знайдені розбіжності.

Активний контроль є випереджальним та має на меті запобігання небажаним наслідкам та здійснюється шляхом корегування процесу реалізації управлінських рішень чи виконання бідь-яких інших функцій.

Загалом усі види контролю є взаємопов’язаними та взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи успішне функціонування організації та реалізацію управлінських рішень. Якість процесу контролю залежить також від:

– правильності вибору методів моніторингу та контролю за об'єктами контролювання;

– ефективності організації системи контролю, яка визначає логічну послідовність та порядок здійснення контролю;

– особливостей взаємозв’язку та взаємодії її елементів, тобто середовища здійснення контролю;

– персоналу, задіяного у реалізації функції контролю; оцінки ступеня ризиків, заходів контролю;

– процесу комунікацій;

– методів контролю;

– моніторингу тощо.

Контроль має низку фундаментальних особливостей [14]:

1) по-перше, контроль є складовою менеджменту та керування об’єктами і процесами, що забезпечує економічний моніторинг та перевірку відповідності їх функціонування та розвитку зазначеним у законодавчих та нормативно-правових актах, програмах, договорах, бізнес-проєктах нормам, нормативам, плановим показникам;

2) по-друге, контроль є своєрідною “реальною владою”, яка зосереджена в руках осіб, які мають право контролю відповідно до своїх посадових повноважень;

3) по-третє, контроль є інструментом моніторингу відповідності грошових потоків підприємства фінансово-економічним документам, встановленим термінам та строкам, установленим правилам, принципам та вимогам;

4) по-четверте, контроль є системою моніторингу та оцінки ефективності прийнятих менеджерами рішень щодо функціонування того чи іншого об’єкта управління, їх впливу на об’єкт управління з метою ідентифікації відхилень, помилок чи порушень;

5) по-п’яте, згідно своїх повноважень менеджер виконує свою роботу через здійснення основних функцій менеджменту, зокрема контролю, задля прийняття ефективних рішень щодо підконтрольних йому об’єктів управління.

Отже, контроль є безперервним та систематичним процесом перевірки та оцінки об’єкта контролю для забезпечення відповідності результатів його функціонування та розвитку визначеним цілям, планам, стандартам чи вимогам з метою забезпечення ефективності діяльності організації.

Характерними особливостями контролю є: систематичність, об'єктивність, зворотний зв'язок, правова відповідність, направленість на цілі, адаптивність, керованість, контекстуальність тощо.

Він загалом є цілеспрямованим процесом, що сприяє забезпеченню якості, ефективності та відповідності запланованим та очікуваним результатам, допомагає організаціям досягати визначених стратегічних та оперативних цілей.

1.2 Роль та необхідність контролю в діяльності організацій

Сучасний бізнес функціонує в складних умовах підвищеної невизначеності, конкурентоспроможності та ризиковості. Динамічне середовище вимагає високоефективного управління для успішного розвитку суб'єктів господарювання та підтримки їх конкурентоздатності. Ефективний менеджмент є неможливим без здійснення ефективного контролю.

Основними факторами, що зумовлюють необхідність контролю як в соціально-економічному житті країни, так і суб’єктів господарювання зумовлена потребою [8]:

– зменшити невизначеність зовнішнього середовища, зокрема через дії підприємств-конкурентів, зміну цінностей, очікувань та поведінки клієнтів;

– підвищити адаптивність та гнучкість організації в динамічному та складному зовнішньому середовищі;

– уникнути чи мінімізувати вплив кризових явищ завдяки своєчасному визначенню помилок, відхилень та невідповідності запланованим результатам;

– підтримати конкурентоспроможність, ефективність та успіх організації шляхом корегування процесу реалізації поставлених цілей та завдань у випадку відхилень фактичних показників від запланованих, стратегічних цілей у напрямку досягнення визначеної мети.

Підприємства здійснюють свою діяльність в умовах динамічного зовнішнього середовища, у якому відбуваються швидкі, а іноді і кардинальні зміни у законодавстві технологіях виробництва, інвестиційно-інноваційній сфері, системі соціально-культурних цінностей тощо. Тому контроль є

ефективним інструментом своєчасного реагування та пристосування до змін зовнішнього середовища.

Невизначеність, пов'язана з діяльністю підприємств-конкурентів обумовлена необхідністю постійної їх взаємодії, що вимагає врахування такого співіснування при плануванні та визначенні планових показників, кооперації праці, формуванні договірних взаємовідносин з метою утримання своїх конкурентних позицій та досягнення намічених цілей.

Невизначеність та зміни у системі цінностей, очікувань і поведінки споживачів потребує їх моніторингу, вивчення, контролю та оцінки з метою здійснення своєчасних кроків у напрямку корегування цілей, завдань та перспективних напрямків подальшої діяльності. Власне невизначеність є тим чинником, що зумовлює необхідність здійснення ефективного контролю в кожній організації.

Сучасні глобалізаційні процеси посилюють значення та роль контролю та вкладають у нього оновлений зміст та значимість. Контроль виявляє слабкі сторони підприємницької діяльності, дозволяє оптимально використовувати ресурси, вводити в дію резерви, а також уникати банкрутства і кризових ситуацій.

Основними передумовами здійснення контролю є [15]:

- наявність норм, нормативів, стандартів та інших зовнішніх обмежень, які є орієнтиром як при плануванні, так і при контролюванні за процесом реалізації бізнес-плану;
- наявність механізму та технологій контролю, які є інструментами оцінки реального стану об'єкту контролю;
- як правило, наявність відхилень від запланованих показників, що характеризують об'єкт контролю, зумовлених низкою чинників зазначених вище;
- потреба в гнучкості та адаптивності підприємства, корегуванні напрямків його діяльності та функціонування об'єктів контролю.

Виділимо важливі аспекти необхідності та ролі контролю у системі менеджменту організації (рис.1.3).

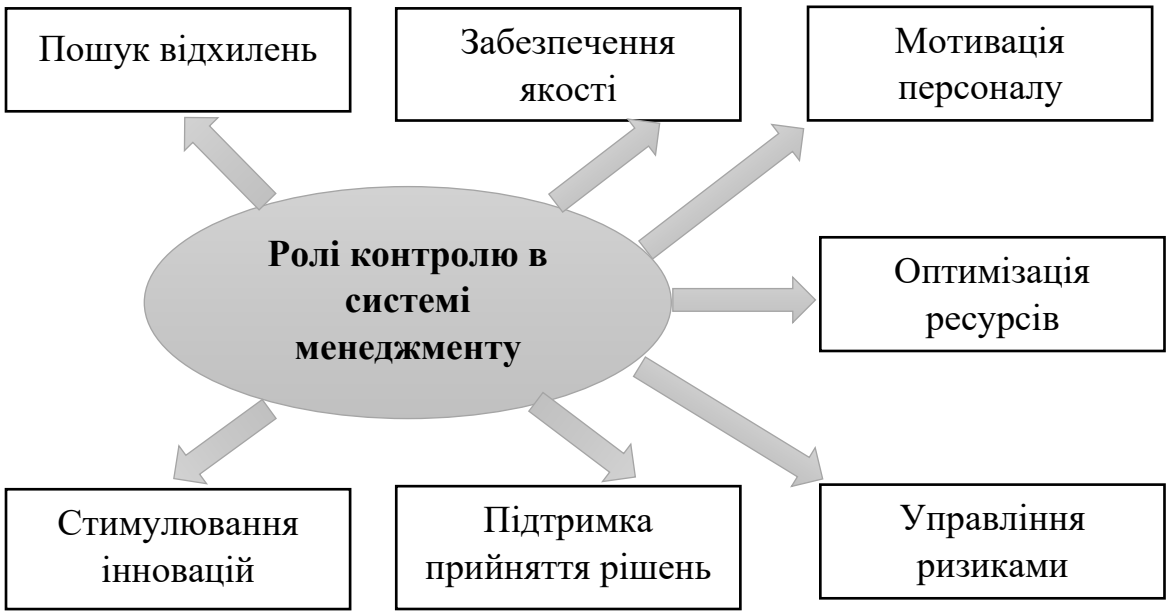


Рис.1.3. Основні аспекти необхідності та ролі контролю у системі менеджменту організації

Контроль дозволяє вчасно визначити будь-які розбіжності між фактичними та запланованими чи нормативними показниками, результатами, цілями, стандартами, що дає можливість менеджерам оперативно здійснювати корегувальні дії у діяльності організації.

Контроль допомагає здійснювати перевірку відповідності продукції чи послуг визначеним стандартам якості для досягнення максимального рівня задоволення потреб та очікувань споживачів, збереження конкурентних позицій організації на ринку.

Результатами контролю є також відомості, на підставі яких здійснюється оцінювання роботи працівників та визначаються відповідні винагороди, що мотивує працівників до якісного виконання завдань та підвищення продуктивності.

Контроль дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів організації та визначати можливі напрямки їх оптимального використання.

Своєчасне виявлення потенційних ризиків та проблем в результаті контролю дозволяє менеджерам вживати заходи щодо їх запобігання чи

мінімізації, вибираючи оптимальний результат серед визначених альтернативних варіантів.

У процесі контролювання менеджери отримують багато важливої інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо різних аспектів діяльності підприємства.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є його інноваційна діяльність. Ефективна система контролю дозволяє виявити нові можливості для прискорення та активізації інноваційних процесів.

Ефективність діяльності підприємства суттєво залежить від його системи контролю, яка допомагає менеджерам у вирішенні багатьох проблеми та завдань організації, дає важливі орієнтири у напрямку створення конкурентних переваг. Контроль допомагає керівникам та менеджерам визначитися стосовно економічної моделі підприємства, адже кожен бізнес має свою специфіку та особливості, чітке уявлення про які дає змогу маневрувати в конкурентній боротьбі, удосконалювати та змінювати стратегічні напрямки роботи підприємства з огляду на зміни у динамічному середовищі.

Загалом система контролю організації є сукупністю різних елементів її управлінської діяльності (організаційних та функціональних, методичних та методологічних, кадрових та адміністративних елементів), що дозволяють ефективно організувати процес моніторингових та аналітично-оцінювальних заходів з метою отримання оптимальних результатів та показників діяльності виробничо-господарської системи.

Контроль є безперервним процесом моніторингу та перевірки за протіканням виробничо-господарських процесів, а також функціонуванням усіх об’єктів управління; визначення, обліку та оцінки результатів визначених відхилень впливу менеджерських рішень на об’єкт управління та допущених помилок у процесі реалізації цих рішень. Тобто контроль є інструментом визначення причин відхилень з метою запобігання негативних наслідків чи їх усунення, а також недопущення аналогічних помилок у майбутньому.

Контроль займає важливе місце у системі менеджменту підприємства. Його місце в господарському механізмі менеджменту організації можна відобразити у вигляді певної структурно-логічної залежності (рис. 1.4).

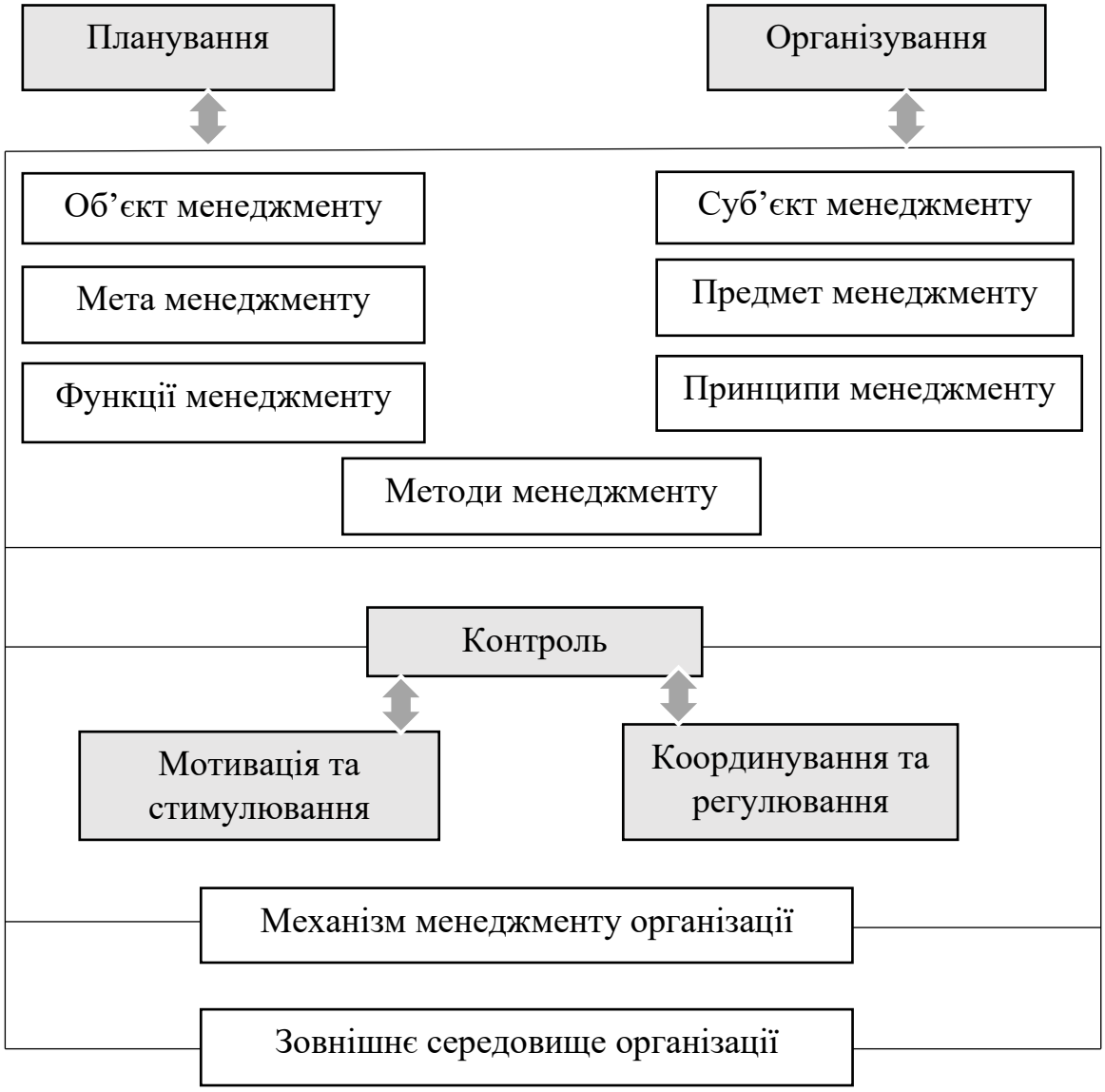


Рис. 1.4. Структурно-логічна схема місця контролю в механізмі менеджменту організації

З огляду на представлену схему місця контролю в механізмі менеджменту організації деталізуємо його значимість та завдання в системі менеджменту організації [12].

