

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

Формування системи показників контролю діяльності підприємства

Виконав: студент групи БЗМТБ-1-20

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньої програми: Туристичний бізнес

Рашад РАХІМОВ

Керівник: к.е.н., доцент

Наталія БУГАС

Київ 2024

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ**

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма Туристичний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

проф. Алла КАСИЧ

« » червня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА ВИПУСКНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Рахімову Рашаду

1. Тема дипломної бакалаврської роботи Формування системи показників контролю діяльності підприємства
2. Науковий керівник роботи к.е.н., доцент Бугас Наталія Валеріївна затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.03.2024 року №49 уч.
Строк подання студентом роботи 07 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: Законодавчо-нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності, комплекс економічних показників.
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1. Сутність і місце контролю в процесі управління підприємством. 1.1. Сутність і роль контролю як функцій управління 1.2. Види та принципи контролю. 1.3. Контроль як функція менеджменту. Розділ 2. Організація системи контролю «Join Up!». 2.1. Загальна характеристика туроператора «Join Up!» 2.2. Аналіз діяльності туроператора «Join UP!» 2.3. Способи проведення внутрішнього контролю на Join UP! Розділ 3. Формування системи показників контролю діяльності підприємства. 3.1. Проблеми ефективності системи контролю та шляхи її вдосконалення. 3.2. Шляхи та методи покращення стану системи контролю

1. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано
Розділ 1	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано
Розділ 2	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано
Розділ 3	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано
Висновки	Бугас Н.В., доцент	виконано	виконано

6. Дата видачі завдання «12.02.2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03-20.03.2024	виконано
2	Розділ 1. Сутність і місце контролю в процесі управління підприємством	21.03-15.04.2024	виконано
3	Розділ 2. Організація системи контролю «Join Up!»	16.04-31.04.2024	виконано
4	Розділ 3. Формування системи показників контролю діяльності підприємства	02.05-26.05.2024	виконано
5	Висновки	02.05-26.05.2024	виконано
6	Оформлення дипломної бакалаврської роботи	27.05-30.05.2024	виконано
7	Здача дипломної бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
9	Подання дипломної бакалаврської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2024	виконано

Студент

(підпис)

Рашад РАХІМОВ

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

(підпис)

Наталія БУГАС

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

(підпис)

Наталія БУГАС

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Рахімов Рашад. Формування системи показників контролю діяльності підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню управлінню існуючим сучасним підходи щодо особливостей формування системи показників контролю підприємства. Розглянуто наукові підходи до стратегічного фінансового контролінгу. Проаналізовано фактори, які своєчасно виявляють відхилення фактичних результатів діяльності підприємства від передбачених тим самим сприяють прийняттю певних управлінських рішень, що забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Ключові слова: аналіз, контроль, моніторинг, показники контролю, система менеджменту.

ABSTRACT

Rahimov Rashad. Formation of a system of indicators for control of the enterprise's activity. – Manuscript.

Bachelor's qualifying work on specialty 073 – «Management». Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The final bachelor's thesis is dedicated to the study of management of the existing modern approaches to the peculiarities of the formation of the system of control indicators of the enterprise. Scientific approaches to strategic financial controlling are considered. The factors that timely reveal the deviation of the actual results of the enterprise from the predicted ones, thereby contributing to the adoption of certain management decisions that ensure the effective functioning of the enterprise, are analyzed.

Keywords: analysis, control, monitoring, control indicators, management system.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ І МІСЦЕ КОНТРОЛЮ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1. Сутність і роль контролю як функцій управління	9
1.2. Види та принципи контролю	15
1.3. Контроль як функція менеджменту	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ «JOIN UP!»	30
2.1. Загальна характеристика туроператора «Join Up!»	30
2.2. Аналіз діяльності туроператора «Join Up!»	34
2.3. Способи проведення внутрішнього контролю на Join UP!	37
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	46
3.1. Проблеми ефективності системи контролю та шляхи її вдосконалення	46
3.2. Шляхи та методи покращення стану системи контролю	52
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сучасний світовий ринок характеризується постійним удосконаленням умов, в яких доводиться функціонувати підприємству, що веде не просто до зростання ролі управління ним, а й до якісних змін у розумінні його принципів, елементів структури і методів реалізації. У цих суворих умовах перед менеджерами особливо гостро постає завдання передбачити розвиток ринкової ситуації та своєчасно реагувати на нові загрози та можливості з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. вона вирішується за рахунок практичної реалізації інноваційного потенціалу господарюючого суб'єкта, яка системно охоплює весь комплекс управлінських заходів, в основу яких покладено формування системи показників контролю діяльності підприємства.

Актуальність теми. У сучасних умовах українським підприємствам надається право самостійно розробляти власні виробничі програми, плани виробничого і соціального розвитку, визначати стратегії цінової політики. Це призводить до значного підвищення відповідальності керівників за прийняті ними управлінські рішення. Для цього їм потрібна достовірна інформація про фінансово-господарську діяльність підприємства. Це завдання виконує контрольна служба підприємства. відповідно, сучасна концепція комплексної системи управління підприємством, що включає управлінський облік для контролю всіх статей витрат, всіх підрозділів і всіх складових надається продукції або послуг, а також їх перспективне планування, називається контролем. Забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів ухвалення рішень в управлінні організацією. Сфері менеджменту потрібен час, щоб посилити контрольні функції українських компаній. Відсутність потрібного контролю з боку керівників унеможливорює досягнення належних цілей для отримання певних фінансових результатів. Сьогоднішня інвентаризація більше нікому не підходить, тому що вона досить часто носить не реальний, а формальний характер, не може відображати справжній стан активів підприємства, а це призведе до безладу та суперечностей, а також буде неможливо отримати єдиний і вичерпний опис діяльності компанії. Сучасні

керівники повинні враховувати всі зміни в зовнішньому середовищі та відповідним чином реагувати. Для цього слід правильно організувати контроль.

Проблемні питання в сфері контролінгу вивчаються багатьма вітчизняними і зарубіжними науковцями, однак відсутній єдиний підхід до визначення цілей, задач та функцій контролю показників діяльності підприємства, його сутності та ролі у системі управління підприємством. Питанням місця контролю в системі управління підприємством приділяли увагу багато зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема, А. Дайле, Й. Вебер, Є. Майєр, Р. Манн, М. Білуха, та інші. Незважаючи на великий науковий внесок в цій сфері залишається багато дискусійних питань, які потребують подальшого вивчення.

Мета й завдання дослідження. Метою роботи є збагачення теорії та вивчення фактичної роботи системи контролю на підприємстві для підвищення ефективності її управління.

Відповідно до поставленої мети вирішувались такі **завдання**:

- з’ясувати сутність та визначити положення і роль контролю в системі управління підприємством;
- визначити основу для створення системи контролю та внести практичні пропозиції щодо її впровадження на підприємстві;
- оцінити стан та ефективність системи контролю на Join UP!;
- проаналізувати формування інформаційного забезпечення внутрішнього контролю та запропонувати вдосконалення;
- надати пропозиції щодо вдосконалення організації та методів контролю на підприємствах.

Об’єктом дослідження є система контролю на підприємстві.

Предметом дослідження є особливості організації контролю на підприємстві.

Методи дослідження. Використовувалися загальнонаукові методичні прийоми: на етапі збору, систематизації і обробки інформації – аналізу і синтезу; під час встановлення спільних відмінних рис об’єкта дослідження – метод порівняння; розрахунково-аналітичні прийоми; а також специфічні методи контролю - тестування, експертиза, перевірка, групування недоліків, узагальнення, спостереження.

Інформаційною базою стали монографії, наукові праці зарубіжних і вітчизняних учених з теорії, методології, методики та організації бухгалтерського обліку, аудиту та аналізу господарської діяльності, нормативно-правові акти, періодичні видання, статистична, фінансова та управлінська звітність Join UP!, власні спостереження автора.

Практичне значення одержаних результатів. Окремі положення випускної кваліфікаційної роботи, висновки та пропозиції, що спрямовані на сприяння організації та удосконалення організації контролю на підприємстві заслуговують на увагу і можуть бути впроваджені в практику.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, основної частини, яка складається з трьох розділів, висновків і пропозицій та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи викладено на 72 сторінках.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ І МІСЦЕ КОНТРОЛЮ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність і роль контролю як функцій управління

Контроль не є однозначним поняттям. Різні вчені трактують його по-різному. Так деякі вчені [2] визначають контроль «як процес спостереження і перевірки виробничої і фінансово-господарської діяльності підприємств, здійснюваний відповідними суб'єктами управління з метою виявлення відхилень від встановлених параметрів цієї діяльності, усунення та попередження негативних явищ і тенденцій». Інші [2] розглядають його як «управлінську діяльність, завданням якої є кількісна та якісна оцінка та облік результатів роботи організації»; або «є заключним етапом управлінського циклу і початком нового циклу, здійснює порівняння кінцевих результатів і всього процесу функціонування і керуючої системи з наперед заданими параметрами, цілями і обмеженнями»[3]. Отже, ряд вчених вважає, що контроль є постійним та неперервним під час всієї діяльності, а інші – що він обмежений та проводиться на завершальному етапі діяльності.

За допомогою контролю, як правило, виявляються похибки в діях певних функцій управління: контроль є вираженням функцій обліку та аналізу, а також виявляє і усуває помилки в діях всіх функцій управління - планування, обліку, аналізу та регулювання .