1) забезпечення системності, безперервності та комплексності реалізації спостережних функцій, пов'язаних із надходженням, формуванням, розподілом, використанням усіх видів ресурсів, які циркулюють у

господарській системі підприємства, та аналітичних процедур, зумовлених даним рухом;

2) забезпечення перевірок на предмет відповідності: (1) законодавчим вимогам здійснюваного на підприємстві бухгалтерського, податкового та управлінського обліку; (2) критерію економічної ефективності, легальності та прийнятому на підприємстві порядку формування різних форм планової документації;

3) своєчасна сигналізація відповідальних осіб щодо виявлених відхилень, помилок, розбіжностей, оптимізація часових параметрів руху відповідних інформаційних потоків;

4) прогнозування та превенція виникнення потенційних помилок, відхилень або розбіжностей з установленими планами та регламентами;

5) налагодження процесу оцінки ефективності руху матеріальних та інформаційних потоків на підприємстві, виявлення причин виникнення негативних явищ у їх функціонуванні; – постійний моніторинг законодавчих змін, організація ефективного юридичного контролю прийнятих управлінських рішень;

6) розроблення управлінських заходів щодо усунення потенційних помилок, розбіжностей та зловживань, виявлених системою контролю; – спостереження за діями відповідальних виконавців на предмет відповідності прийнятим управлінським рішенням;

7) проведення оцінки результативності реалізованих рекомендаційних заходів, дослідження реактивних властивостей різних функціональних складників господарської системи підприємства.

Система контролю сучасних підприємств повинна бути насамперед інструментом досягнення їх стратегічних цілей, а не лише спостереженням за діяльністю підприємств з метою виявлення відхилень та визначенням фактів достовірності фінансової звітності.

Тобто роль контролю полягає не стільки в необхідності менеджерів контролювати, скільки у їх готовності до управління. Ефективно організована

система контролю є для підприємства вагомою конкурентною перевагою у напрямку створення позитивного іміджу перед зовнішніми стейкхолдерами, оскільки засвідчує наявність у підприємства дієвого інструменту запобігання різним махінаціям, зловживань службовим становищем, підвищення якості прийняття управлінських рішень на основі своєчасної та оперативної інформації, запорукою захисту фінансово-економічних інтересів власників, партнерів чи потенційних інвесторів та ін.

Неналежна увага до системи контролю призводить до підвищення рівня ризиків та невизначеності підприємства, а отже зменшує його конкурентоспроможність через незахищеність інтересів власників та зацікавлених сторін. Контроль є інструментом, за допомогою якого узгоджуються залучені боргові зобов'язання з укладеними договорами, відбувається вплив на процес співпраці з постачальниками та покупцями, які в якості бізнес-партнерів надаватимуть перевагу організаціям з ефективною системою контролю. Таку ж перевагу у вирішенні питання щодо співпраці надаватимуть інвестори, оскільки для прийняття інвестиційного рішення їм необхідна якісна інформація, яка відображатиме реальні дані підприємства та презентуватиме його фактичний стан тощо.

Отже, контроль є важливою складовою менеджменту підприємства, яка сприяє забезпеченню ефективної його діяльності, досягненню стратегічних цілей та завдань, своєчасному виявленню проблем та можливості оперативного реагування і корегування діяльності, визначенню потенційних ризиків та пошуку альтернативних варіантів їх уникнення чи мінімізації для запобігання негативним наслідкам, забезпеченню оптимальності у використанні ресурсів організації, надає інформацію для вдосконалення системи мотивації через оцінку та визначення індивідуальних та командних досягнень персоналу підприємства.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПРИКЛАДІ ПП “КРОК”

2.1. Аналіз ефективності системи контролю на ПП “Крок” за результатами його діяльності

Дослідження системи контролю та особливості реалізації функції контролювання здійснимо на прикладі приватного підприємства “Крок”. Даний суб’єкт господарювання був зареєстрований 19.06.2006 року за юридичною адресою Закарпатська область, Мукачівський район, село Лісарня. Статутний фонд підприємства станом на 01.01.2024 р. становить 4 млн. грн.

Основним видом господарсько-економічної діяльності приватного підприємства “Крок” за КВЕД є 55.10 “Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування”. Також підприємство займається й іншими видами діяльності, зокрема 55.20 “Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання”, 56.29 “Постачання інших готових страв”, 56.30 “Обслуговування напоями” та ін. [16-20]. З-поміж різних видів діяльності пріоритетним для ПП “Крок” є надання готельних послуг.

До складу приватного підприємства “Крок” входить готельний комплекс "Інтурист", який знаходиться в центральній частині м. Мукачеві, та дитячий оздоровчий комплекс "Білочка", розташований у селі Лісарня Закарпатської області, Мукачівського району. Станом на початок 2024 року на ПП “Крок” працює 25 осіб, що на 3 особи більше, ніж у 2021 та 2022 роках.

Досліджуване підприємство у своїй діяльності орієнтується у першу чергу на клієнтів, їх потреби та очікування. Конкурентними перевагами ПП “Крок” є надання послуг на високому професійному рівні та якість обслуговування, зокрема клієнти забезпечені якісним готельним обслуговуванням та комфортними умовами проживання. Ресторан пропонує

вишукану кухню та можливість вибору різноманітних страв, фішкою є місцеві національні страви та делікатеси. Споживачі послуг мають можливість отримати професійні поради щодо організації святкових подій чи провести затишний вечір у приємній атмосфері, маючи широкий вибір вин та інших напоїв у барі, а також на різні смаки ароматну каву, приготовлену за місцевими рецептами та ін.

Організаційна структура управління ПП "Крок" представлена на рис.2.1.

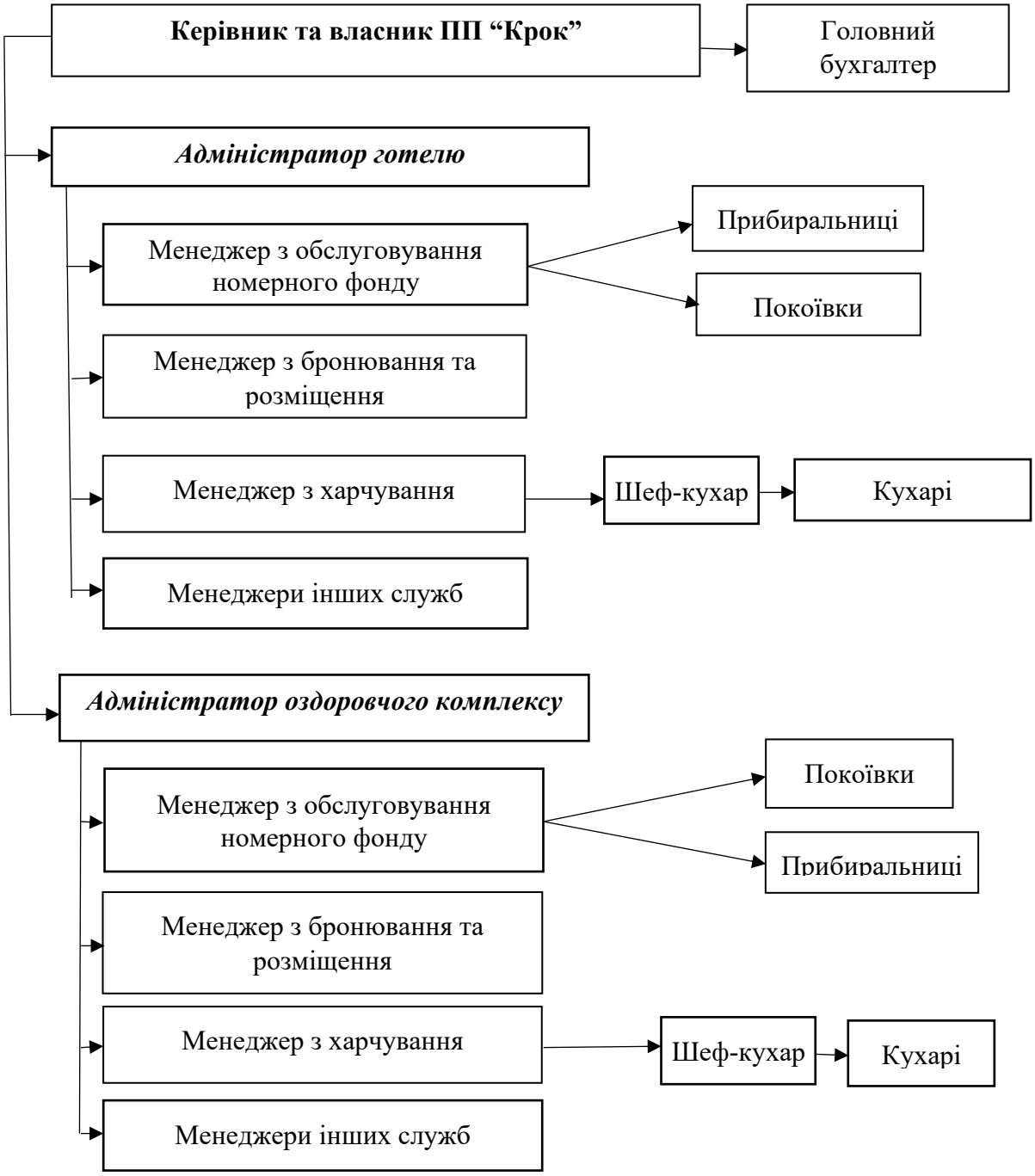


Рис. 2.1. Організаційна структура управління приватним підприємством “Крок”

Загалом організаційна структура управління підприємствами гоельно-ресторанного бізнесу є різною та залежить від розміру, форми власності, типу та характеру наданих послуг. Досліджуване підприємство має середню місткість, тому для його організаційної структури прийнятним є мінімально необхідна кількість персоналу для забезпечення високої якості обслуговування.

ПП "Крок" характеризується лінійним типом організаційної структури. Кожна із двох складових об’єктів підприємства має свого адміністратора, який знаходиться у підпорядкуванні директора підприємства. Низка менеджерів відповідають за окремі ділянки роботи та підпорядковуються відповідно адміністраторам. Усі рішення щодо напрямків стратегічного розвитку підприємства приймаються керівником підприємства.

На ПП “Крок” для контролю та аналізу основних показників діяльності підприємства використовують насамперед фінансову звітність:

– баланс, що є фінансовим документом, у якому міститься інформація щодо коштів підприємства у грошовій формі за їх складом та розміщенням, а також джерелами надходження;

– звіт про фінансові результати, що є фінансовим документом, у якому міститься інформація щодо величини доходів і витрат суб’єкта господарювання за певний часовий проміжок;

– звіт про рух грошових коштів, що дає можливість контролювати грошові надходження й виплати підприємства за його зобов’язаннями.

Основною метою розрахунку фінансових коефіцієнтів при здійсненні контролю є порівняння фінансових показників поточної діяльності підприємства з попередніми для оцінки тенденцій розвитку та змін на підприємстві, а також здійснення просторової порівняльної оцінки фінансової діяльності підприємства.

Обчислення відносних показників по документах фінансової звітності дають змогу провести детальний аналіз результатів діяльності підприємства,

визначити основні взаємозв'язки між показниками та оцінити їх щільність, а також напрямки подальшого розвитку.

У процесі контролю для визначення та оцінки результатів фінансової діяльності ПП "Крок" розраховують низку певних коефіцієнтів, зокрема рентабельності, платоспроможності та ліквідності. Так, розрахунок коефіцієнта ліквідності характеризує можливість підприємства відповідати власними активами за своїми борговими зобов'язанням, коефіцієнт платоспроможності дозволяє оцінити використання залучених коштів, коефіцієнт рентабельності показує спроможність підприємства акумулювати прибуток на вкладений капітал.

Для оцінки результатів фінансово-економічної діяльності ПП "Крок" проаналізуємо основні показники звітності підприємства, які власне і відображають ефективність його системи контролю та прийнятих менеджерами управлінських рішень (Додатки А-В).

Спочатку проаналізуємо основні показники звіту про фінансові результати діяльності ПП "Крок" за період 2020-2022 років (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1

Основні показники доходів і витрат ПП "Крок" за період 2019-2022 рр.

Показник, млн. грн	**№ ряд ка**	**Роки**				**2022р. /2019 рр.**
		2019	**2020**	**2021**	**2022**	
Чистий дохід від реалізації продукції	1	10,6	7,5	7,9	23,7	2,23
Собівартість реалізованої продукції	2	9,8	6,9	7,04	22,1	2,26
Інші операційні доходи	3	-	-	-	0,03	-
Інші операційні витрати	4	0,4	0,05	0,5	1,1	о
Інші доходи	6	0,2	0,3	0,02	0.1	0,49
Інші витрати	7	-	0,027	0,018	0,006	-
Разом доходи (1+3+6)	8	10,8	7,8	7,9	23,8	2,2
Разом витрати (2+4+7)	9	10,2	7,5	7,6	23,3	2,3

продовж.табл. 2.1

Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування (8-9)	10	0,6	0,26	0,31	0,55	0,85
Податок на прибуток	11	0,1	0,005	55,2	98,7	0,85
Чистий прибуток (10-11)	12	0,5	0,21	0,252	0,45	0,84

(сформовано автором на основі звіту про фінансові результати діяльності ПП "Крок")

Сферою контролю при аналізі показників звіту є здійснення порівняльної характеристики прибутків та збитків підприємства, а також їх аналіз та зіставлення відносно попередніх періодів.

За період 2019-2022 рр. спостерігаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2,23 рази, тобто на 123%, а собівартості – у 2,26 рази, тобто на 126%.

Зростання цих показників певною мірою відбулося за рахунок зростання інфляції і, як наслідок, зростання вартості продукції та послуг. Фінансовий результат від операційної діяльності підприємства до оподаткування зменшився у 0,85 рази і за мінусом податку на прибуток, який теж зменшився у 0,85 рази спостерігаємо також зменшення чистого прибутку.