В науковій літературі контроль розглядається і як форма зворотного зв'язку. Так, вважається, що місце і значення контролю визначаються тим, що він є способом організації зворотних зв'язків, завдяки яким орган управління одержує інформацію про хід виконання його рішення. Тобто ці вчені вважають, що контроль це форма зворотного зв'язку. Контроль визначають як відхилення отриманих значень від нормативних та при необхідності існує можливість корегування. Було б неправомірним обмежувати контроль тільки виявленням порушень. Контроль не повинен бути спрямований на вишукування порушень; функція контролю не повинна обертатися в слідчу або пошукову. Необхідно

пам'ятати, що контроль має значення не тільки для осуду, але, також, і для схвалення. І якщо контроль ухиляється в сторону одного лише виявлення порушення, то втрачить всяке значення інша, не менш важлива сторона його діяльності. Адже мета контролю - не реєструвати негативне, а попереджати його.

Поняття «контроль» І.В. Бойко [5, с. 63] визначає як систему спостережень і перевірки процесу функціонування та фактичного стану керованого об'єкта з метою оцінки обґрунтованості та ефективності прийнятих управлінських рішень і результатів їх виконання, виявлення відхилень від вимог цих рішень, усунення несприятливих явищ і сигналізації про них, при необхідності, компетентним органом. Згідно цього визначення, контроль покликаний не тільки здійснювати перевірку функціонування об'єктів управління, але і, що дуже важливо, дати оцінку доцільності та ефективності управлінських рішень.

На нашу думку, функція контролю є дуже важливою для процесу управління. Існуюча система контролю в даний час, у зв'язку з розширенням завдань управління, виявляється недостатньою з точки зору потреб комплексного, всебічного визначення ефективності виробництва і управління. Деякі вчені вважають контроль допоміжною формою головних функцій управління, тому що він тісно пов'язаний з іншими явищами. В економічній літературі відсутня єдина точка зору про місце контролю в сфері управління. Окремі автори недооцінюють роль контролю в управлінні: одні з них вважають, що контроль не виступає як самостійна функція, а виконує допоміжну роль у всіх інших функціях управління [6, с. 167]; контроль не є первинною, самостійною діяльністю [7]; інші вказують на єдність контролю з аналізом [8]; треті розглядають контроль як функціональний доданок обліку [9].

Не можна погодитися з твердженнями, що контроль є допоміжною і вторинною діяльністю. Звучить не аргументовано вислів про те, що контролювати можна тільки те, що вже є. Адже і організовувати, і керувати, і координувати, тобто здійснювати класичні функції управління, можна тільки щодо того, що існує. Відмінною є позиція Н.Ю. Журкіна [10, с. 116-117], який об'єднує три спеціалізовані функції управління, а саме функції обліку, аналізу та контролю в одну функцію контроль. Нам представляється вірним твердження про те, що не можна виокремлювати роль однієї функції на шкоду іншій; кожна функція

виконує притаманну їй роль, а тісний зв'язок контролю з іншими функціями пояснюється не другорядністю контролю, не його беззастережним підпорядкуванням інших функцій, а взаємозалежністю і взаємодією всіх функцій управління [11]. Більшість науковців все ж справедливо вважають, що контроль виступає самостійною функцією управління. У раніше розглянутих роботах контроль віднесений до основних функцій управління. Таким чином, контроль являє собою самостійну функцію управління економікою, не поглинає інші функції, не обслуговує їх як допоміжний, а взаємодіє з ними, надаючи активний вплив на ефективність їх застосування.

Контроль в системі управління забезпечує отримання інформації про відповідність фактичного стану справ рівня, передбаченого планами та іншими рішеннями. Контроль є безперервним процесом, який йде від початку до кінця управлінського рішення – це його особливість. Його основний зміст полягає, по-перше, в попередженні незаконних та неекономічних, з точки зору інтересів суспільства, господарських операцій на початковій стадії прийняття управлінського рішення; по-друге, у виявленні порушень нормального ходу господарської діяльності та встановленні їх причин; по-третє, в узагальненні передового досвіду господарської діяльності [12, с. 8-9]. Таким чином, метою контролю є виявлення негативних тенденцій та їх виправлення до моменту настання, тобто їх попередження.

Сфера дії контролю поширюється на всі сторони багатогранної виробничо-господарської діяльності організації. Функція контролю здійснюється тільки при зворотному зв'язку, тобто отримання інформації для його здійснення. Його інформація повинна бути оперативною, своєчасною, зрозумілою персоналу управління. Під час процесу управлінського рішення ми використовуємо різну інформацію. До цієї інформації можна віднести звітні, облікові, планові та статистичні дані. Вся ця інформація є важливою частиною при корегуванні управлінських рішень при виконанні всіх функцій. Головне місце займає питання про зв'язки цієї функції з іншими функціями процесу управління. У зв'язку контроль-планування є процес узгодженості поставлених цілей діяльності підприємства та процесу контролю їх виконання, як наслідок - результатів. За цим зв'язком контроль має проводитися постійно. Характерною ознакою планування

на сучасному етапі має стати активізація контролю. В економічній літературі відсутня також і єдина точка зору про місце обліку в системі управління. В одних роботах облік названий у числі функцій управління, але в роботі облік віднесено не до загальних функцій управління, як, наприклад, контроль, а до специфічних. Музика П.М. [13], не вважає облік функцією управління. Подібна точка зору зустрічається і в роботах вітчизняних вчених. Для того, щоб визнати або спростувати це твердження, розглянемо сутність методу контролю.

Щодо функції контролю за методологічною ознакою, то виділяють дві концепції. Перша – під контролем розуміють сукупність способів, притаманних економічним наукам. Так метод фінансово-господарського контролю і ревізії - це сукупність методичних прийомів контролю господарської діяльності та її нормативно-правового регулювання. На думку Д. Микитюк, І. Колеснік, М. Геймор, під методами контролю слід розуміти сукупність способів, за допомогою яких забезпечується безпосереднє виконання функцій фінансового контролю. П.В. Єгоров визначає метод господарського контролю як систему способів, що забезпечує попереднє, поточне і подальше вивчення державними і громадськими органами управління предмета господарського контролю з точки зору дотримання законності, доцільності та якості управління. Такі науковці, як О.А. Біттер, П.С. Березівський, В.С. Мельник інтерпретують метод контролю як комплекс способів і прийомів, які дозволяють контролювати національне багатство з кількісної, якісної та вартісної сторони на будь-яку дату, а також законність і доцільність його споживання, темпи відновлення і джерела формування. Згідно вищевикладеного, ми робимо висновок, що вчені ототожнюють метод контролю та його форми. А на практиці це не так, в конкретному випадку ми можемо використовувати різні форми одного методу контролю. Так, наприклад, до фінансового контролю він відносить документальну ревізію та перевірку балансу, які поділяє ще на декілька - зустрічна перевірка документів, контрольне звірення, інвентаризація тощо. Таким чином, при здійсненні документальної ревізії, яка сама по собі є одним з методів контролю, широко застосовуються аналіз і синтез, гіпотеза та експеримент, взаємозумовленість явищ. Водночас використовуються й приватні способи (методи), засновані на вищевказаних категоріях і загальних методах наукового пізнання.

Отже, вищезазначена теорія контролю поділяє контроль на загальний та приватний. Перший ми відносимо за філософським поглядом до матеріалістичної діалектики, а другий - включає їх особливості. Такий підхід є найбільш повним та, на нашу думку, реальним.

Викликає сумнів визнання обліку формою контролю, оскільки форма здійснення контролю характеризує методологічні аспекти і означає техніку його проведення [16]. Виділяють різні форми контролю: попередній, поточний, наступний, залежно від часу проведення; документальний і фактичний, залежно від джерел контрольних даних і т.д. Таким чином, виходячи із сутності та класифікації форм контролю, можна зробити висновок про те, що облік не може виступати ні попередньою формою контролю, ні фактичним контролем, жодною іншою формою контролю. В роботі [17, с. 30] зазначено, що функція контролю включає функцію обліку і аналізу. Таким чином, облік розглядається як складова (хоча і відособлена) частина контролю. Для управління, яке відбувається на виробництві більш притаманними є наступні функції: облік, аналіз і контроль, а особливе місце займають їх взаємозв'язки, які відображають особливості технологічного процесу. Дійсно, в процесі управління при вирішенні цілого комплексу задач, пов'язаних з використанням ресурсів на всіх стадіях відтворювального циклу, між собою взаємодіють практично всі функції, бо в практиці управління жоден організаційно-структурований орган не займається тільки однією спільною функцією [18].

Ще одна думка, що облік функцією управління і вказує:, що праця по здійсненню функції обліку є водночас працею по здійсненню функції контролю. Ці види управлінської праці нерозривно пов'язані і розчленувати їх вельми важко. Відзначаючи тісний зв'язок обліку та контролю, автор, однак, не зводить контроль до обліку. Облік - це, перш за все, отримання підсумкових даних, виявлення відхилень від норм. Проблемою функції обліку в процесі управління є контроль якості. Вона не може контролювати її, а може контролювати тільки кількість або кількісні показники. Контроль же передбачає отримання не тільки кількісної, але і якісної інформації. Контроль - постачальник і кількісної, і якісної інформації, тоді як облік дає переважно кількісну інформацію.

Будучи функціями управління, бухгалтерський облік і контроль тісно взаємодіють. Їх взаємозв'язок дозволяє спростити бухгалтерський облік. Контроль супроводжує бухгалтерський облік на всіх стадіях обліку. Все ж завдання, що стоять перед контролем, більш обширні, ніж функції, виконувані бухгалтерським обліком. Історичний досвід розвитку обліку і контролю в нашій країні переконливо доводить, що завдання і функції, форми організації та методи здійснення цих найважливіших їх ланок системи безпосередньо пов'язані з тими конкретно-історичними завданнями, які стоять перед суспільством на кожному етапі його розвитку.

Наступною функцією підприємства як системи є контрольна функція. За її допомогою менеджери перевіряють відхилення, знаходять причини відхилень, а потім відповідне рішення щодо повернення відхилення в нормальний стан. Потім йде аналітична функція, суть якої полягає в тому, що мета даної системи не може бути досягнута тільки в результаті виконання інформаційної та контрольної функції. Необхідно не просто обробляти облікові дані і відхилення від планованого стану, а й обґрунтовувати причинно-наслідкові зв'язки в економічних явищах. Задача цієї функції є важливою та спрямована на підвищення ефективності виробництва, і як наслідок усунення факторів, що стримують розвиток. Однак її практичне виконання дуже ускладнене переліком факторів, а саме перевантаженістю вхідної інформації; недостатньою кваліфікацією підготовленості персоналу, який виконує економічний аналіз; чітких рамок аналітичної роботи в посадових інструкціях; неякісне виконання аналітичної роботи тощо.

Таким чином, функція обліку є дуже важливою. Вона включає відображення контрольованих операцій за допомогою натуральних показників або їх грошового еквіваленту. Сучасний стан розвитку процесу управління характеризується цілим рядом трансформаційних змін, що, в свою чергу, потребує більш комплексного та всебічного використання контролю як функції управління. Сформована система контролю в даний час, у зв'язку з розширенням завдань управління, виявляється недостатньою, а тому важливою задачею контролю є аналіз економічної ефективності діяльності підприємства.

1.2. Види та принципи контролю

Управлінський облік насамперед націлений на перспективу. Він пов'язаний з розробкою планових показників та розподілом відповідальності за центрами обліку. Однак, крім бюджетування, обліку витрат та підготовки звітності, управлінський облік також включає організацію внутрішнього контролю. Іноді цей контроль називають контролінгом, але це не зовсім те саме.

За правильної організації управлінського обліку вся компанія знаходиться «як на долоні» — керівництво отримує всі необхідні дані щодо ключових показників прибутку, витрат та реалізації планів. Що також покращує контроль за виконанням усіх бізнес-процесів. Оскільки управлінський облік ведуть, спираючись на фінансові операції, потрібна регулярна оцінка його коректності та ефективності. Із цим справляється фінансовий контроль управлінського обліку. Він дозволяє виявити та виключити безладність фінансових потоків, перевитрати ресурсів, перевірити законність грошових операцій та регулювати фінансові ризики. Організація фінансового контролю тісно пов'язана із системами бюджетування та контролінгу.

В управлінському обліку існує 2 види контролю: внутрішньогосподарський — це комплекс заходів та процедур, які використовують в компанії для дотримання політики управління та ефективного ведення господарської діяльності. Усі ці заходи, зазвичай, орієнтовані на ефективне виконання усіма працівниками своїх обов'язків; внутрішній управлінський контроль — це насамперед контроль фінансових показників. Він також дозволяє визначити законність проведення господарських операцій та їх економічну доцільність, виявити помилки та зловживання, що призводять до фінансових втрат. Управлінський контроль входить у загальну систему управління організацією та відповідає за вирішення таких завдань: визначає фактичний стан одиниці управління; стежить за ефективністю використання коштів підприємства; перевіряє обґрунтованість та повноту цільових показників звичайної діяльності; прогнозує ризики можливих негативних відхилень; оцінює ступінь відхилень та їхній вплив на роботу організації; виявляє «винних» та причини таких відхилень; контролює якість звітів про виконання бюджетів, планових та нормативних

калькуляцій, методичної документації; стежить за своєчасністю подання звітності до прийняття управлінських рішень; залучає працівників центрів відповідальності в контрольний процес; передає інформацію щодо результатів контролю відповідальним особам. Якщо узагальнити, то мета управлінського контролю зводиться до одного — досягти інформаційної прозорості підприємства для ухвалення ефективних рішень. На перший погляд, може здатися, що внутрішньогосподарський та управлінський контроль — одне й те саме. Але їхня відмінність у тому, що внутрішньогосподарський не аналізує стан підприємства і не виявляє причин відхилень показників. А управлінський контроль, окрім іншого, сприяє вирішенню завдань з управління усією фінансовою діяльністю компанії. І дозволяє відстежити відповідність прийнятих рішень з їхньою реалізацією на практиці. За внутрішньогосподарський та управлінський контроль у невеликих компаніях відповідає адміністрація, а на великих підприємствах — окремі служби внутрішнього аудиту, контрольно-ревізійна служба або відділ управління витратами. Якщо функції з ведення внутрішнього контролю виконує персонал, відповідальний за ведення управлінського обліку (планово-економічний, фінансовий чи інший відділ), діяльність системи внутрішнього контролю, як і організацію управлінського обліку в компанії, повинні перевіряти аудитори. Аудитор, у такому разі, виступатиме в ролі зовнішнього контролера.

Розглянемо по-порядку кожен вид контролю за класифікаційною ознакою.

У менеджменті виділяють три основних види контролю: попередній, поточний і заключний.

Попередній контроль — сукупність послідовних дій щодо перевірки готовності до виконання робіт та обов'язково проводиться до початку робочого процесу. Його задачею являється перевірка готовності підприємства до початку наступної стадії діяльності (початок активної роботи подальшого етапу в процесі розвитку підприємства). Втілення цього типу контролю відбувається у наступних сферах: контроль матеріальних ресурсів (визначити якісні характеристики сировини та матеріалів), контроль фінансових ресурсів (розробляється кошторис або бюджетні планові роботи), контроль людських ресурсів (перевіряється ступінь відповідності кваліфікації знанням і навичкам співробітників). Також в процесі попереднього контролю перевіряються

необхідні умови для виконання робіт (перевірка технологічних інструкцій, договорів і так далі).

«Попередній контроль в області людських ресурсів досягається в організації завдяки детального аналізу тих ділових і професійних знань і навичок, що необхідні для виконання певних посадових обов'язків і добору найбільш підготовлених і кваліфікованих людей. На підприємствах попередній контроль використовується в трьох ключових областях: стосовно людських, матеріальних і фінансових ресурсів» [11].

Поточний контроль – це контроль, що проводиться безпосередньо в процесі виконання робіт, складається з моніторингу поточної діяльності та спрямований на перевірку дотримання стандартів. У його основі знаходяться нормативні показники, правила, керуючі положення.

Поточний контроль – це контроль, втілення якого відбувається безпосередньо в процесі проведення робіт, згідно з проміжними цілями для того, щоб можна було провести подальшу корекцію діяльності. Об'єкт цього типу контролю – діяльність підлеглих, а ціллю являється виключення відхилень від запланованого плану або інструкцій.

Поточний контроль можливий при налагодженій роботі каналів зв'язку системи управління, що проводиться з ціллю своєчасного отримання інформації про висновки роботи. Мета цього виду контролю – своєчасно виявити й усунути перешкоди, помилки, недоліки, присутні зараз, щоб запобігти недосягненню цілей підприємства.

Щоб уникнути відхилення від планів, інструкцій та положень, необхідно регулярно перевіряти та контролювати діяльність персоналу, обговорювати проблеми, які виникають та висувати пропозиції по вдосконаленню процесу роботи.

Заклучний контроль, який втілюється після виконання роботи, дозволяє провести запобігання надходження браку споживачам, дає керівникам інформацію у сфері планування й організації роботи, дозволяє провести

розробку перспективної та ефективної системи мотивації діяльності співробітників через оцінку якісної складової виконаної ними роботи.

Порівняння фактичних і планових показників дасть можливість отримати інформацію, які проблеми виникли в процесі роботи, це може знадобитися в майбутньому. Ці дані знадобляться також для мотивації працівників та покажуть чи виконало підприємство свої цілі та головні функції.

За характером відносин суб'єкта і об'єкта контролю:

1) *внутрішній* – це контроль якій втілюється адміністрацією підприємства або спеціальними працівниками – контролерами. Такий контроль базується на тому, що люди краще виконують свої обов'язки, якщо знають, що за ними стежать керівники;

2) *зовнішній* – виконавці повинні слідкувати за своєю роботою, її результатами, самостійно та при необхідності вносити корекцію власної діяльності. У таких умовах люди працюють легко і вільно, беруть активну участь в формуванні цілей своєї діяльності та контролюють процес їх досягнення.

За характером здійснюваного контролю виділяють:

1) *пасивний* контроль, який проводиться відповідно до відхилень від планових показників (якості, строку, результату і так далі), при цьому відбувається реакція системи управління на знайдені наявні відхилення;

2) *активний* контроль, який випереджує, тобто запобігає небажаним наслідкам та пов'язаний із втручанням у процес реалізації рішень або виконання інших функцій.

За змістом:

1) *фінансовий* – націлений на фінансове середовище підприємства, передбачаючи спостереження надходження та використання її фінансових ресурсів;

2) *маркетинговий* – систематичне спостереження за елементами виробничо-комерційною та маркетинговою діяльністю підприємства та маркетинговим середовищем;

3) *виробничий* – включає порівняння показників виробничого планування і фактичних даних у запланованих режимах.

Ще однією класифікацією контролю є показник ступені охоплення:

1) *суцільний* – являє собою спостереження за всіма процесами та результатами діяльності компанії. Цей контроль застосовують при умові високих вимог до якості, при якому недопустимим являється пропуск дефектів для подальшого виробництва і коли якість випущеної продукції неможливо перевірити на подальших стадіях використання продукту;

2) *вибірковий контроль*, який використовується в процесі перевірки дотримання технологічних процесів (наприклад, у процесі виготовлення крупних партій деталей, у процесі масового виробництва).