У цілому чистий прибуток ПП "Крок" зменшився у 0,84 рази, тобто на 16%, але за досліджуваний період має місце щорічна позитивна тенденція щодо зростання як чистого прибутку, так і динаміки інших показників діяльності підприємства.

Зосередимо увагу детальніше на аналізі динаміки таких показників діяльності підприємства як:

- чистий дохід від реалізації продукції, що займає основну частку у сукупності всіх доходів;
- собівартість реалізованої продукції, що займає основну частку у сукупності всіх витрат;
- чистий прибуток.

Динаміку вищевказаних показників відобразимо графічно у вигляді діаграми (рис.2.2).

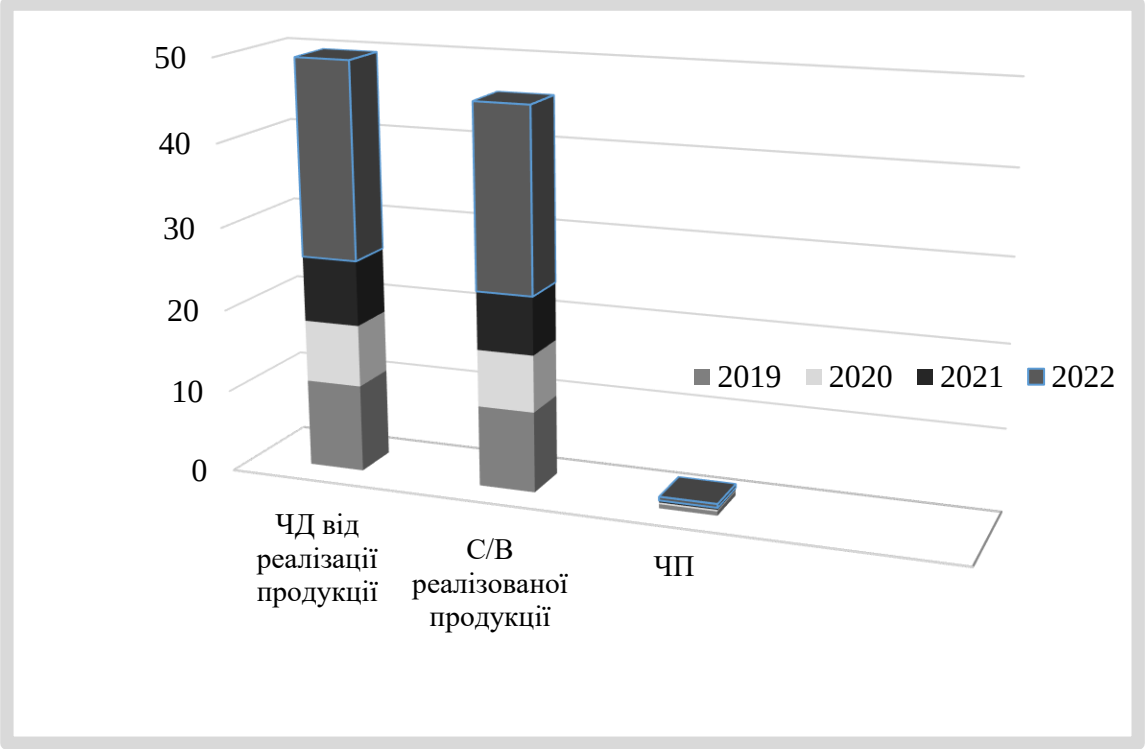


Рис. 2.2. Динаміка окремих показників ПП "Крок" за період 2019 - 2022 роки, млн. грн

(сформовано автором за даними звіту про фінансові результати діяльності ПП "Крок")

З рис.2.2 бачимо, що період 2019-2022 рр. характеризується негативною динамікою зміни зазначених показників. З використанням ланцюгового методу аналізу динамічних рядів визначено, що у 2020 році зменшення чистого доходу в абсолютному вимірі склало 3,1 млн. грн, тобто в 0,71 рази; собівартості реалізації – 2,8 млн. грн, тобто в 0,704 рази і чистого прибутку – 0,3 млн. грн., тобто в 0,42 рази. У 2021 р. та 2022 р. чистий дохід зріс відповідно в 1,05 рази та 3 рази; показник собівартості реалізації змінився в 0,7 рази та 3,14 рази; чистий прибуток зріс в 1,2 рази та 1,79 рази відповідно.

Тобто загалом можемо відзначити позитивну тенденцію зміни аналізованих показників, яка відбувається зростаючими темпами. Такі результати є свідченням ефективної системи контролю на підприємстві, як дозволяє отримати своєчасну та якісну інформацію для прийняття

оптимальних управлінських рішень керівником та менеджерами з огляду на динамічні зміни в зовнішньому середовищі та визначення подальших кроків та орієнтирів розвитку підприємства з врахуванням теперішніх реалій. Позитивні тенденції розвитку підприємства підвищують його конкурентоспроможність на ринку надання готельних та оздоровчих послуг та зміцнюють конкурентні позиції на ринку.

Показники функціонування ПП "Крок" за досліджуваний період свідчать про активізацію діяльності підприємства у 2020 році, яке було неготовим до змін, зумовлених ковідною пандемією, але зуміло досить швидко адаптуватися та вибрати правильний курс подальшої діяльності.

Період 2020-2021 років став для підприємства періодом змін та корегування стратегічних планів відповідно нових реалій; інноваційних підходів до менеджменту; використання цифрових інструментів та технологій у бізнес-діяльності; переосмислення ролі та необхідності контролю для інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо перспектив розвитку підприємства, своєчасної ідентифікації відхилень, помилок та перешкод, зумовлених як власними недоопрацюваннями, так і зовнішніми ризиками.

2022 рік характеризується підвищенням бізнес-активності ПП “Крок”, яке зуміло пристосуватися до роботи у кризових умовах, тому з початком війни підприємство уже мало навики діяльності за форс-мажорних обставин та використало увесь свій набутий досвід управління в кризових умовах для підтримання та продовження своєї діяльності.

Крім того, важливою умовою досить успішної діяльності підприємства є його територіальне розміщення, оскільки воно розташоване та функціонує на порівняно безпечній території, далеко за межами активних бойових дій.

Для оцінки та аналізу фінансового стану ПП “Крок”, структури активів і пасивів, його здатності до виконання поточних зобов’язань використаємо дані фінансової звітності ПП “Крок” (Балансу) за 2022 р. (Додаток Г) (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз балансу ПП "Крок" за 2022 р.

Назва рядка активу/пасиву	на початок року, тис. грн	%	на кінець року, тис. грн	%	Приріст	
					тис. грн	коеф
1	2	3	4	5	6	7
	Активи					
Основні засоби (залишкова вартість)	4439,00	99,8	5182,90	97,7	743,90	1,17
Незавершені капітальні інвестиції	9,70	0,2	123,30	2,3	113,60	1,27
Необоротні активи всього	*4448,70*	*60,8*	*5306,2*	*55,5*	*857,50*	*1,19*
Запаси	2,90	0,1	449,40	10,5	446,50	154,97
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1756,90	61,2	44,40	1,1	-1712,50	0,02
Дебіторська заборгованість за розрахунками, у тому числі:	1087,80	-	3473,60	-	2385,80	3,19
– з бюджетом	-	-	1496,3	35,1	1496,30	-
–інша поточна дебіторська заборгованість	1087,80	37,9	1977,30	46,4	889,50	1,82
Гроші та їх еквіваленти	23,50	0,82	294,30	6,91	270,80	12,52
Оборотні активи всього	*2871,10*	*39,2*	*4261,70*	*44,5*	*1390,60*	*1,48*
Всього	7319,80	100	9567,90	*100*	*2248,10*	*1,31*
	Пасиви					
Власний капітал	6192,10	84,6	7402	77,4	1209,9	1,2
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	397,70	4,2	397,7	-
Інші поточні зобов'язання	1127,70	15,4	1768,20	18,4	640,5	1,57
Всього	7319,80	100	9567,90	100	2248,1	1,31

(сформовано автором на основі Балансу ПП "Крок")

За даними табл.2.2 бачимо, що частка необоротних активів на кінець зменшилася на 5,3 п.п., натомість частка оборотних активів зросла на 5,3 п.п. На початок року у структурі активів частка необоротних активів переважала

частку оборотних активів на 21,6 п.п., а на кінець року лише на 11 п.п., тобто розбіжність зменшилася майже у 2 рази. Зростання величини та відповідно частки оборотних активів може бути результатом збільшення вкладень коштів в оборотні активи. Так, відносний коефіцієнт динаміки необоротних активів становить 1,19, а оборотних активів –1,48. У цілому абсолютний приріст активів становить 2248,1 тис. грн., тобто спостерігається зростання у 1,31 рази.

Дебіторська заборгованість за продукцію зменшилася у 0,02 рази, тобто на 1712,5 тис. грн, що є результатом своєчасної оплати клієнтами та іншими партнерами наданих ПП “Крок” послуг та іншої продукції. Кредиторської заборгованості у 2022 році підприємство не має.

Позитивна тенденція спостерігається щодо збільшення величини власного капіталу підприємства, яка на кінець року зросла в 1,2 рази, тобто на 1209,9 тис. грн. Наявність наприкінці року у підприємства довгострокових зобов’язань (397,7 тис. грн.) є теж позитивним моментом, оскільки це означає зростання фінансово-економічного потенціалу ПП “Крок”, наявність у нього короткотермінової фінансової стабільності, здатності до вчасного погашення зобов'язання у звітному році.

Інші поточні зобов’язання підприємства зросли на кінець року в 1,57 рази, що може бути як позитивною, так і негативною тенденцією в залежності від особливостей зміни відсоткових ставок за дивідендами та кредитами, що потребує додаткового аналізу для надання остаточної відповіді щодо напрямку зміни даного показника.

Отже, аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності ПП “Крок” дає можливість зробити висновок, що система контролю на підприємстві є досить ефективною, оскільки керівництво досить успішно адаптується до змін зовнішнього середовища, приймає своєчасні та ефективні рішення щодо подальших напрямків свого розвитку, а отже володіє якісною, достовірною та своєчасною інформацією, яку отримує, зокрема, у результаті контролю за усіма аспектами діяльності підприємства.

2.2. Особливості організації внутрішнього контролю на ПП “Крок”

Внутрішній контроль на ПП “Крок” є важливою передумовою прийняття ефективних управлінських рішень. Якщо раніше внутрішній контроль зводився в більшості випадків до порівняльної оцінки фактичних та планових показників, то в сучасних умовах господарювання основними його цілями є отримання необхідної інформаційно-аналітичної бази пошуку оптимальних варіантів виправлення виявлених недоліків.

Система внутрішнього контролю ПП “Крок” сприяє реалізації як тактичних, так і стратегічних цілей підприємства через ідентифікацію негативних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які несуть ризики та часто є причиною суттєвих відхилень від запланованих показників або ж помилкових рішень.

Крім того, система внутрішнього контролю підприємства сприяє здійсненню моніторингу за різними аспектами його діяльності, накопиченню аналітично-інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень.

Основними складовими системи контролю на ПП “Крок” є стратегічні бізнес-плани підприємства, прогнозні розрахунки, фінансова звітність підприємства, прийоми операційного менеджменту та ін. Основним завданням внутрішнього контролю ПП “Крок” є пошук оптимальних напрямків зростання його рентабельності та конкурентоспроможності.

Особливостями організації системи внутрішнього контролю на ПП “Крок” є постійна робота над її удосконаленням, зокрема:

- –розробка власної концепції внутрішнього контролю та оптимізація методологічних аспектів внутрішнього контролю за результатами діяльності підприємства;
- визначення основних центрів відповідальності із застосуванням методики внутрішнього контролю в розрізі видів контролю;

– впровадження системи бюджетування в якості компоненту внутрішнього контролю підприємства, що полягає у створенні й застосуванні системи бюджетів для основних статей фінансової звітності.

Серед основних та важливих завдань внутрішнього контролю на ПП “Крок” можна виділити (рис.2.3):



Рис.2.3. Основні завдання внутрішнього контролю на ПП “Крок”

ПП “Крок” у процесі роботи використовує систему контролю, яка передбачає попередній, оперативний та підсумковий контроль. Метою здійснення на підприємстві попереднього контролю є визначення оптимальної планової величини доходів та витрат, інших фінансових показників та

результатів, застосовуючи методи економіко-статистичного чи економіко-математичного моделювання. Менеджери підприємства на даному етапі контролю мають можливість попередити виникнення тих чи інших відхилень, помилок та робити висновки щодо реалістичності планових показників.

У процесі діяльності здійснюється оперативний контроль з метою визначення та оцінки величини та рівня фінансових показників та результатів у межах структурних підрозділів та визначених центрів відповідальності. Якщо у процесі оперативного контролю виявлені відхилення, то менеджери підприємства мають можливість оперативно внести відповідні корективи.

Метою проведення підсумкового контролю є аналіз фінансової звітності та результатів діяльності підприємства. Ідентифіковані помилки, відхилення вивчаються з метою з'ясування причин їх виникнення для недопущення подібних ситуацій при плануванні на наступні звітні періоди та визначення альтернативних варіантів щодо подальших напрямків дій та розвитку підприємства. загалом системне застосування усіх різновидів внутрішнього дають можливість підвищити ефективність управлінських рішень щодо різних аспектів діяльності підприємства та планування основних показників його діяльності.

На досліджуваному підприємстві рішення щодо удосконалення елементів системи контролю приймається на основі оцінки ступеня досягнення визначених цілей здійснення внутрішнього контролю, тобто наскільки вагомою буде ідентифікована помилка чи відхилення у процесі контролю та яка їх роль в досягненні очікуваних результатів; наскільки своєчасно буде виявлена помилка чи відхилення для вжиття відповідних заходів щодо мінімізації негативних наслідків від їх виникнення.

При реалізації внутрішнього контролю на ПП "Крок" використовуються різні методи, вибір яких залежить від визначених цілей внутрішнього контролю, особливостей об'єкта контролю та масштабності контролю, виду та характеру інформації, яку потрібно отримати щодо різних аспектів діяльності підприємства (табл 2.3)

Таблиця 2.3

Методи внутрішнього контролю на ПП “Крок”

Метод	*Зміст методу*
Метод інвентаризації	можливість виявити помилки у процесі обліку та обігу продукції, невиправдані витрати через несправність чи неефективність наявного обладнання, псування продуктів харчування через не оптимально визначений розмір запасів чи розкрадання.
Метод лабораторного аналізу	визначення та оцінка якості пропонованих клієнтам харчової продукції, її безпечність та склад за допомогою відповідних приладів, методів аналізу та реактивів
Метод експертного оцінювання	застосовується для оцінки рівня обслуговування, якості номерів, чистоти, безпеки, дотримання санітарно-гігієнічних норм, рівня задоволеності гостей, стану інфраструктури та ін.
Контрольні вибіркові перевірки	статистичний вибірковий контроль якісних властивостей господарського-виробничого процесу, окремих підрозділів чи складових фінансово-господарської діяльності підприємства,
Метод анкетування та опитування	спосіб отримання feedback від гостей комплексу щодо їх досвіду перебування, задоволеності від відпочинку та якості отриманих готельно-ресторанних та оздоровчих послуг
Метод фінансово-економічного аналізу	застосовується для оцінювання фінансово-економічної ефективності діяльності комплексу, надає інформаційну підтримку при управлінні фінансами та прийнятті рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства
Метод перевірки та дослідження документів	використовується для забезпечення високого рівня дотримання стандартів та ефективності управління реєстрацією гостей, дотриманням податкових обов'язків, стандартів безпеки та гігієни, виконання умов угод з клієнтами та постачальниками

У процесі внутрішнього контролю ПП “Крок” застосовує також такий дієвий інструмент як бюджетування, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення у величині витрат за різними видами товарів та послуг і приймати у цьому напрямку оптимальні управлінські рішення. Бюджетування як інструмент контролю дає можливість удосконалити систему управління

доходами та витратами, а також фінансовими результатами діяльності підприємства, мінімізувати можливі відхилення від запланованих показників.

Бюджетування сприяє підвищенню керованості підприємства, що дає змогу ефективніше реалізувати стратегічні та тактичні цілі підприємства; здійснювати процес бізнес-планування, якісніше аналізувати ефективність капіталовкладень, формувати якісні фінансово-економічні прогнози.

Система бюджетування на формується власником підприємства та менеджерами відділів, які несуть відповідальність за її впровадження.

При формуванні системи бюджетування на підприємстві застосовується метод згори-вниз, тобто бюджет формується власником підприємства який доводить до цільові показники, які власне і конкретизують на основі отриманих цільових орієнтирів плани бюджетів.

Отже, якісне інформаційне забезпечення, чому сприяє ефективна система контролю, є основою ефективного управління фінансовими показниками діяльності підприємства на кожному його рівні управління.

Основними складовими інформаційного забезпечення менеджменту підприємства є його фінансова звітність та внутрішній контроль. Ефективність діяльності підприємства знаходиться у прямій залежності від якості та ефективності створеної системи контролю.

Вважаємо за доцільне проаналізувати специфіку ПП “Крок” щодо особливостей здійснення внутрішнього контролю у частині виробничо-господарських операцій, основних активів та фінансових результатів діяльності підприємства.

На підприємстві першочерговим кроком контролю є перевірка власного капіталу, найпоширенішим методом якої є інвентаризація. У процесі інвентаризації визначається передусім причини та особливості виникнення заборгованості та її погашення за тими чи іншими особовими рахунками аналітичного обліку. За результатами проведеної інвентаризації та висновків визначають строки виникнення заборгованості, а також здійснюють обґрунтування сум заборгованості.

Внутрішній контроль прибутків здійснюється задля підтвердження статистично-аналітичних даних обліку стосовно величини нерозподілених прибутків звітного періоду та інших попередніх років, а також обґрунтовується доцільність використання прибутків звітного періоду.

Контроль грошових коштів на досліджуваному підприємстві здійснюється з метою:

– визначення відповідності наявних даних в бухгалтерській звітності щодо фінансово-господарських операцій;

– визначення правильності ведення документообліку операцій щодо руху грошових коштів;

– оцінювання стану платіжної та грошової дисципліни підприємства;

– аналізу стану фінансово-економічної ефективності підприємства;

– визначення наявних правопорушень, які є причиною матеріальні збитків.

Важливою складовою внутрішнього контролю є контроль та перевірка дебіторської заборгованості та зобов’язань, оскільки від їх стану залежить організація розрахункових взаємовідносин між підприємством та його контрагентами. Тому ціллю даної складової контролю є насамперед обліково-документально обґрунтування проведених розрахункових операцій з дебіторською заборгованістю і зобов’язаннями, а заодно і здійснюється їх перевірка щодо відповідності вимогам нормативно-законодавчого забезпечення.

Зазначений вид контролю включає: розрахунки щодо закупівель та постачання, розрахунки з бюджетом, розрахунки щодо зарплати, розрахунки з іншими дебіторами та кредиторами, розрахунки щодо відшкодування наявних матеріальних збитків, а також інші розрахунки суб'єкта господарювання.

Здійснення контролю за основними засобами та нематеріальними активами має на меті перевірку основних засобів і нематеріальних активів, максимальне сприяння збереженню основних засобів та нематеріальних активів; оцінку дотримання техніко-експлуатаційної дисципліни за

здійснюваними операціями; аналіз стану бухобліку та звітності за проведеними операціями щодо придбання, використання та руху основних засобів і нематеріальних активів, перевірку вчасності, коректності та повноти відображення зазначених операцій у фінансовій та бухгалтерській звітності підприємства.

Внутрішній контроль щодо проведення операцій із запасами має на меті перевірити та засвідчити правдивість даних бухгалтерської та фінансової звітності стосовно наявності та вибуття активів, а також оцінити належність необхідних умов їх збереження, доцільності та раціональності у процесі розпорядження ними та правильності відображення у фінансово-господарській, статистичній, податковій звітності.

Метою здійснення внутрішнього контролю за основними показниками фінансово-економічної діяльності підприємства є досягнення таких цілей:

– визначити належність та відповідність щодо дотримання законності та відповідності відображення у звітності підприємства доходів та витрат від реалізації товарів та послуг, а також позареалізаційних надходжень;

– оцінити правильність визначення та достовірність подання фінансово-економічних результатів діяльності підприємства в обліку;

– визначити чинники, що впливають на основні показники та результати фінансово-господарської діяльності підприємства, а також створення інформаційної бази для здійснення якісного економіко-аналітичного аналізу результатів діяльності підприємства.

Заключною стадією внутрішнього контролю на підприємстві є здійснення контролю за веденням бухгалтерського обліку та фінансово-економічної звітності Базою для контролю та перевірки фінансового стану ПП “Крок” є Баланс (Звіт про фінансовий стан підприємства) (ф. №1), Звіт про фінансові результати підприємства (ф. № 2); Звіт про рух грошових коштів (ф. № 3).

Загалом внутрішній контроль, що здійснюється на ПП “Крок”, ґрунтується на: встановленні відповідності фінансової звітності підприємства

основним принципам ведення обліку; аналізі результатів аудиторської перевірки щодо підтвердження звітних сум; аналізі та оцінці показників фінансової звітності; аналізі фінансового стану підприємства тощо.

Підприємства з ефективною системою внутрішнього контролю, як правило, більш є більше впевнені у співпраці з партнерами, споживачами та клієнтами, мають належний імідж та репутацію, швидше досягають своїх цілей, досягають успіху у мінімізації ризиків та фінансових витрат, пов'язаних зі штрафами, судовими позовами, порушеннями регуляторних вимог,.

Ефективно організований внутрішній контроль сприяє покращенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства, зниженню ризику втрат активів, посилює забезпечення достовірності даних у фінансовій звітності та дотримання норм законодавства, створює відповідні умови для збереження та захисту майна підприємства, сприяє збільшенню показників рентабельності та прибутковості діяльності підприємства та ін.

Побудова ефективної системи контролю на підприємстві забезпечує його успішне функціонування, сприяє зміцненню внутрішньої структури підприємства, покращенню різних аспектів функціонування його структурних підрозділів та підсистем, підвищує рівень гнучкості та адаптивності підприємства до змін у динамічному середовищі.

Загалом система внутрішнього контролю на ПП "Крок" є досить ефективною з огляду на фінансово-економічні результати діяльності підприємства, проте, аналізуючи досвід результативності функціонування систем контролю на інших підприємствах, вважаємо за доцільне керівництву досліджуваного підприємства переглянути деякі складові процесу контролювання з метою підвищення ефективності функціонування системи внутрішнього контролю на ПП "Крок" в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 3
ПЕРСПЕКТИВИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПП “КРОК”

3.1. Підвищення ефективності системи внутрішнього контролю на ПП “Крок”

З метою створення ефективної системи внутрішньо контролю потрібно дотримуватись певних принципів побудови структури системи контролю, зокрема впорядкованості, оптимальності співвідношення централізації та децентралізації при організації контролю, координації дій у процесі контролю та ін.

Для створення ефективної системи контролю на ПП “Крок” необхідно:

– визначити основні цілі та завдання, які вирішуватимуться у процесі контролю;

– виділити об’єкти контролю, їх обсяг та складність;

– визначити регламенти стосовно правового статусу та особливостей діяльності суб’єктів контролю;

– розробити відповідне методико-методичне забезпечення для здійснення контролю;

– забезпечити суб’єктів контролю необхідними для якісного виконання їх обов’язків матеріально-технічними засобами;

– визначити основні критерії та показники, за якими буде здійснюватися перевірка та моніторинг різних аспектів діяльності підприємства;

– чітко визначити документовані процедури порядку здійснення контролю за виділеними показниками та ін.

Пропонуємо таку послідовність проведення внутрішнього контролю на ПП “Крок” (рис. 3.1).

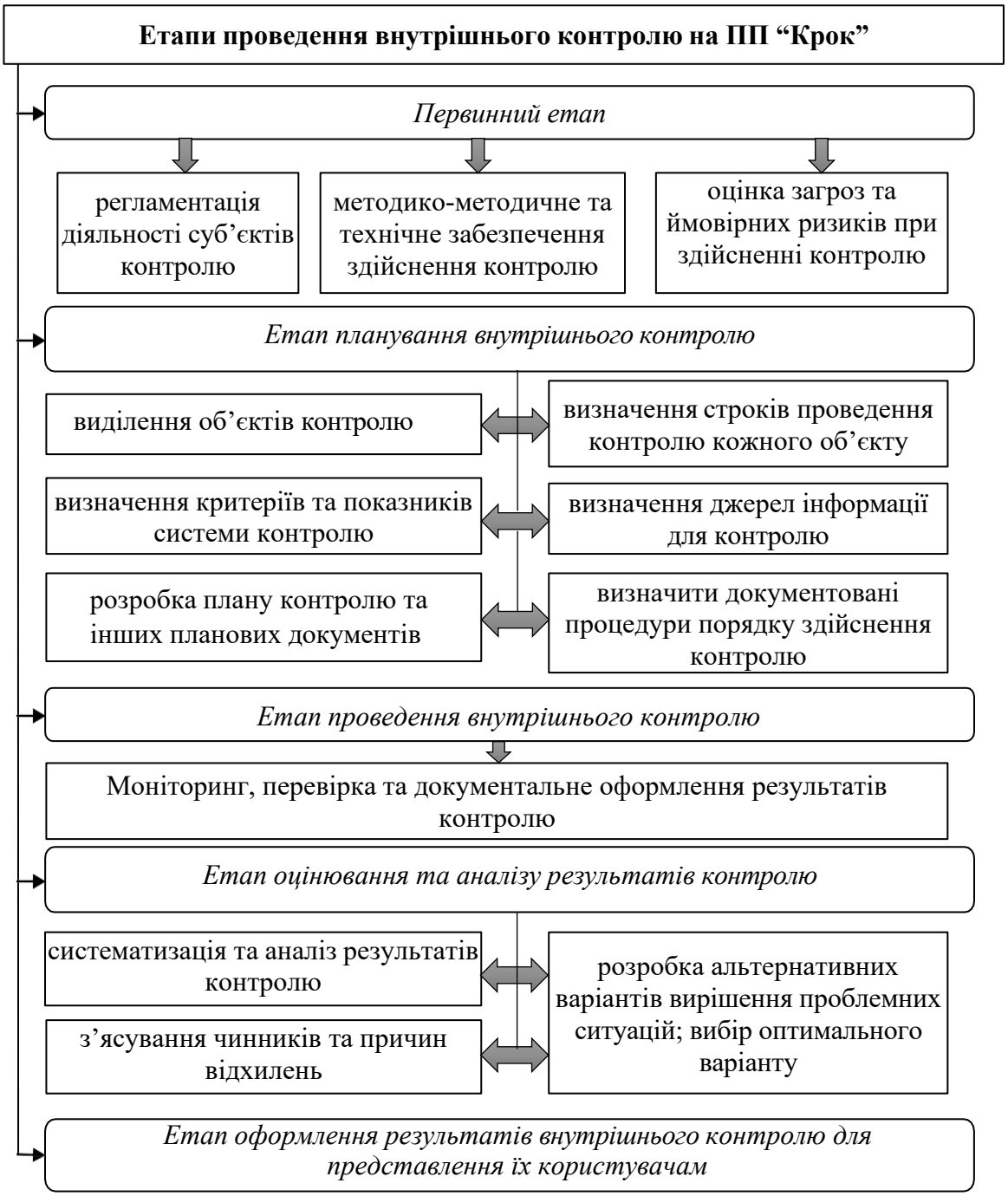


Рис. 3.1. Етапи здійснення внутрішнього контролю на ПП “Крок”

Отже, після первинного етапу слідує етап планування внутрішнього контролю, що передбачає формування плану, програми та інших планових документів, що будуть своєрідною дорожньою картою для суб’єктів контролю у процесі здійснення внутрішнього контролю за діяльністю підприємства з використанням визначених методів та інструментів контролю, його методичного забезпечення.

Результати контролю повинні детально вивчатися та систематизуватися для зручності їх аналізу та оцінки, визначення відхилень та причин їх виникнення. Завершальним етапом є оформлення результатів внутрішнього контролю для представлення їх особам, які розробляють альтернативні варіанти вирішення ідентифікованих проблем та вибирають оптимальний варіант управлінського рішення щодо мінімізації чи корегування наявних відхилень .

На нашу думку, важливим елементом системи контролю підприємства є регламентація внутрішнього контролю (рис.3.2).