Контроль у важливому ступені сприяє підвищенню відповідальності і дисципліни працівників за виконання дорученої справи, допомагає досягати чіткої системи науково-обґрунтованого керівництва. У менеджменті контроль можна визначити як процес спостереження за тим, як підприємство прямує до поставленої цілі. Нині більшість американських теоретиків менеджменту вважають, що підприємства також повинні використовувати принципи і методи менеджменту, якщо тільки вони хочуть досягти своїх цілей при мінімумі затрат і максимумі ефективності.

Класик менеджменту А. Файоль писав: «На підприємстві контроль полягає в тому, щоб перевірити чи все виконується відповідно до утверджених планів, розроблених інструкцій і встановлених принципів. Його ціль – виявити слабкі місця та помилки, своєчасно виправити їх і не допускати повторення. Контролюється все: предмети, люди, дії» [43].

Класифікацію принципів контролю за методологічними принципами показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація принципів контролю на методологічні принципи.

А. Файоллю належить розробка ряду принципів адміністративного управління, які, на його думку, є універсальними для будь-якої організації. Ці принципи не втратили свого значення і зараз:

1. Влада невідлучна від відповідальності – ми звикли це формулювати так: «Одержав права – неси відповідальність». Це, звичайно, правильно. Але сьогодні досить важлива обернена сторона цього принципу: «Наклали відповідальність – дайте права».

2. Розподіл роботи при спеціалізації – позитивний момент спеціалізації добре відомий. Проте знаємо також, що розподіл праці є пов'язаним з нею та має свої границі, які спричиняють втрату ефективності.

3. Цілісність розпоряджень – працівнику краще одержувати настанови тільки від одного керівника.

4. Дисципліна – головна ідея «дисципліна обов'язкова для всіх». Але оскільки керівництво завжди здійснюється зверху донизу, то дисципліна на пряму залежить від того, яким є керівник. Файоль пов'язував дисципліну з повагою і зовнішніми проявами.

5. Єдність керівництва – це розкривається так: «Єдиний керівник та один план для сукупності операцій, які мають спільну мету». Тут, по суті, закладаються основи цільового керування.

6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів основним – означає, що інтереси робітника або групи працівників не повинні перевищувати інтереси підприємства в загальному. Якщо інтереси розходяться, то керівник повинен їх примирити.

7. Винагорода – Файоль вважає, що винагорода та метод оплати праці мають бути справедливими та максимально задовольняти і співробітників, і роботодавців.

8. Централізація – точка зору тут полягає в тому, що централізація має розумну міру. У загальному випадку – чим більше підприємство, тим менше повинно бути централізації.

9. Ієрархія – на теперішній час актуальне судження, що необхідні мінімальні ієрархічні сходинки та що горизонтальні зв'язки є вигідними в управлінській системі.

10. Порядок – на думку Файоля, порядок є: матеріальний – порядок речей і соціальний – порядок людей. Стосовно речей порядок означає: «Всьому своє місце та все на своєму місці»;

11. Справедливість – вона забезпечується лояльним ставленням і вірністю персоналу з одного боку, а з іншого – добротою й об'єктивністю менеджерів.

12. Постійність персоналу. Файоль розглядає плинність кадрів як причину й одночасно як наслідок неефективного керівництва. Стабільність персоналу – перша ознака лояльного керівництва.

13. Ініціатива – адміністратор повинен спонукати та заохочувати ініціативу знизу. Досить сучасний принцип.

14. Корпоративний дух – цей принцип вказує на важливість колективізму в роботі підприємства, спільні зацікавлення та цілі персоналу та керуючих» [22].

Практичний менеджмент сформував основні принципи контролю:

- 1) контроль здійснюється не тільки за результатом, а більше за процесом;
- 2) оскільки контроль – річ не дуже приємна, він повинен бути передбачливим і дбайливим;
- 3) важлива відмічати добре зроблено роботу, а не тільки сварити за порушення;
- 4) контроль – це не ціль, а інструмент управління, постійний контроль приводить до падіння якості роботи;
- 5) контроль потрібен там, де він потрібен.

Перераховані принципи контролю в менеджменті застосовуються під час прийняття рішення відносно доцільності використання певних контролюючих систем. Принципи контролю діяльності, виступаючи елементами його правової форми, надають контролю внутрішньої вузькості через те, що є його теоретичною основою, неписаними правилами, дотримання яких наділяє провадження такою комплексною характеристикою, як ефективність.

1.3. Контроль як функція менеджменту

Однією із основних функцій менеджменту, яка впливає на прийняття управлінського рішення, авторами визначена функція контролю підприємства (бізнесу) за виконанням ряду першочергових планів, таких як: маркетингових, фінансових, виробничих, а також ефективність розробки, впровадження та використання існуючих ресурсів: матеріальних і фінансових. Відомий факт, що саме за: ефективністю прийнятого управлінського рішення повинен бути контроль (з точки зору власника, інвестора), пошуком можливих резервів розвитку бізнесу, захистом своїх активів, недопущення відхилень від бізнес-цілі,

виявленням та попередженням помилок, забезпечення достовірної аналітики та звітності, усе це лежить в основі подальшої ефективної роботи і розвитку компанії в цілому.

Сутність самого поняття “контроль” полягає в тому, щоб суб’єкт управління – менеджер, перевіряв те, як об’єкт управління виконує його вказівки, розпорядження та доручення. Автори розкривають питання контролю, як перевірки виконання тих або інших підприємницьких рішень, з метою встановлення відповідності їх економічним законам та доцільності, демонструючи “контроль”, як управлінську функцію, єдине ціле в сумі певних напрямів, частин, видів, галузей, представляючи, як такий контроль здійснюється відповідними суб’єктами управління, наділеними цими функціями, з метою виявлення відхилень від встановлених параметрів економічної діяльності, усунення і привенції негативних явищ, порушень і попередження та не допущення форс-мажору.

Для захисту економічних прав та законних інтересів усіх суб’єктів ринку (трудового колективу, постійних партнерів, власників бізнесу, наявних кредиторів, стабільних інвесторів, держави та ін.) необхідно підходити комплексно, об’єктивно здійснюючи професійний контроль за: фінансово-господарською діяльністю бізнесуючих компаній, комерційними банками, інвестиційними фондами та іншими, хто здійснює підприємницьку діяльність та акумулює кошти юридичних та фізичних осіб [8].

Контроль (від франц. *controle* – перевірка, нагляд) має ряд фундаментальних особливостей:

- являється елементом управління об’єктами і керування процесами передбаченими законодавством, нормативними юридичними актами, а також програмами, планами, договорами, проектами, угодами, який полягає у економічному нагляді за ними з метою їх перевірки;

- “реальна влада” – зосередження прав управління усім в одних руках; контроль за об’єктом [2];

- перевірка відповідності усіх грошових потоків: надходжень і видатків у компанії, відповідність їх фінансовим документам, термінам та строкам,

фактична характеристика фінансових процесів та діяльності згідно установлених вимог (правам та заборонам) [3].

- система відстеження і перевірки прийнятих управлінських рішень відповідно до процесу функціонування об'єкта управління, розуміння результатів впливу менеджера на керований управлінський об'єкт з метою виявлення відхилень (порушень) [5].

- обов'язок менеджера виявляти порушення у роботі бізнес-ланок за делегованими власником або інвестором повноважень щодо прийнятих раніше рішень [1].

Автори розподіляють наступну думку, яка є вже сталою, щодо змісту категорії “контроль”, що склалася історично, і являється фінішною: контроль – це функція менеджменту. Але з урахуванням сучасних складових підприємницької діяльності, неабиякої конкуренції та протистоянь інтересів учасників ринкових відносин, акцентуємо на необхідності конкретизації і деталізації змісту поняття “контроль” як функції при прийнятті управлінських рішень, які впливають на економічну результативність.

Контроль економічної результативності – сукупність комплексних знань та відповідно заснована на них кількість спостережень, перевірок внутрішніми службами, які контролюють функціонування і розвиток цілої бізнес-системи відповідно вимогам економічних законів, чинного законодавства, прийнятих управлінських рішень з метою точності менеджменту, який характеризується досягненням бажаного стану об'єкта управління, його мети або рівнем наближення до бізнес-цілі; їх виконання та забезпечення процесу планомірного суспільного відтворення, динамічного і ефективного розвитку її елементів в інтересах всього населення, так як конкретними формами виступає: контроль за наявним ресурсами – матеріальними, інвестиційними, трудовими, енергетичними, валютними, природними, кредитними, інформаційними; контроль за процесом виробництва, точніше, це ефективність використання робочої сили, енергетичних, матеріальних; контроль за: обсягами національного доходу, ВВП, валового виробництва, валової доданої вартості, процесом ціноутворення, сферою грошових відносин тощо.

Функція (від лат. *functio*) – обов’язки, специфічна діяльність, виконання, призначення. Функція менеджменту – це фундаментальний вид управлінської діяльності, яка суттєво потрібна для цілеспрямованої дії та забезпечення впливу на об’єкт управління, у процесі якої здійснюється ефективний вплив на цей об’єкт менеджментом і розв’язується поставлене завдання по досягненню цілі [3].

Функції менеджменту в залежності від їх цінності розподіляються на загальні та конкретні. Автори акцентують увагу на конкретних функціях управління, багаточисельних специфічних видах управлінської діяльності, для виконання яких передбачені штатом спеціальні підрозділи в організаційних структурах управління підприємством (філією, представництвом).