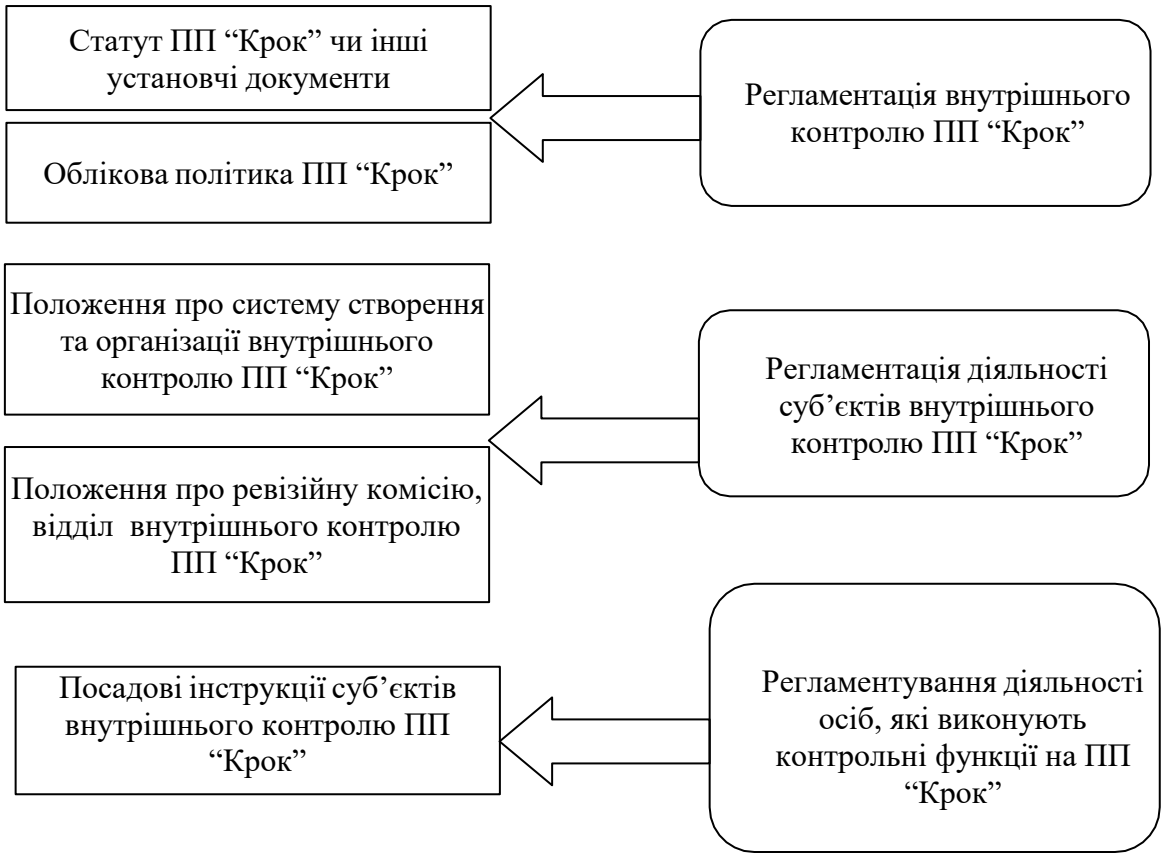


Рис. 3.2. Рівні регламентації внутрішнього контролю на ПП “Крок”

Так, перша група документів визначає основні та загальні положення внутрішнього контролю на рівні ПП “Крок”. Другий рівень документів регламентує чіткіші положення внутрішнього контролю щодо системи створення та організації внутрішнього контролю на ПП “Крок”, а також ревізійної комісії та підрозділу внутрішнього контролю на підприємстві.

Третій рівень передбачає формування посадових інструкцій суб'єктів внутрішнього контролю ПП "Крок", визначення їх прав та обов'язків.

Основним документом при створенні ПП "Крок" є Статут підприємства, у розділі якого про органи управління має чітко зазначатися, у якій формі буде здійснюватися внутрішній контроль та хто буде зобов'язаний займатися організацією системи контролю на підприємстві. Якщо планується створити окремий відділ внутрішнього контролю, то вказати його керівника, якщо ні, то особу, відповідальну за організацію контролю. Важливим пунктом цього документу є детальні відомості щодо ревізійної комісії.

Важливим документом є також Наказ про облікову політику на підприємстві, у якому має бути регламентовано порядок та визначено методику проведення внутрішнього контролю, а також доцільно окремим пунктом за умови створення відділу внутрішнього контролю записати, що організовування та методика проведення внутрішнього контролю на ПП "Крок" відбувається відповідно до Положення про цей відділ.

При створенні дієвої системи внутрішнього контролю на ПП "Крок" керівництву варто враховувати такі взаємопов'язані складові:

1) середовище контролю та управлінський контроль, що є основою системи внутрішнього контролю та знаходить своє відображення в організаційній структурі підприємства з чітко визначеною підзвітністю її складових елементів;

2) визначення ризиків та оцінка ймовірності їх настання у процесі виробничо-господарської діяльності;

3) визначення суб'єктів контролю та розподіл повноважень з дотриманням вимоги компетентності осіб, які здійснюватимуть функції контролю;

4) створення ефективної системи менеджменту та комунікацій, яка буде поєднувати всі складові системи внутрішнього контролю шляхом формування відповідної звітності щодо операційної, фінансово-економічної та іншої інформацію;

5) моніторинг та перевірка, корегування та виправлення відхилень чи недоліків у діяльності підприємства.

Система внутрішнього контролю підприємства характеризується наявністю певних взаємозв'язків між її елементами. Тому пропонуємо таку модель процесу створення внутрішнього контролю ПП "Крок" (рис.3.3).



Рис. 3.3. Модель процесу створення системи внутрішнього контролю на ПП "Крок"

Загалом система внутрішнього контролю має передбачати оптимальне співвідношення різних видів контролю, часову безперервність контролю; пріоритетність контролю критичних точок, відповідність складових елементів контролю як в просторі, так і в часі.

При вдосконаленні системи внутрішнього контролю на ПП “Крок” та подальшого її розвитку необхідно враховувати низку чинників, зокрема організаційно-правова форму підприємства, його галузеву приналежність, величину підприємства, організаційну структуру управління, фінансово-економічний стан підприємства.

Функціонування системи внутрішнього контролю на високому рівні потребує відповідного ресурсного забезпечення: нормативно-правового, методико-методичного, кадрового, інформаційно-комунікаційного, техніко-технічного, фінансово-економічного забезпечення тощо.

Крім того, вищеописаних організаційна структура системи внутрішнього контролю повинна відповідати організаційній структурі управління суб’єкта господарювання, забезпечувати оптимальне співвідношення видів та форм внутрішнього контролю, координацію контрольних дій суб’єктів контролю.

Власне ефективне поєднання цих двох складових системи контролю (ресурсної та організаційної) забезпечить можливість суб’єктам контролю максимально ефективно реалізувати свої контрольні функції.

Удосконалення системи контролю з метою забезпечення її ефективного функціонування допоможе підприємству досягти поставлених стратегічних цілей та підвищити свою адаптивність та гнучкість в умовах зростаючої невизначеності ринкового середовища, зумовленої кризовими явищами в результаті загарбницької військової агресії на території нашої держави.

Тому одним із важливих завдань керівників та менеджерів ПП “Крок” є удосконалення системи контролю на підприємстві та створення сприятливих умов для її функціонування. На нашу думку, для підвищення якості системи контролю на досліджуваному підприємстві в умовах нинішніх реалій необхідно передусім створити відповідні передумови для проведення змін щодо її удосконалення та ефективного функціонування. На рис.3.4. виділимо основні завдання для керівництва та менеджерів підприємства, реалізація яких

створить сприятливі передумови для підвищення ефективності його системи контролю.



Рис. 3.4. Чинники, що забезпечать створення сприятливих передумов для підвищення ефективності системи внутрішнього контролю на ПП “Крок”

Отже, для підвищення ефективності системи внутрішнього контролю на ПП “Крок” необхідно створити сприятливі передумови, зокрема сприяти підвищенню рівня професіоналізму та корпоративної свідомості менеджерського персоналу, що у свою чергу підвищить ефективність прийнятих управлінських рішень щодо досягнення стратегічних цілей. Забезпечення узгодженості системи менеджменту з системою контролю дозволить своєчасно виявляти різного роду відхилення та помилки на шляху досягнення визначених підприємством цілей. Інноваційна спрямованість підприємства сприятиме посиленню матеріально-технічного забезпечення та

рівня автоматизації управлінських процесів, що підвищить якість та рівень обслуговування клієнтів, посилить імідж підприємства. підвищенню якості надання послуг сприятиме також перегляд системи мотивації персоналу, застосування інноваційних мотиваційних засобів, можливість навчання та підвищення рівня кваліфікації персоналу та ін.

Загалом система внутрішнього контролю підприємства є ефективною тоді, коли їй притаманна результативність, дієвість та економічність. Оцінка системи внутрішнього контролю за критеріями результативності та економічності показує кількість ідентифікованих відхилень, помилок та витрат на здійснення контрольних дій. Здатність внутрішнього контролю: зменшити помилки, відхилення, порушення; ідентифікувати та зменшувати фінансово-економічні ризики; забезпечити раціональне використання активів оцінюється за допомогою критерію дієвості. Цей критерій дозволяє також визначити здатність системи внутрішнього контролю до прийняття ефективних управлінських рішень щодо покращення інвестиційної привабливості та економічної стійкості підприємства, досягнення ним визначених стратегічних цілей.

Важливим критерієм якості та ефективності системи контролю є її здатність не лише своєчасно виявляти відхилення та помилки для оперативного здійснення корегувальних дій, а й визначати причини їх виникнення. Це дозволить застосовувати правильну відповідальність за їх вчинення та мінімізує чи усуне можливість повторної появи схожих випадків.

Серед причин помилок та відхилень поширеною є причина зловживань, шахрайства чи зумисних дій персоналу з метою отримання тих чи інших особистих вимог. Власне вищевказані причини мають місце на тих підприємствах, де вони залишилися не ідентифікованими через неефективність та недосконаліть системи контролю, що спонукає недоброчесних працівників до повторення шахрайських дій і удосконалення схем зловживань. Чим довше такі схеми зловживань не будуть виявлені, тим

важче вони піддаються розкриттю і можуть привести до серйозних наслідків у діяльності підприємства.

Для мінімізації на ПП “Крок” відхилень та помилок, зумовлених недоброчесністю, зловживанням чи зумисними діями пропонуємо підвищити ефективність системи контролю на підприємстві шляхом використання такої моделі виявлення помилок та відхилень, зумовлених тими чи іншими свідомими діями персоналу для отримання власної вигоди (рис. 3.5).

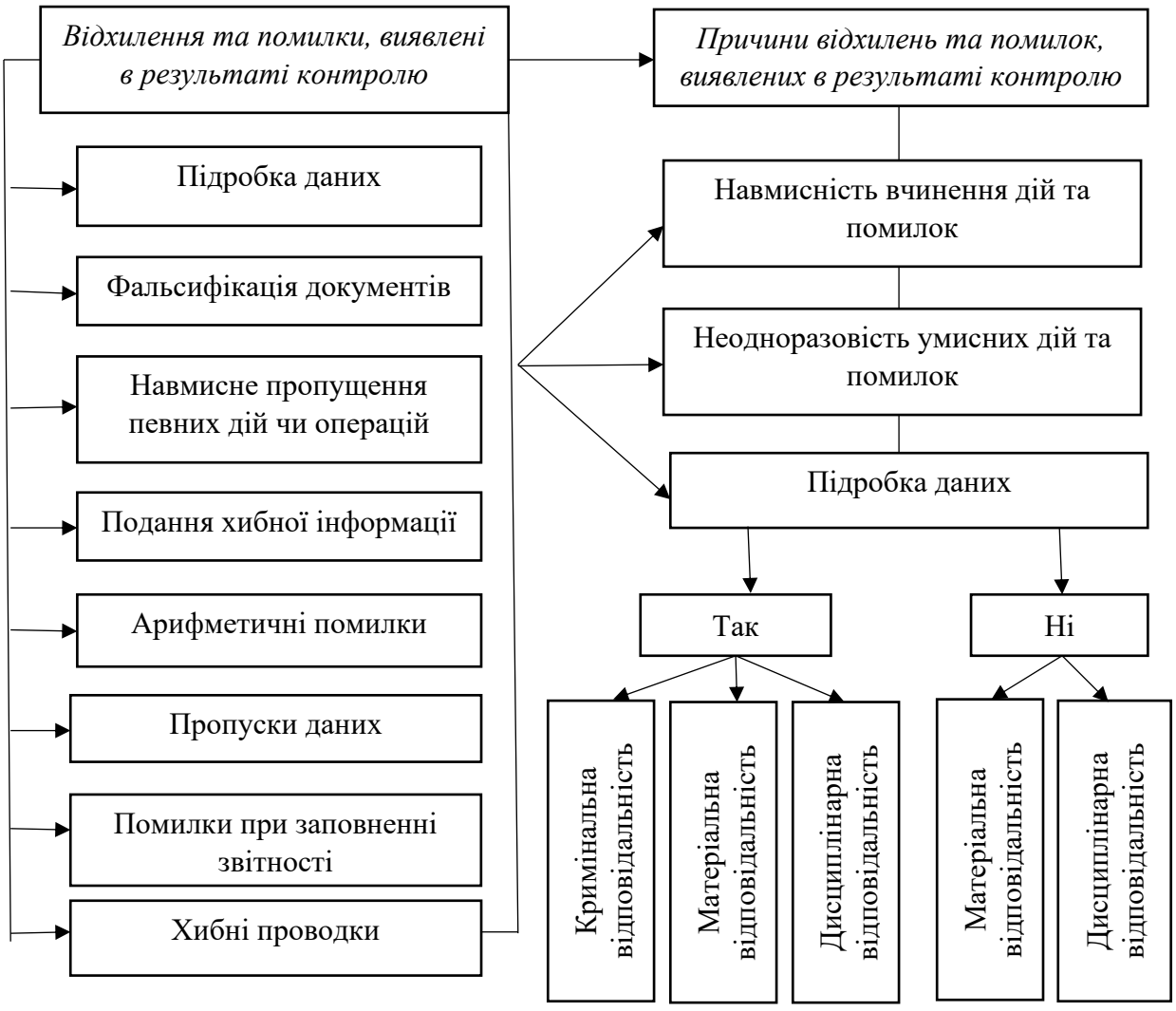


Рис. 3.5. Модель виявлення помилок та відхилень системою контролю ПП “Крок”

Зазвичай не виявити ризик зумисних дій персоналу перевищує ризик не виявити відхилення та помилки через складні та добре організовані шахрайські схеми, як підробка даних, фальсифікація звітності, зумисне пропущення дій чи операцій, хибне подання інформації тощо.

Відповідальність за запобігання, мінімізацію та виявлення відхилень через зумисні дії несе управлінський персонал, на якого покладаються функції контролю. Проте така відповідальність буде виправдана у випадку наявності ефективної та правильно організованої системи внутрішнього контролю на підприємстві, яка надасть змогу та інструменти своєчасної ідентифікації помилок та можливості приймати відповідні дії для недопущення таких випадків у подальшій роботі.

Для того, щоб мати систематизовану інформаційну базу щодо виявлених помилок та відхилень, а також причин їх виявлення пропонуємо за результатами контролю складати аналітичну відомість на основі вищезазначеної моделі виявлення помилок та відхилень системою контролю ПП “Крок”. Наявність такої відомості дозволить:

- швидше оцінити слабкі місця підприємства;
- з’ясувати недоопрацювання та недоліки системи менеджменту і системи контролю на підприємстві;
- провести кореляційний аналіз за тими чи іншими показниками системи контролю;
- оцінити дієвість визначених способів відповідальності щодо зменшення кількості схожих випадків та мінімізації їх повторення на перспективу тощо.

З метою дотримання принципів об’єктивності, адекватності та незалежності відповідальна особа підприємства за здійснення внутрішнього контролю має звітуватися перед керівництвом підприємства щодо результатів проведеного внутрішнього контролю та прийнятих відповідних заходів хоча би раз у квартал чи по мірі потреби для узгодження з керівництвом певних управлінських рішень.

Отже, за результатами здійсненного дослідження системи внутрішнього контролю на ПП “Крок”, з’ясування її переваг та недоліків нами запропоновано низку заходів щодо її удосконалення та підвищення ефективності функціонування.

3.2. Комплаєнс-контроль як важливий інструмент системи контролю на ПП “Крок”

Усі аспекти діяльності підприємства, незалежно від його типу та форми власності, підлягають контролю, проте кожне з підприємств самостійно формує систему контролю, визначає послідовність процесу контролю, вибирає форми та види контролю до тих чи інших об’єктів контролю тощо.

Сучасні підприємства працюють у складних умовах політичної та економічної криз, що вимагає посиленої уваги їх керівництва до організації системи контролю, від ефективності якої залежить якість прийнятих управлінських рішень.

У процесі дослідження системи контролю на ПП “Крок”, основних його методів та напрямків, нами було виявлено низку недоліків та зауважень щодо здійснення контролю на підприємстві, зокрема низький рівень сприйняття працівниками підприємства системи контролю, тому пропонуємо такі заходи:

– Переглянути і встановити аргументовані, чіткі, досяжні та зрозумілі для працівників стандарти, оскільки занадто високі чи низькі мають на них негативний вплив.

– Запровадити зворотній зв’язок з підлеглими щодо обговорення питань, які виникають у процесі здійснення контролю.

– Не практикувати надмірного контролю з метою уникнення неадекватних поведінських дій, зайвого відволікання уваги та зосередження підлеглих у процесі виконання ними завдань.

– Запровадити винагороди за успішно досягнуті стандарти, що є важливим мотиваційним чинником для покращення продуктивності та якості праці персоналу.

Для підвищення ефективності функціонування системи контролю керівництву ПП “Крок” доцільно впровадити комплаєнс-контроль, що є важливим інструментом системи внутрішнього контролю, а також складовою менеджменту підприємства.

Комплаєнс-контроль дозволить ідентифікувати, мінімізувати та уникати ризиків не тоді, коли проблеми вже є очевидними, а ще на стадії їх потенційного виникнення. Це позбавить підприємство зайвих фінансових, іміджевих і репутаційних втрат, і створить йому додаткову конкурентну перевагу у напрямку роботи з потенційними інвесторами та новими клієнтами.

Після прийняття рішення керівництвом ПП “Крок” щодо запровадження комплаєнс-контролю необхідно передусім вибрати працівника, відповідального за комплаєнс-контроль з наявного управлінського персоналу або додатково найняти професіонала для якісного виконання цієї роботи. На більших підприємствах доцільніше створити окремий відділ для виконання даної функції, але оскільки досліджуване підприємство є невеликим, то на даному етапі його розвитку можна обмежитися однією особою, яка візьме на себе відповідні повноваження.

Загалом процес комплаєнс-контролю на ПП “Крок” має здійснюватися у логічній послідовності.

На початковому етапі потрібно здійснити перевірку усіх бізнес-процесів підприємства та отримати комплексну інформацію про його стан; провести аудиторську перевірку та оцінку наявних і ймовірних ризиків.

Створення та доповнення наявної документації відповідними положеннями, із урахуванням На основі результатів аудиторської перевірки і основних вимог комплаєнс-контролю потрібно створити додаткові положення до наявної на підприємстві документації.

Зокрема, варто переглянути Політику конфіденційності підприємства та оновити її з врахуванням змін законодавства, щоб уникнути ризиків їх порушення щодо обліку та обробки персональних даних; Кодекс етичних норм поведінки з огляду на сьогоднішні події в країні, якщо у ньому нема застереження щодо співпраці із підприємствами, як тією чи іншою мірою пов'язані із країною-агресором та ін.

Створивши необхідні передумови для здійснення комплаєнс-контролю, запровадивши відповідні правила, необхідно простежити, щоб вони не

залишилися лише формальністю, а реально впроваджувалися у практику підприємства. Тому після затвердження відповідних документів щодо комплаєнс-контролю його потрібно впроваджувати у бізнес-процеси підприємства з попереднім ознайомленням персоналу та доведенням до них усіх правил, процедур та вимог.

Для правильного розуміння працівниками усіх нюансів комплаєнс-контролю та уникнення опору з приводу нововведень та змін можна додатково організувати навчання у вигляді спеціальних тренінгів чи семінарів, де обговорити та донести до відома персоналу інформацію щодо найбільш ризикових сфер діяльності.

Опісля повного розуміння та обізнаності персоналу щодо особливостей комплаєнс-контролю та особливостей його впровадження на підприємстві комплаєнс-менеджер повинен здійснювати систематичний та комплексний контроль усіх процеси підприємства.

Основними складовими системи комплаєнс-контролю на ПП “Крок” мають бути (рис.3.6):

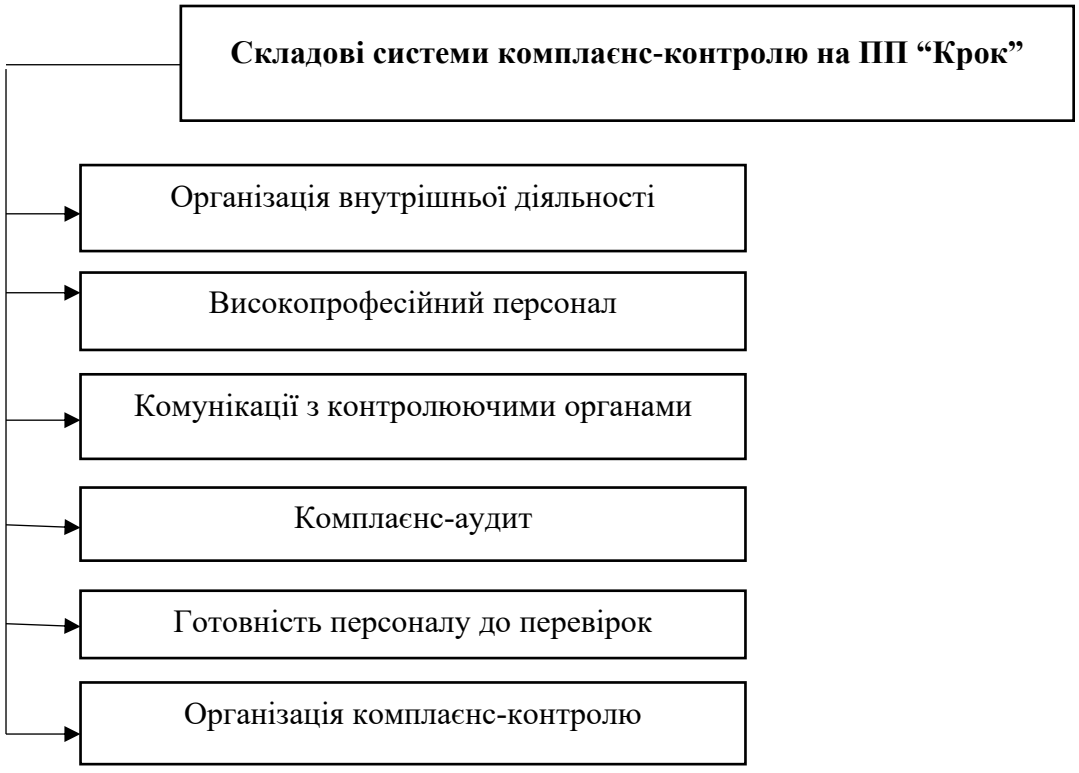


Рис.3.6. Складові системи комплаєнс-контролю на ПП “Крок”

Розглянемо детальніше кожну із зазначених складових.

Діяльність підприємства повинна бути організована таким чином, щоб забезпечити виконання всіх законодавчих вимог, що потребує створення відповідних внутрішніх правил, які визначають межі повноважень та відповідальності персоналу при виконанні завдань; запровадження ефективної системи внутрішнього контролю; організації ефективного управління ризиками.

Для ефективного здійснення комплаєнс-контролю на ПП “Крок” необхідне належне кадрове забезпечення, тобто підбір персоналу на ті чи інші посади здійснюється у відповідності до їх рівня освіти, професійних знань та досвіду. Для того, щоб персонал підприємства був його конкурентною перевагою, необхідно забезпечити йому постійний професійний розвиток шляхом підвищення кваліфікації, професійного навчання та вдосконалення. Висококваліфікований персонал здатний надавати високоякісні послуги клієнтам, дотримуючись створених на підприємстві внутрішніх правил та методик, що регулюють процес надання послуг. Завданням внутрішнього контролю є перевірка якості наданих клієнтам послуг та якості обслуговування; оцінка ефективності взаємовідносин з клієнтами; моніторинг дотримання підприємством зобов’язань стосовно належного рівня інформування клієнтів.

Комунікації з контролюючими органами пов’язані з дотриманням процедури та правил ліцензування та зобов’язань щодо інформування; виконанням встановлених вимог та координацією роботи щодо надання відповідей на запити; моніторингом інформаційних потоків, консультаційних та методико-методичних роз’яснень, наданих контролюючими органами.

Проведення комплаєнс-аудиту дозволить визначити дотримання підприємством законодавчо-нормативних вимог. Для цього на підприємстві доцільно розробляти карти нормативних вимог, тобто комплаєнс-ризиків, які мають охоплювати всі напрями діяльності суб’єкта господарювання, і на їх основі провести комплаєнс-аудит. Його результатом мають стати пропозиції

щодо напрямків та шляхів усунення помилок, недоліків та відхилень, виявлених в ході перевірки, та вироблені рекомендації для їх запобігання у процесі подальшої діяльності підприємства.

Особа, на яку покладені функції комплаєнс-контролю, повинна мати відповідний рівень кваліфікації та досвіду, щоб провести належну підготовку підприємства до перевірки. Різного роду перевірки здійснюються на нерегулярній основі, тому наслідком неготовність підприємства до перевірки у потрібний момент можуть бути штрафи, а в гірших варіантах – відкликання дозволу на здійснення підприємством діяльності. Відповідальне відношення до здійснення комплаєнс-процедур є запорукою мінімізації негативних висновків перевіряючих, хоча не стовідсотковою гарантією. Тому варто це врахувати і передбачити порядок здійснення та послідовність дій персоналу у процесі перевірки, а також розробити алгоритм врегулювання непорозумінь та спорів з контролюючим органом.

Організація комплаєнс-контролю для кожного підприємства є різною і може здійснюватися за рахунок його внутрішніх ресурсів або ж шляхом залучення досвідчених фахівців. Для здійснення комплаєнс-контролю на ПП “Крок” доцільніше вибрати другий варіант, оскільки серед наявного персоналу немає професійних фахівців для його організації та проведеня.

Пропонуємо таку послідовність дій реалізації комплаєнс-контролю на ПП “Крок”:

1) прийняття рішення та ухвалення відповідного розпорядження щодо реалізації контролю дотримання підприємством вимог чинного законодавства;

2) розробка й затвердження положення про оцінку ризиків що передбачає формування або звичайних чек-листів, або ж системи контролю процесів;

3) вивчення, використання та запровадження дієвих комплаєнс-практик чи окремих елементів комплаєнс-системи;

4) залучення досвідчених фахівців та експертів у сфері комплаєнс-контролю;

5) організація ефективної системи інформованості персоналу, щодо порядку, правил та процедур здійснення комплаєнс-контролю;

6) призначення осіб, відповідальних за забезпечення відповідних умов за функціонування системи комплаєнсу та її контролю;

7) запобігання виникненню будь-якого роду інцидентів, що виходять за межі комплаєнсу;

8) запровадження ефективної системи своєчасного оповіщення про порушення затверджених вимог щодо комплаєнс-контролю та ведення їх обліку;

9) здійснення регулярних перевірок.

Особливості формування моделі комплаєнс-контролю залежить від факторів виникнення комплаєнс-ризиків, які беруть до уваги при визначенні інструментарію функціонування системи комплаєнс-контролю та механізму його дії.

Модель комплаєнс-контролю будь-якого підприємства є доволі складною системою, оскільки її елементи залежать від особливостями кожного підприємства зокрема. Проаналізувавши системи комплаєнс-контролю різних підприємств пропонуємо виділити такі обов’язкові складові моделі комплаєнс-контролю ПП “Крок”:

- комплаєнс-програма підприємства;
- фахівці зі сфери комплаєнс-контролю, відповідальних за його реалізацію;
- система внутрішнього аудиту;
- положення про оцінку корупційних ризиків;
- процедури захисту від вчинення правопорушень осіб, які діють в інтересах або ж від імені підприємства;
- засоби та способи інформування про підозру у вчиненні корупційних правопорушень;
- заходи та способи реагування керівництва на факти вчинення корупційних правопорушень;

- способи захисту осіб, які повідомляють про факти вчинення корупційних правопорушень;
- правила та процедури взаємодії з органами правоохоронної системи щодо питань розслідування корупційних правопорушень;
- процедури та способи врегулювання конфліктних ситуацій.