Менеджмент (англ. *manage* – управляти – наука про сучасне управління інноваційним підприємством, бізнесом, установою, організацією), основним структурованим комплексом вмінь та знань якої є збірник економічних і науковобґрунтованих принципів, методів стимулювання, депреміювання та важелів впливу на організаційні дії персоналу, використання наявних, важковідновлюваних різноманітних ресурсів з метою досягнення стратегічної мети і тактичних цілей організації, спосіб та манера поведінки з людьми, влада та мистецтво управляти, особливе вміння та адміністративні навички, орган управління та адміністративна об’єднання і усе це потребує виконання однієї із основних функцій управління – контроль [1].

На погляд авторів, контроль в менеджменті одночасно формує триногу: по-перше, це – одна з багаточисельних виділених функцій управління; по-друге, контроль – це одна з основних функцій управління, так звана аналітична підфункція щодо технологічного способу виробництва, яке завершує процес ефективного впливу на об’єкт управління, забезпечує інтегрованість в наступну основну функцію – координація та підтримує безперервність процесу управління де розв’язує поставлене завдання, досягається мета; по-третє, кожне управлінське рішення супроводжується “наглядом” на кожній стадії менеджменту.

Автори досліджували основні функції менеджменту, яких насправді не так вже і багато. Теорія сучасного менеджменту відокремила чотири основні функції, які відтворюють у собі усі без винятку чіткі функції управління (тому їх називають загальними функціями) і мають на меті при здійсненні будь-якої чіткої

функції виконувати, усі без винятку, основні функції як елементи цілого процесу керування, тобто здійснювати: мотивацію, планування, організацію і контроль.

Призначення контролю, саме по собі у ретроспективі наведеного – призначення, як одне із досліджених термінів функції контролю яка виокремлена із декількох значень, але вже є комплексним і забезпечує, одночасно, багато функцій.

Дослідивши та проаналізувавши найважливіші функції контролю, на наш погляд, є наступні:

1. Функція забезпечення. По суті це функція забезпечення економічного зростання, так як, тут метою контролю є раціональне використання обмежених усіх наявних ресурсів структури, яка передає вироблення з них максимально можливого обсягу основної продукції підприємства, кінцевим результатом якого є прибуток, теорією для якого визначена тенденція зростання; тобто повинно бути забезпечено та дотримано: економічних законів, нормативно-правових актів, міжнародних, галузевих, регіональних та внутрішніх стандартів і технологічних умов суб'єкта бізнесу; в ринкових умовах діяльності, повинно також бути забезпечено та враховано суб'єктами бізнесу захист інтересів всіх учасників ринкових відносин.

2. Функція регулювання. В основному проявляється в обов'язкових діях на виявленні порушення під час контролю в підприємницькій

діяльності, веденні будь-якого обліку та складанні фінансової звітності – це аналіз, формулювання діяльності, щодо попередження їх у майбутньому часі з обов'язковою перевіркою за виконанням прийнятих управлінських рішень.

3. Соціальна функція. Видатний німецький економіст, філософ – Карл Маркс саме із власністю пов'язував контроль. Як показує зарубіжний досвід, сучасні етапі розвитку демократії у суспільстві підвищують роль контролю з боку громадськості та контроль за соціалізацією трудового колективу підприємства (надання права на працю людям із додатковими фізичними потребами та поліпшення їх умов праці; підвищення кваліфікації персоналу та створення умов для усіх категорій; підвищенням охорони праці та забезпечення робочими місцями, зменшення травматизму; заходами з фізичної активності та оздоровлення для підвищення працездатності – “тимбілдинг”; розширення

пунктів “соцпакету” і т.д.). Відсутність перелічених вище усіх співвідношень або їх частини, призводить до погіршення психологічного клімату в трудовому колективі, а в певних ситуаціях навіть і у суспільстві – до соціальні вибухи, страйки, бунти і т.д.

4. Екологічна функція. Призначення даної функції полягає у забезпеченні: дотримання підприємством та суб'єктами бізнесу гранично-допустимих норм шкідливих викидів у навколишнє середовища; максимально раціональне використання природних ресурсів, в першу чергу тих, які довго відновлювальні; заміну дефіцитних, багатовартісних, імпортозамінних ресурсів на недефіцитні, більш дешеві, альтернативні та українського виробництва; компенсації за нанесені екологічні втрати через систему екологічних штрафів, пені, санкцій та ін.

5. Інформаційна функція. Досягається здійсненням його основної підфункції управління – обліком (статистичним, первинним, бухгалтерським) та зовнішнім моніторингом основних характеристик. Полягає у тому, що задля проведення коригувальних дій та прийняття відповідних управлінських рішень та оформлення їх документально у вигляді наказу чи розпорядження завдяки яким здійснюється управління бізнесом, необхідно перевірити вхідну та проміжкову інформацію, отриману під час попереднього контролю.

6. Діагностично-оціночна та оціночно-аналітична функція. Пояснюються тим, що на стадії прогнозування і стратегічного планування та на стадіях поточного та оперативного управління, ця функція контролю реалізується здійсненням основної підфункції – аналізу, як результатів діяльності бізнесу і кожного підзвітного та підконтрольного йому структурного підрозділу.

7. Фіскальна функція. Передбачає обов'язкову відповідальність за порушення підприємством та виконавцями договірних зобов'язань, законодавства, трудової та технологічної, фінансової дисциплін, завдяки застосуванням депреміювання, штрафів, пені, антидемпінгових санкцій та ін.

8. Консультативна та експертна функції. Ці функції контролю є здійсненням та проведенням кваліфікованих консультацій та експертиз фахівцями, спеціалістами та менторами з даної теми, власниками чи інвесторами,

іншими структурними підрозділами свого підприємства, іншими суб'єктами господарювання або владними структурами.

9. Політична функція. Стосується контролю на макроекономічному рівні політичного керівництва. В українській практиці, сутність її полягає в тому, що політика завжди “панувала” над економікою. Внаслідок впливу ієрархічних (вертикальних) зв'язків, ця функція не є виключенням і проявляється й на рівні бізнесу та розуміється із позиції “контроль – влада”.

10. Привентивна функція. Призначення цієї функції у запобіганні, попередженні порушень і недопустимих втрат усіх видів ресурсів бізнесу.

Контроль як функція менеджменту є специфічний “прийом” для розуміння зворотного зв'язку між об'єктом і системою управління, інформує про реальний стан керованого об'єкта та фактичне виконання/невиконання управлінського рішення. Функції контролю в ринкових економічних умовах, включають у себе сприяння діяльності бізнесу, щодо процесів, які вони виконують, за допомогою економічних інструментів. До них належать ряд особливостей контролю, які сприяють підвищенню ефективності діяльності компаній з різними формами власності та господарської діяльності. При цьому важливим є поєднання державного контролю і внутрішнього контролю власників бізнесу, чітким завданням яких є – підвищення економічної ефективності, тобто зацікавлених у виконанні державних тендерів, контрактів, замовлень, освоєнні бюджетних програмних коштів.

Отже, контроль – це своєрідна методична робота зі спостереження, перевірки, нагляду за відповідністю процесу функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням, визначення та обліку результатів виявлених відхилень управлінського впливу на керований об'єкт, допущених у ході виконання цих рішень. Контроль являється нічим іншим, аніж інструментом за допомогою якого встановлюють причини та прогнозують наслідки, визначають винних у відхиленнях із метою усунення негативних явищ і недопущення їх у майбутньому. Як свідчить зарубіжний досвід, структура безпосередньо внутрішнього контролю містить три складові: сферу контролю – набір характеристик, який вирівнює та регламентує службову поведінку та відносини між ними; структурований бухгалтерський облік компанії – політику облікову і

порядок дій, які стосуються записів відповідних господарських операцій; дій контролю – спеціальні перевірки, які виконуються персоналом компанії.

Тому перспективою подальшого дослідження є методика побудови сучасної системи контролю на відновлених українських підприємствах у післявоєнний період, що вимагає від самих суб'єктів господарювання визначення особливостей їх функціонування (повернення у довоєнний географічний простір) з адаптацією їх до сучасних умов роботи.

Висновки до розділу 1

Отже, контроль – це своєрідна методична робота зі спостереження, перевірки, нагляду за відповідністю процесу функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням, визначення та обліку результатів виявлених відхилень управлінського впливу на керований об'єкт, допущених у ході виконання цих рішень. Контроль являється нічим іншим, аніж інструментом за допомогою якого встановлюють причини та прогнозують наслідки, визначають винних у відхиленнях із метою усунення негативних явищ і недопущення їх у майбутньому. Як свідчить зарубіжний досвід, структура безпосередньо внутрішнього контролю містить три складові: сферу контролю – набір характеристик, який вирівнює та регламентує службову поведінку та відносини між ними; структурований бухгалтерський облік компанії – політику облікову і порядок дій, які стосуються записів відповідних господарських операцій; дій контролю – спеціальні перевірки, які виконуються персоналом компанії. Тому перспективою подальшого дослідження є методика побудови сучасної системи контролю на відновлених українських підприємствах у післявоєнний період, що вимагає від самих суб'єктів господарювання визначення особливостей їх функціонування (повернення у довоєнний географічний простір) з адаптацією їх до сучасних умов роботи. Спілкування з людьми є основою діяльності менеджерів. У роботі менеджера комунікації будуються на вмінні «говорити мовою» тієї особи, з якою ведеться праця. В організації ефективних комунікаційних зв'язків функція контролю виконує роль зворотного зв'язку.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ «JOIN UP!»

2.1. Загальна характеристика туроператора «Join UP!»