При обґрунтуванні вибору щодо моделі системи комплаєнс-контролю керівництву ПП “Крок” необхідно взяти до уваги комплаєнс-ціну, яка обчислюється з врахуванням ризик-апетиту (рис. 3.7).

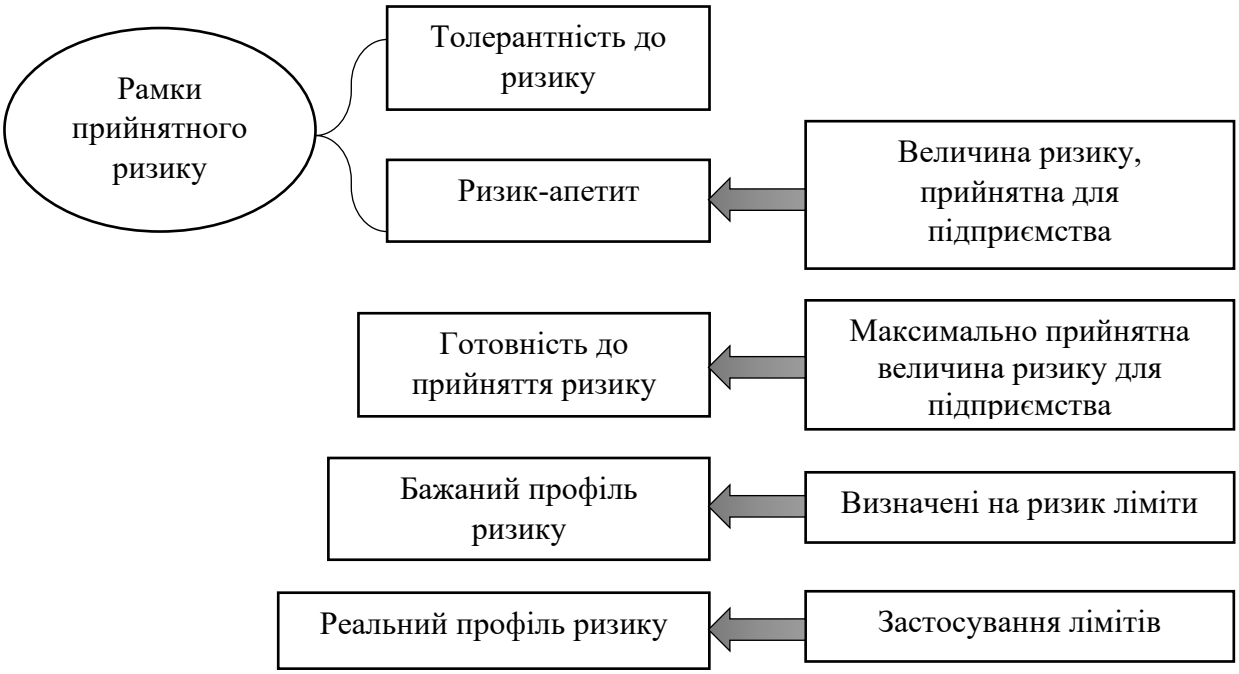


Рис.3.7. Модель визначення ризик-апетиту здійснення комплаєнс-контролю на ПП “Крок”

З рис.3.7 бачимо, що рамками прийнятного ризику є ризик-апетит та толерантність до ризику, що є по суті додатковим залишковим ризиком, який підприємство зможе на себе взяти прийняти, якщо будуть вжиті усі необхідні заходи щодо мінімізації ризику.

Загалом ризик-апетит являє собою максимальний залишковий ризик, який підприємство готове взяти на себе без загрози для свого існування.

Оцінювання ризик-апетиту для визначення рамок прийнятного ризику відбувається у такій послідовності:

- аналіз діяльності ПП “Крок” у розрізі окремих бізнес-процесів з виділенням основних складових кожного з аналізованих процесів;
- визначення осіб, відповідальних за реалізацію кожної складової процесу і процесу загалом; а також тих, хто контролює ці процеси;
- визначити рівень ризику для кожної складової процесу і процесу загалом, зокрема щодо тих, для яких характерна підвищена ймовірність виникнення правопорушень при їх реалізації.

Порівняння визначеної комплаєнс-ціни з втратами від комплаєнс-ризиків дає можливість попередньо визначитися щодо доцільності створення системи комплаєнс-контролю на підприємстві. Так, за умови перевищення комплаєнс-ціни створення такої системи не буде доцільним. Проте приймаючи остаточне рішення потрібно врахувати особливості комплаєнс-ризиків, які можуть оцінюватися як кількісними, так і якісними вимірниками. Тому на основі лише факту перевищення комплаєнс-ціни над комплаєнс-ризиками не потрібно приймати остаточні рішення, адже втрати репутації досить часто бувають для підприємства більшими, аніж фінансові.

З метою визначення та оцінки ризиків при прийнятті підприємством рішення щодо створення системи комплаєнс-контролю пропонуємо таку послідовність визначення та оцінки ризиків на ПП “Крок” (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Послідовність визначення та оцінки ризиків на ПП “Крок” при прийнятті рішення щодо створення системи комплаєнс-контролю

Етап	Управлінська дія
Виділення бізнес-процесів у розрізі складових	оцінка кожної зі складових бізнес-процесів на предмет ймовірності вчинення персоналом підприємства корупційних та правопорушень
Формування списку осіб	визначення осіб, відповідальних за реалізацію кожної складової процесу і процесу загалом; а також тих, хто контролює ці процеси

продовж.табл. 3.1

Визначення рівня ризику	визначити рівень ризику для кожної складової процесу і процесу загалом, зокрема щодо тих, для яких характерна підвищена ймовірність виникнення правопорушень при їх реалізації
Визначення та оцінка комплаєнс-ризиків	Визначення критеріїв визнання комплаєнс-ризиків та їх ідентифікація. Оцінка вразливості підприємства до впливу наявних комплаєнс-ризиків за визначеними критеріями та їх пріоритетність
Визначення стратегії та цілей управління комплаєнс-ризиками	обґрунтування доцільності формування відділу з комплаєнс-контролю чи надання повноважень щодо його здійснення на окремих осіб
Формування комплаєнс-політики	обґрунтування основних положень комплаєнс-політики, корпоративного кодексу, внутрішніх процедур та регламентів, створення автоматизованого пошуку даних для своєчасних та ефективних комунікацій
Пошук та визначення інсайдерів та інсайдерської діяльності	Визначення обґрунтованих граничних меж рівнів високого, середнього та незначного ризику корупції при укладанні договорів з контрагентами
Визначення рамок прийнятного ризик-апетиту	визначення інструментів оцінки ризиків та критеріїв визначення санкційного ризику бізнес-партнерів та системи автоматизованого скринінгу
Створення карти корупційних ризиків	визначення переліку можливих корупційних правопорушень в розрізі окремих бізнес-процесів підприємства та рівня їх ризику
Формування процедури повідомлень про правопорушення	Визначення етапів та послідовності здійснення процедури формування та документування інформації про правопорушення, особливості їх розслідування
Формування надійної системи комунікацій управління ризиками	визначення послідовності процесу управління ризиками, порядку та особливостей звітування, яка дозволить оперативно зводити дані щодо ризиків, здійснювати їх оцінку та аналіз в умовах змінного середовища

Отже, на основі визначеної послідовності ідентифікації та оцінки ризиків на ПП “Крок” при прийнятті рішення щодо створення системи комплаєнс-контролю, а також особливостей визначення комплаєнс-ціни

пропонуємо таку модель формування системи комплаєнс-контролю на ПП “Крок”.

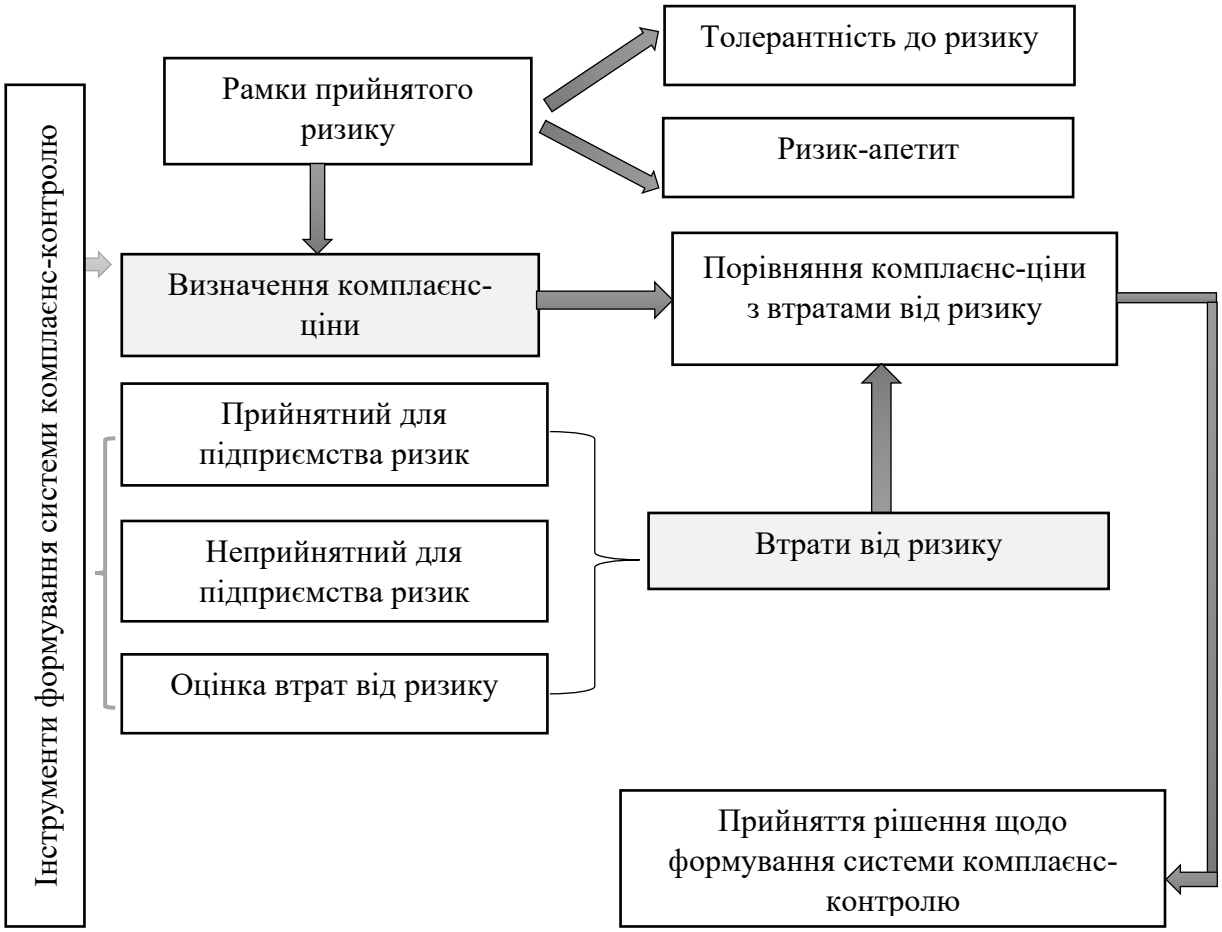


Рис.3.8. Модель формування системи комплаєнс-контролю на ПП “Крок”

З рис.3.8 бачимо, що запропонована для ПП “Крок” модель формування системи комплаєнс-контролю базується на розмежуванні прийнятного для підприємства ризику, що складається з ризик-апетиту та толерантності до ризику та неприйнятного ризику для визначення та оцінки втрат від ризику. Тоді на основі порівняння комплаєнс-ціни з втратами від ризику приймається управлінське рішення щодо формування системи комплаєнс-контролю на підприємстві.

Отже, надані нами пропозиції щодо комплаєнс-контролю сприятимуть підвищенню ефективності системи контролю на ПП “Крок” та діяльності підприємства загалом.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи ми з’ясували, що поняття контролю не є однозначним та розглядається в сучасних наукових дослідженнях у різних аспектах. Нами розглянуто основні дефініції поняття “контроль” у наукових дослідженнях вітчизняних авторів, які загалом трактують контроль в рамках різних підходів: системного, функціонального, прикладного та процесного.

З’ясовано, що предметом контролю є процеси та явища, які взаємопов'язані з господарсько-виробничою діяльністю підприємства. Об'єктом контролю є кожен зокрема елемент предмету контролю, щодо якого застосовується моніторинг і перевірка. Основною метою контролю є попередження чи запобігання помилкам, відхиленням та втратам.

Виділено також основні завдання та функції контролю в системі менеджменту організації. Розглянуто та розкрито зміст основних видів контролю за кваліфікаційними ознаками.

З’ясовано, що якість процесу контролю залежить також від: правильності вибору методів моніторингу та контролю за об'єктами контролювання; ефективності організації системи контролю, яка визначає логічну послідовність та порядок здійснення контролю; особливостей взаємозв’язку та взаємодії її елементів, тобто середовища здійснення контролю; персоналу, задіяного у реалізації функції контролю; оцінки ступеня ризиків, заходів контролю; процесу комунікацій; методів контролю; моніторингу тощо.

Визначено низку фундаментальних особливостей, притаманних контролю, а також характерні особливості контролю, зокрема: систематичність, об'єктивність, зворотний зв'язок, правова відповідність, направленість на цілі, адаптивність, керованість, контекстуальність тощо.

З’ясовано роль та необхідність контролю в діяльності організацій, а також основні фактори, що зумовлюють його необхідність в соціально-економічному житті суб’єктів господарювання. Виділено основні передумови здійснення контролю, важливі аспекти необхідності й ролі контролю у системі менеджменту організації. У вигляді певної структурно-логічної залежності нами відображено місце контролю у системі менеджменту підприємства.