Об'єктом дослідження нами було обрано - Join UP! – українську приватну компанію, засновану як турагенство у 2001 році. Спочатку туристична фірма займалася продажем турпакетів від імені і за дорученням інших туроператорів, таких як Turtess, TEZ Tour, Karyu Tour. З жовтня 2010 року почав працює як туроператор, коли було відкрито перший напрямок – Дубаї, ОАЕ [10]. Центральний офіс туроператора «Join UP!» знаходиться в місті Києві за адресою Харківське Шосе, 201 / 203, станція метро «Бориспільська». З 10 грудня 2018 року керівником даного туристичного підприємства є Сероухов Сергій Геннадійович. Власниками та засновниками туроператора є Альба Олександр Юрійович і Альба Юрій Іванович.

Основний вид діяльності - 79.12 Діяльність туристичних операторів [11]. Ліцензію на здійснення туроператорської діяльності було видано Міністерством економічного розвитку і торгівлі України 4 грудня 2015 року (Додаток А). Наявна банківська гарантія фінансового забезпечення цивільної відповідальності туроператора, яка видана 2 жовтня 2020 року і діє до 11 жовтня 2021 року включно. Сума гарантії становить 660 752,00 грн, що становить 20 000 євро [12].

Команда туроператора нараховує понад 600 людей, а партнерська мережа в Україні - 19 власних туристичних агентств, 121 франчайзингове агентство та майже 7300 агентств-партнерів.

Туроператор багатoproфільний, може організувати будь-який вид відпочинку за індивідуальним чи корпоративним побажанням. У фокусі три вектори туристичних напрямків: Welcome to Europe (Середземномор'я і класична Європа), Exotic Mood (екзотичні країни від Мексики до Балі), Arabian world (країни арабського світу).

Логотип туроператора «Join UP!» представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Фірмовий логотип туроператора «Join UP!»

Загалом у портфелі компанії більше 60 напрямків для подорожей у різні куточки світу. Туроператор є засновником та організатором щорічної туристичної події INSIDE TRAVEL INDUSTRY, спрямованої на розвиток туристичної галузі України. Частка компанії на ринку в'їзного туризму серед туроператорів складає приблизно 30%, згідно даними Мінекономрозвитку України [13].

Окремий напрямок у роботі «Join UP!» - організація корпоративних турів. Туроператор організовує бізнес-зустрічі, брифінги, конференції та семінари різного рівня складності. Також можна замовити організацію розважальної програми, виготовлення рекламної продукції, оформлення заходу [15].

Місія туроператора «Join UP!» - зробити подорожі доступними більшій кількості українців і відкрити Україну світу. Туроператор Join UP! – безперечний лідер за обсягами бронюваннями (34,49%) та відправленнями (40,45%). Доступні ціни та велика польотна програма – ось ці два пункти допомогли туроператору стати лідером продажів. Його головним конкурентом є Anex Tour. Anex Tour (25,49% та 22,96% відповідно) посідає зазвичай другу сходинку в рейтингах. Головними перевагами конкурента є тури до доступних Єгипту, ОАЕ та чартерні програми в екзотичні дестинації [19]. У туроператора є близько 20 власних чартерних напрямків. Основним стратегічним партнером Join UP! з авіап перевезення є компанія SkyUp Airlines, яке засноване в 2017 році [14]. Перевізник позиціонує себе як лоукостер, але бюджетні ціни на квитки зовсім не означають низький рівень обслуговування. За статистикою Міністерства інфраструктури України, SkyUp посідає середні позиції за пунктуальністю польотів. Літаки SkyUp літають з аеропорту «Бориспіль» в

Європу, Близький Схід і Північну Африку, є рейси по Україні (Одеса, Харків, Львів) [15]. Згідно з реєстраційними даними, основний вид діяльності SkyUp - перевезення пасажирів, компанія може також надавати послуги бронювання, займатися авіаційними вантажоперевезеннями, допоміжним обслуговуванням авіатранспорту та іншою діяльністю в транспортній сфері. Гендиректором авіакомпанії став Євген Хайнацький, який раніше працював у компаніях Аеросвіт, Windrose і Air Onix [16].

У 2020 році генеральним директором авіакомпанії став Дмитро Сероухов. У турсоператора наявно безліч проєктів, які представлено на офіційній веб-сторінці Join UP! В окремому розділі [17]. Зокрема представлено такі проєкти, як «Вигравайте подорож» (розіграш разом з мережею АЗК SOCAR та готелем AmstelSki), JOIN MICE (організація подорожей з діловою метою), Подорожуй з Uklon (розіграш подорожі в Буковель) та багато інших проєктів. Join UP! Регулярно проводить різноманітні акції та розіграші серед туристів. Для страхування туристів під час турів турсоператор «Join UP!» використовує послуги таких страхових компаній як «USI» та «Рідна». Завдяки послугі страхування туристи отримують можливість без жодних турбот купувати будь-який туристичний продукт компанії Join UP! Страхові компанії захищають туристів компанії від усіх можливих страхових ситуацій - скасування рейсів, відмова у візі, хвороба, нещасних випадків чи інших непередбачених обставин. Можна скористатися цією послугою при бронюванні всіх турів турсоператора Join UP! і для всіх турагентств цього турсоператора [18].

Отже, турсоператор «Join UP!» - суб'єкт туристичної діяльності з великим досвідом на ринку турсоперейтингу України. Географія бренду компанії розширюється з кожним роком. Турсоператор володіє власною авіакомпанією «SkyUp» охоплює широку польотну програму - авіарейси з Києва, Львову, Одеси, Харкова, Запоріжжя. Турсоператор також охоплює широку мережу партнерську мережу, серед якої 19 власних агентств, 121 франчайзингове агентство та понад 7000 агентств-партнерів.

2.2. Аналіз діяльності туроператора «Join UP!»

З 2010 року туроператор «Join UP!» успішно розвиває наступні напрямки: Домініканська Республіка, Таїланд, Об'єднані Арабські Емірати, Єгипет. Завдяки наполегливій праці і бажанню стати кращим представником українського туроперейтингу, командою Join UP! було зроблено багато:

- відкриття напрямків для проведення зимової відпустки на гірськолижних курортах;
- зимові подорожі до країн вічного літа (Мексика, Куба, Шрі-Ланка);
- проведення весільних церемоній за кордоном України (особливі умови для молодят та їхніх гостей).

Крім зазначених напрямків, подорожувати з Join UP! можна в безліч інших країн: Хорватія, Словенія, Швейцарія, Чехія, Індія, Чорногорія, Болгарія тощо. Крім міжнародних напрямків, туристи можуть вибрати подорож Україною [20]. У 2019 році туроператор був лідером за кількістю обслугованих мандрівників серед усіх українських операторів. У 2020 році туроператором «Join UP!» було обслуговано 449,35 тис. туристів (з них 427,9 тис. туристів з України), що майже вдвічі менше ніж роком раніше (1,015 млн у 2019 р.). Так само зменшилась, як і кількість туристів, кількість туристичних пропозицій: якщо у 2019 р. українці могли обирати серед 50 напрямків, то в 2020 р. лише серед 13 (рис. 2.2.) Компанія втратила через карантин кілька дуже перспективних ринків (особливо Італію, куди раніше масово літали рейси SkyUp), проте продовжує входити в число лідерів за іншими напрямками.



Рис. 2.2. Доступні туристичні напрямки туроператора «Join UP!» у 2019 та 2020 роках

Найбільш активними серед туристів були перші два місяці року — до введення карантинних обмежень, до карантину компанія демонструвала хороші обсяги (рис. 2.3). Так, у січні за допомогою Join UP! подорожувати відправились 82,8 тис. українців, а у лютому — 73,9 тис. Однак потім стався провал і лише в серпні туроператор зміг збільшити обсяги оперування до стандартного рівня, відправивши за місяць загалом 71,3



Рис. 2.3. Топ-3 місяці, коли українці користувалися послугами туроператора «Join UP!» у 2020 році

Суворі обмеження щодо подорожей до багатьох країн вплинули на популярність напрямків. Так, у 2020 році перелік ТОП-5 країн, куди їздили відпочивати українці, виглядає так: Єгипет - 272,9 тис. туристів; Туреччина - 93 тис. туристів; ОАЕ - 11,2 тис. туристів; Чорногорія - 8,03 тис. туристів; Україна - 6,9 тис. туристів (рис. 2.4)

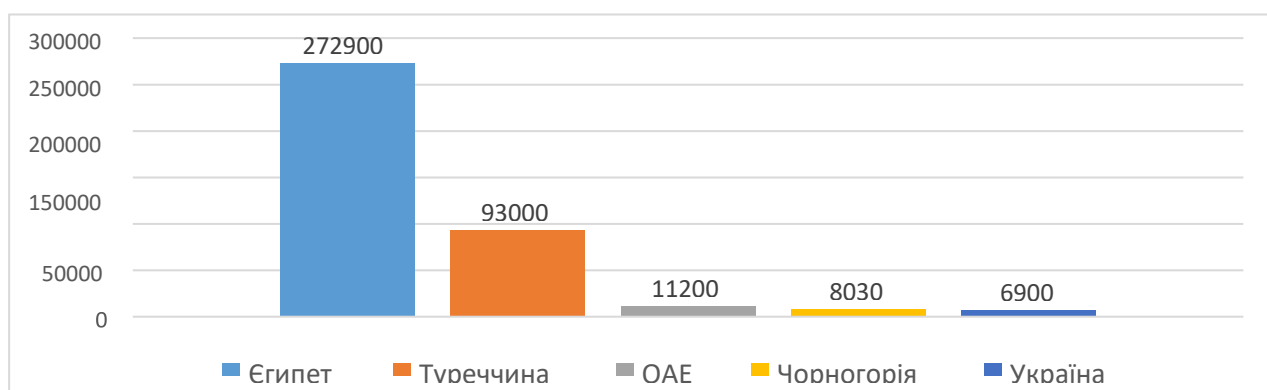


Рис. 2.4. Топ-5 країн, куди відправлялись клієнти туроператора «Join UP!» у 2020 році

Якщо порівнювати з 2019 роком, то перші дві позиції залишилися без змін, а кількість поїздок до Туреччини навіть зросла: 93 тис. туристів у 2020 р. проти 88 тис. у 2019 р. Подорожі до Єгипту (272,9 тис. у 2020 р. проти 665,9 тис. у 2019 р.) хоч і впали, але все ж залишаються основним пріоритетом для українських туристів (рис. 2.5).

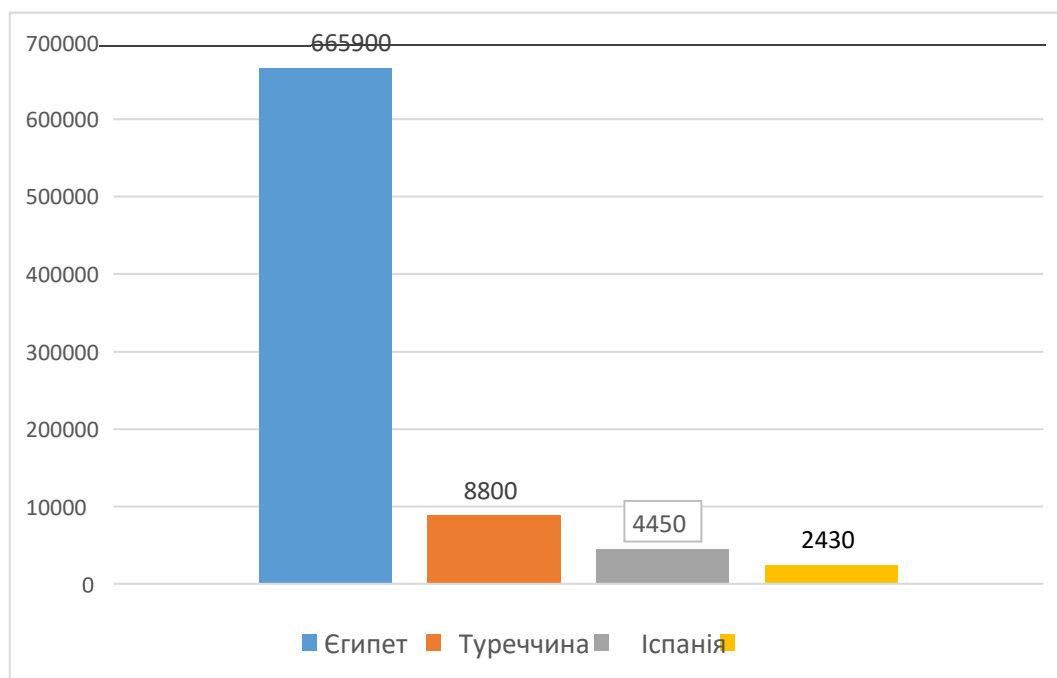


Рис. 2.5. Топ країн, куди відправлялись клієнти туроператора «Join UP!» у 2019 році

Через закриті кордони попит на внутрішні подорожі знову різко зріс. Так, Україна повернулася до п'ятірки найпопулярніших країн, хоча в 2019 році вона займала лише сьоме місце. Суворі обмеження на поїздки до багатьох країн / регіонів вплинули на популярність туристичних дестинацій. У 2020 році кількість заброньованих турів, як і самих туристів, зменшилася майже в два рази. З огляду на те, що багато з популярних напрямків влітку 2020 року були недоступні зовсім, то показники ще непогані. Однак зниження кількості бронювань в найактивніші зазвичай для туристичної індустрії місяці все одно було стрімке: якщо за липень-серпень 2019 року по турам Join UP! подорожували 207 726 осіб, то за аналогічний період 2020 року – 133 201 особа (рис. 2.6).

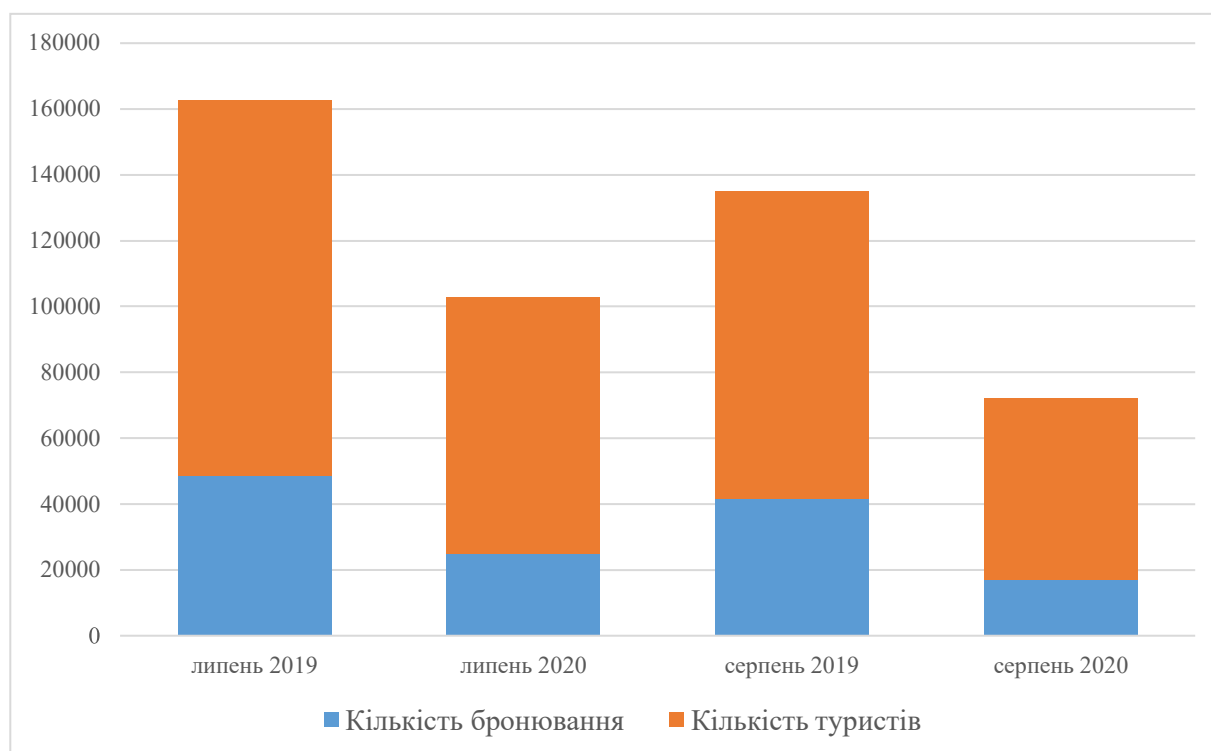


Рис. 2.6. Тенденції бронювання турів туроператора «Join UP!» в липні та серпні 2019 та 2020 роках

Туроператор зосереджений не лише на виїзному туризмі, а і на внутрішньому туризмі. Особливо це актуально в наш час в умовах пандемії. Так, за останні 4 роки компанії «Join UP!» та «SkyUP» завдяки внутрішньому туризму в Україні згенерували майже пів мільярда гривень. Join UP! продав пакетних турів всередині країни на 270 млн грн, а стратегічний партнер - авіаперевізник SkyUp - продав квитків за внутрішніми напрямками на 300 млн [14]. Даний туроператор – один з основних гравців ринку, у якого до введення карантину було безліч заброньованих турів до Італії та Іспанії. І вони без питань змінювали їх клієнтам на Туреччину і Єгипет. Крім того, у Join UP! дуже зручний сервіс комунікації: вони відмовилися від використання звичної пошти – спілкування з клієнтами відбувалося і відбувається досі в системі онлайн. Всі питання і відповіді - в операторській системі месенджера [15].

На травневі свята 2021 року Join UP! фіксував збільшення попиту на 25-30% на закордонні поїздки, а також підвищення глибини бронювання. Найпопулярнішими напрямками на травневі свята стали курорти Єгипту Шарм-ель-Шейх, Хургада і Марса-Алам, анталійське і егейське узбережжя Туреччини, і Об'єднані Арабські Емірати Як повідомила Марина Дайнеко, директор з

продажу туроператора, у 2021 році українці адаптувалися до нових реалій і стали активно планувати і бронювати відпочинок особливо в Туреччину та інші країни як на травневі свята, так і на літо. За її словами, активно бронюють українці на травневі свята Албанію, Чорногорію та Кіпр. При цьому в компанії відзначили значну активність і в напрямку екскурсійного туризму. Ті, кому цікава насичена історична, екскурсійна та гастрономічна програма, обирають тури до Грузії, Вірменії та маловіданих українцями напрямків – Сербію [16]. Під час підбиття підсумків 2019 року туроператор також надав характеристику клієнтів компанії. Так 45% мандрівників складають жінки, понад 33% - чоловіки, мандрівники до 18 років – 22%. Велика частина мандрівників Join UP! — люди середнього віку (30-55 років). Їхня частка серед інших туристів складає 51%. Число мандрівників у віці 18-30 років склало 20%, а старше 55 – лише 7% [22].

Підводячи підсумки по діяльності туроператора, можна сказати, що туроператор «Join UP!» займає одну із позицій лідерів на туристичному ринку по обсягу обслугованих туристів. Хоча епідеміологічна ситуація внесла свої корективи в діяльність усіх туроператорів, Join UP! залишився одним із основних гравців на ринку та в 2020 році ним було обслуговано 449,35 тис. туристів. Також можна сказати, що як в 2019 році, так і в 2020 році найпопулярнішими напрямками серед клієнтів туроператора «Join UP!» були Єгипет та Туреччина. Спостерігається збільшення інтересу серед туристів компанії до України, в 2019 році вона була на сьомій сходинці в топі популярних напрямків, в 2020 році країна перемістилася на дві сходинки вгору.