Загалом система контролю сучасних підприємств повинна бути насамперед інструментом досягнення їх стратегічних цілей, а не лише спостереженням за діяльністю підприємств з метою виявлення відхилень та визначенням фактів достовірності фінансової звітності. Неналежна увага до системи контролю призводить до підвищення рівня ризиків та невизначеності підприємства, а отже зменшує його конкурентоспроможність через незахищеність інтересів власників та зацікавлених сторін.

Дослідження системи контролю та особливості реалізації функції контролювання здійснено на прикладі приватного підприємства “Крок”. Основним видом господарсько-економічної діяльності приватного підприємства “Крок” за КВЕД є 55.10 “Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування”. Також підприємство займається й іншими видами діяльності, зокрема 55.20 “Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання”, 56.29 “Постачання інших готових страв”, 56.30 “Обслуговування напоями” та ін. З-поміж різних видів діяльності пріоритетним для ПП “Крок” є надання готельних послуг.

Досліджуване підприємство у своїй діяльності орієнтується у першу чергу на клієнтів, їх потреби та очікування. Конкурентними перевагами ПП “Крок” є надання послуг на високому професійному рівні та якість обслуговування, зокрема клієнти забезпечені якісним готельним обслуговуванням та комфортними умовами проживання.

З’ясовано, що ПП "Крок" характеризується лінійним типом організаційної структури. Кожна із двох складових об’єктів підприємства має свого адміністратора, який знаходиться у підпорядкуванні директора

підприємства. Низка менеджерів відповідають за окремі ділянки роботи та підпорядковуються відповідно адміністраторам. Усі рішення щодо напрямків стратегічного розвитку підприємства приймаються керівником підприємства.

Аналіз та оцінку ефективності системи контролю на ПП “Крок” нами здійснено за результатами його діяльності, які відображені у фінансовій звітності підприємства. Нами проаналізовано основні показники звітності підприємства, які власне і відображають ефективність його системи контролю та прийнятих менеджерами управлінських рішень. Сферою контролю при аналіз показників звіту було здійснення порівняльної характеристики прибутків та збитків підприємства, а також їх аналіз та зіставлення відносно попередніх періодів.

Детальніше при дослідженні зосереджено увагу на аналізі динаміки таких показників діяльності підприємства як: чистий дохід від реалізації продукції, що займає основну частку у сукупності всіх доходів; собівартість реалізованої продукції, що займає основну частку у сукупності всіх витрат; чистий прибуток.

Нами відзначено позитивну тенденцію зміни аналізованих показників, яка відбувається зростаючими темпами, що є свідченням ефективної системи контролю на підприємстві, яка дозволяє отримати своєчасну та якісну інформацію для прийняття оптимальних управлінських рішень керівником та менеджерами з огляду на динамічні зміни в зовнішньому середовищі та визначення подальших кроків та орієнтирів розвитку підприємства з врахуванням теперішніх реалій.

Аналіз основних показників фінансово-економічної діяльності ПП “Крок” дає можливість зробити висновок, що система контролю на підприємстві є достатньо ефективною, оскільки керівництво досить успішно адаптується до змін зовнішнього середовища, приймає своєчасні та ефективні рішення щодо подальших напрямків свого розвитку, а отже володіє якісною, достовірною та своєчасною інформацією, яку отримує, зокрема, у результаті контролю за усіма аспектами діяльності підприємства.

Нами розглянуто особливості організації внутрішнього контролю на ПП “Крок”, який є важливою передумовою прийняття ефективних управлінських рішень. З’ясовано, що основними складовими системи контролю на ПП “Крок” є стратегічні бізнес-плани підприємства, прогнозні розрахунки, фінансова звітність підприємства, прийоми операційного менеджменту та ін. Основним завданням внутрішнього контролю ПП “Крок” є пошук оптимальних напрямків зростання його рентабельності та конкурентоспроможності.

Визначено, що особливостями організації системи внутрішнього контролю на ПП “Крок” є постійна робота над її удосконаленням, зокрема: розробка власної концепції внутрішнього контролю та оптимізація методологічних аспектів внутрішнього контролю за результатами діяльності підприємства; визначення основних центрів відповідальності із застосуванням методики внутрішнього контролю в розрізі видів контролю; впровадження системи бюджетування в якості компоненту внутрішнього контролю підприємства, що полягає у створенні й застосуванні системи бюджетів для основних статей фінансової звітності.

На основі аналізу особливостей системи внутрішнього контролю на ПП “Крок” нами виділено основні його завдання. На досліджуваному підприємстві рішення щодо удосконалення елементів системи контролю приймається на основі оцінки ступеня досягнення визначених цілей здійснення внутрішнього контролю, тобто наскільки вагомою буде ідентифікована помилка чи відхилення у процесі контролю та яка їх роль в досягненні очікуваних результатів; наскільки своєчасно буде виявлена помилка чи відхилення для вжиття відповідних заходів щодо мінімізації негативних наслідків від їх виникнення.

Виділено та розглянуто основні методи внутрішнього контролю, які використовуються на ПП “Крок”. Проаналізована специфіка ПП “Крок” щодо особливостей здійснення внутрішнього контролю у частині виробничо-

господарських операцій, основних активів та фінансових результатів діяльності підприємства.

Визначено, що внутрішній контроль, що здійснюється на ПП “Крок”, ґрунтується на: встановленні відповідності фінансової звітності підприємства основним принципам ведення обліку; аналізі результатів аудиторської перевірки щодо підтвердження звітних сум; аналізі та оцінці показників фінансової звітності; аналізі фінансового стану підприємства тощо.

Проведене дослідження системи контролю на ПП “Крок” дає можливість зробити висновок, що загалом система внутрішнього контролю на ПП “Крок” є досить ефективною з огляду на фінансово-економічні результати діяльності підприємства, проте, аналізуючи досвід результативності функціонування систем контролю на інших підприємствах, вважаємо за доцільне керівництву досліджуваного підприємства переглянути деякі складові процесу контролювання з метою підвищення ефективності функціонування системи внутрішнього контролю на ПП “Крок” в сучасних умовах господарювання.

У рекомендаційному розділі дослідження нами розглянуто перспективи покращення ефективності контролю в системі менеджменту ПП “Крок”, зокрема запропоновано послідовність проведення внутрішнього контролю на підприємстві та виділено його основні етапи здійснення. Зазначено, що важливим елементом системи контролю підприємства є регламентація внутрішнього контролю, рівні якої нами графічно відображені та розглянуті.

Виділено взаємопов’язані складові системи внутрішнього контролю, які варто взяти до уваги керівництву ПП “Крок” при створенні дієвої системи внутрішнього контролю та запропонована модель процесу її створення.

На нашу думку, для підвищення якості системи контролю на досліджуваному підприємстві в умовах нинішніх реалій необхідно передусім створити відповідні передумови для проведення змін щодо її удосконалення та ефективного функціонування, тому нами виділено основні завдання для

керівництва та менеджерів підприємства, реалізація яких створить сприятливі передумови для підвищення ефективності його системи контролю.

Для мінімізації на ПП “Крок” відхилень та помилок, зумовлених недоброчесністю, зловживанням чи зумисними діями, що є частою проблемою багатьох підприємств, нами запропонована модель виявлення помилок та відхилень системою контролю ПП “Крок”, що сприятиме підвищенню ефективності системи контролю на підприємстві загалом.

У процесі дослідження системи контролю на ПП “Крок” виявлено проблему низького рівня сприйняття працівниками підприємства системи контролю, тому нами запропоновано заходи щодо виправлення даної ситуації та підвищення лояльності працівників підприємства до системи контролю.

Для підвищення ефективності функціонування системи контролю керівництву ПП “Крок” вважаємо за доцільне впровадити комплаєнс-контроль, що є важливим інструментом системи внутрішнього контролю, а також складовою менеджменту підприємства. Його впровадження дозволить ідентифікувати, мінімізувати та уникати ризиків не тоді, коли проблеми вже є очевидними, а ще на стадії їх потенційного виникнення. Це позбавить підприємство зайвих фінансових, іміджевих і репутаційних втрат, і створить йому додаткову конкурентну перевагу у напрямку роботи з потенційними інвесторами та новими клієнтами.

Загалом процес комплаєнс-контролю має здійснюватися у логічній послідовності, тому нами запропонована визначена послідовність дій реалізації комплаєнс-контролю на ПП “Крок”. Виділено також основні складові системи комплаєнс-контролю та детально розглянуто кожну з них.

Особливості формування моделі комплаєнс-контролю залежить від факторів виникнення комплаєнс-ризиків, які беруть до уваги при визначенні інструментарію функціонування системи комплаєнс-контролю та механізму його дії, модель визначення яких нами запропоновано у цьому дослідженні.

При обґрунтуванні вибору щодо моделі системи комплаєнс-контролю керівництву ПП “Крок” необхідно взяти до уваги комплаєнс-ціну, яка

обчислюється з врахуванням ризик-апетиту. Модель визначення ризик-апетиту пропонуємо підприємству як варіант для впровадження. Крім того, запропонована послідовність оцінювання ризик-апетиту для визначення рамок прийнятного ризику для підприємства. Порівняння визначеної комплаєнс-ціни з втратами від комплаєнс-ризиків дасть можливість попередньо визначитися щодо доцільності створення системи комплаєнс-контролю на підприємстві.

З метою визначення та оцінки ризиків при прийнятті підприємством рішення щодо створення системи комплаєнс-контролю запропонована також послідовність визначення та оцінки ризиків на ПП “Крок”, на основі якої сформована рекомендована модель формування системи комплаєнс-контролю на ПП “Крок”. Загалом надані нами пропозиції щодо комплаєнс-контролю сприятимуть підвищенню ефективності системи контролю на ПП “Крок” та діяльності підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Контроль: Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. — К.; Ірпінь: ВТФ "Перун", 2002. — 1440 с.

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

3. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ URL: https://infotour.in.ua/meskon.htm

4. Петрик О.А. Організація та методика аудиту підприємницької діяльності: навч. посіб. / За заг. ред. О.А. Петрик / О.А. Петрик, В.Я. Савченко, Д.Є. Свідерський. — К.: КНЕУ, 2008. — 472 с.

5. Андріїв П.П. Шляхи посилення співпраці між органами внутрішнього та зовнішнього державного фінансового контролю в Україні / П.П. Андріїв, К.В. Коваленко // Формування ринкових відносин в Україні. — 2011. — № 9 (148). — С. 26—30.

6. 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.

7. Гаращук В. Доктрина контролю та нагляду у сфері організаційно управлінських відносин / В. Гаращук // Право України. — 2013. — № 12. — С. 175—191.

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

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

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

11. Замула І. В. Внутрішній контроль : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2021. 336 с.

12. Храпкіна В. В. Контроль та його місце в системі управління організацією. Причорноморські економічні студії : економічний науково-практичний журнал. 2021. Вип. 64. С. 93−98.

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

14. Ерфан В.Й, Ваш М.М., Сухолов Е.А. Контроль як функція менеджменту URL: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).86-90

15. Шевчук О.А. Трансформація змісту державного фінансового контролю / О.А. Шевчук // Актуальні проблеми економіки. — 2013. — № 7. — С. 194—204.

16. ТОВ «Сільпо-фуд» - звіт про управління URL: http://surl.li/qrmpu

17. В 2023 році мережа Сільпо зросла у відповідності до попередніх планів URL: http://surl.li/qrmqs.

18. Звіти про управління «Сільпо-фуд» URL: https://silpo.ua/reports

19. ТОВ «Сільпо-фуд». Фінансова звітність за 2022 рік URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2022

20. ТОВ «Сільпо-фуд» URL: https://opendatabot.ua/c/40720198

21. Лозовський О.М., Романчук Р.А. Особливості управлінського контролю в діяльності організацій URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/71.pdf

22. Савченко Р.О. Потреба підприємств у системі управлінського контролю URL: http://www.agrosvit.info/pdf/17_2015/6.pdf

23. Нагайчук В. Сутність контролю як функції управління. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2013. № 1. С.193–195.

24. Фурман А. Вихід бізнесу на зовнішній ринок: що потрібно знати про комплаєнс-контроль? URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/216886_vikhd-bznesu-na-zovnshny-rinok-shcho-potrbno-znati-pro-komplans-kontrol

25. Комплаєнс: coming soon https://agrotimes.ua/article/komplayens-coming-soon/

26. Тютченко С. М. Модель організації на підприємстві системи комплаєнс-контролю як інструменту підвищення його безпеки URL: https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/164370/business-inform-2021-3_0-pages-201_206.pdf?sequence=1&isAllowed=y

27. Окунєв О., Бойко О., Лукін С. Антикорупційний комплаєнс : Посібник для програми з підготовки осіб, відповідальних за реалізацію антикорупційної програми. URL: https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/Compliance.pdf

28. Малтиз В., Колодійчук А. (2020). Особливості застосування традиційних та інноваційних методів управлінського контролю на сучасних підприємствах. *Молодий вчений*, 4 (80), 340-343. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-70

29. 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

30. Овсюк Н. В. Комплаєнс-контроль у сфері трудових правовідносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 662–667. URL: http:// global-national.in.ua/archive/23-2018/128.pdf

31. 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.

32. Куцик П. О. Інтегрована система обліку і внутрішнього контролю в управлінні ринками : монографія / П. О. Куцик, Р. А. Марценюк, Ф. Ф. Макарук, М. Ю. Чік. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2020. – 280 с.

33. Сирцева С. В. Організація внутрішнього контролю фінансових результатів на підприємстві / С. В. Сирцева, Д. Г. Мулява // Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. - 2015. - Вип. 12(1). - С. 308-316

34. Качанова Т. Внутрішньогосподарський контроль: стан і шляхи

35. вдосконалення. URL: http://sophus.at.ua/

36. Меліхова Т.О., Троян О.В., Лауреанті Д.С. Удосконалення методики внутрішнього контролю витрат на виробництво для підвищення економічної безпеки підприємства. Агросвіт. №3. 2019. С. 34-41.

37. Сесенець А. Внутрішній контроль та система внутрішнього контролю в контексті міжнародного бізнесу: формалізація дефініції. № 1 (9) (2021): Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії URL: https://relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/article/view/176/182

38. Комплаєнс-контроль: поняття, переваги й запровадження URL: https://www.kadrovik.ua/content/komplayens-kontrol-ponyattya-perevagy-j-zaprovadzhennya

39. Коробкова О. Комплаєнс-контроль: що це і як працює в Україні? URL: https://nabu.ua/ua/olena-korobkova-25.html

ДОДАТКИ