2.3. Способи проведення внутрішнього контролю на Join UP!

Організація контролю будь-якого підприємства є спрощенням взаємовідносин системи управління, в якій здійснюються конкретні види діяльності. З метою дослідження позитивних і негативних аспектів діяльності різних компаній, регіонів і країн світу зручно використовувати метод SWOT аналізу. SWOT-аналіз конкурентоспроможності ринку туристичних послуг України для виявлення сильніших і слабших сторін в сучасних кризових умовах відображено в табл. 2.1.

**SWOT-аналіз конкурентоспроможності ринку туристичних послуг
України (на прикладі аналізованого підприємства)**

Strengths / Сильні сторони – стійкість туризму була доведена минулими кризами; – внутрішній туризм може діяти як буфер; – переваги адаптації: протоколи безпеки та гігієни, подорож ближче до дому, співвідношення ціни та якості, відповідальна поведінка споживачів; – активізація сфери стратегічного планування туристичної діяльності на національному рівні; – державна підтримка туристичної галузі.	Weaknesses / Слабкі сторони – військовий конфлікт України з росією; – значні втрати в потенційно постраждалих секторах: міжнародні, довгострокові, ділові поїздки та заходи; – серйозні порушення в авіасполученні; – розгляд подорожі як ризику; – міграція населення, у тому числі співробітників туристичної сфери.
Opportunities / МОЖЛИВОСТІ – переосмислення бізнес-моделей розвитку туристично-рекреаційної сфери; – інновації, оцифрування та діджиталмаркетинг; – використання логістичних та сервісних систем самообслуговування клієнтів; – орієнтація на стабільні сегменти ринку (сільський, зелений, оздоровчий туризм, екотуризм); – розвиток нових видів туризму.	Threats / ЗАГРОЗИ – економічне середовище в Україні через війну: зростання безробіття та загрози працевлаштуванню, крах бізнесу (головним чином МСП), наявний дохід, невизначеність, що впливає на довіру споживачів і бізнесу; – на значній території країни пляжні та пішохідні тури неможливі через військові дії та наявність мінних полів, на розмінування яких знадобляться роки.

Таким чином, найсильнішими сторонами конкурентоспроможності туристичної діяльності в Україні є те, що стійкість туризму була доведена і минулими кризами, буфером може виступити внутрішній туризм, а також те, що в Україні значно активізувалася сфера стратегічного планування туристичної діяльності на національному рівні. Найслабшою стороною є військовий конфлікт України з росією та значні втрати в потенційно постраждалих секторах: міжнародні, довгострокові, ділові поїздки та заходи. Серед основних можливостей слід виділити інновації, оцифрування та діджиталізацію, використання логістичних та сервісних систем самообслуговування клієнтів, а також розвиток міжнародного партнерства.

Найбільшими загрозами є економічне середовище в Україні через війну, а саме: зростання безробіття та загрози працевлаштуванню, крах бізнесу (головним чином МСП), наявний дохід, невизначеність, що впливає на довіру споживачів і бізнесу. До вагомих загроз ми також можемо віднести подорожчання та коливання цін на оренду житла, через високий рівень воєнної небезпеки, і політичну невизначеність в умовах сучасного глобального світу

Під методом управління організацією розуміють певну послідовність і метод роботи в скоординованих зусиллях і методах дій для забезпечення того, щоб вони використовувалися для максимальної ефективності виконання завдання. У процесі контролю на будь-якому підприємстві та в Join UP!, чітко виділяються три етапи: формулювання критеріїв і стандартів, порівняння їх з реальними результатами та вжиття необхідних коригувальних заходів. На кожному етапі було реалізовано ряд різних заходів.

Проте деякі важливі цілі та завдання Join UP! неможливо виразити цифровим способом. Наприклад, підвищення моральних стандартів, яке вважається метою, важко або неможливо виразити в числах. Неможливо точно віднести цінність до того чи іншого морального рівня або виразити в еквівалентній сумі гривні. Але Join UP!, намагалися обійти складність кількісної оцінки цілей і досягли успіху у цій справі, підприємство працює ефективно. Наприклад, моральний стан співробітників компанії полягає в тому, щоб визначити, чи задоволені вони рівнем заробітної плати, шляхом дослідження умов праці, їхніх побажань та фінансового стану підлеглих працівників.

В кваліфікаційній роботі проаналізуємо чинники, які впливають на формування конкурентних переваг українських туристичних підприємств за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.2) (дослідження середовища, що опосередковано впливає на діяльність туристичних підприємств) та SNWаналіз (табл. 2.3) (аналіз внутрішнього середовища підприємства). Аббревіатура PEST об'єднує початкові букви слів Policy, Economy, Society, Technology (політика, економіка, суспільство (соціум), технологія).

Таблиця 2.2

PEST-аналіз туристичного підприємства України

Група факторів	Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
Правові і політичні	1. Національна інвестиційна політика туристичної галузі	+ -	1. Політична нестабільність в країні	-
	2. Державне регулювання	+ -	2. Візова система між країнами	+
	3. Створення конкурентоспроможного туристичного комплексу, який задовольняє потреби вітчизняних та іноземних туристів у різноманітних послугах та розвиває суміжні галузі економіки	+ -	3. Неефективність застосування чинного законодавства	-
Економічні	1. Зростання купівельної спроможності споживачів	+ -	1. Зменшення купівельної спроможності	-
	2. Значне сповільнення інфляції	-	2. Зростання цін на послуги доставки	-
	3. Стійке економічне зростання	+ -	3. Недосконалість податкової системи	-
Соціальні	1. Підвищення реальних доходів населення	+	1. Зростання заборгованості по заробітній платі	+ -
	2. Підвищення схильності населення до заощаджень	-	2. Соціальна незахищеність людей	-
	3. Збільшення кількості кваліфікованих спеціалістів завдяки зростанню орієнтації молоді на навчання	- +	3. Відсутність сприятливих економічних умов, що дозволяють громадянам забезпечити високий рівень суспільного споживання	+ -
	4. Вивчення та застосування зарубіжного досвіду, використання новітніх методів управління	- +	4. Висока смертність	-
Технічні	1. Реалізація планів інформатизації та розвитку господарської діяльності на основі Інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, систем електронної комерції	-	1. Можливість використання конкурентами сучасних технологій, що дає можливість зайняти більш вигідну позицію за асортиментом туристичних послуг та рівнем вартості	+

Система внутрішнього контролю повинна функціонувати в різних суб'єктах господарювання, у тому числі в суб'єктах господарювання та бюджетних установах у будь-якій формі власності. Функції внутрішнього контролю можуть виконувати окремі працівники або окремі служби в організації чи підприємстві. Процес внутрішнього контролю виконується безупинно. За потреби вживаються деякі заходи контролю. Керівництво підприємства самостійно визначає склад, періодичність та терміни контрольних процедур. Основними принципами внутрішнього контролю є доречність та економічність. Усі документи внутрішнього контролю є повністю конфіденційними. Якщо оцінювати стан внутрішнього контролю українських компаній, то він не є навіть задовільним. Найпоширенішими порушеннями є: зловживання владою та невиконання або безвідповідальне виконання службових обов'язків. Основною причиною цих проблем є те, що власники бізнесу не розуміють суті, мети та завдань внутрішнього контролю, не звертають уваги на створення ефективної системи здійснення внутрішнього контролю.

Основні етапи оцінювання ефективності системи внутрішнього контролю можна побачити на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Основні етапи оцінювання ефективності системи внутрішнього контролю на підприємстві.

На національному рівні немає нормативних документів, які передбачають механізм внутрішнього контролю, тому аудиторські фірми та

інші суб'єкти повинні сформулювати внутрішні закони та нормативні акти для визначення методу внутрішнього контролю.

Система внутрішнього контролю організована керівництвом підприємства з метою: упорядкованого та ефективного здійснення корпоративної діяльності; забезпечення дотримання політики управління; забезпечення збереження майна; здобуття якісної документації для комерційних операцій.

Контрольні заходи – це комплекс управлінських дій, що реалізуються в компанії, реалізуються керівництвом та експертами на всіх рівнях компанії, щоб впливати на ризики для досягнення плану і стратегічних цілей.

Процедура контролю визначається здібностями керівників, менеджерів, експертів і співробітників компанії, розподілом функціональних обов'язків, контролем доступу до активів і документів, регулярним порівнянням даних бухгалтерського обліку.

Задачі внутрішнього контролю Join UP!:

- 1) підтвердити відповідність діяльності та її результати встановленим вимогами;
- 2) встановити ступінь виконання персоналом цілей, задач та вимог, встановлених мені які встановлені документами якості;
- 3) визначити шляхи подальшого вдосконалення якості.

Організація внутрішніх аудитів виконується відповідно до розробленої програмою на поточний рік, у виді спеціальних перевірок, які проводять з певних причин для виконання конкретних цілей.

Результати перевірок використовуються керівництвом для вдосконалення діяльності підприємства шляхом розробки й виконання комплексу заходів щодо скорочення, вилучення і попередження повторення виявлених невідповідностей.

Документальне оформлення результатів внутрішнього контролю. Рационально організований документообіг на Join UP! передбачає оптимальне число виконавців для проходження кожним первинним документом, визначає мінімальний строк його надходження в підрозділи. Такий документообіг виконується шляхом розробки графіка.

Графік документообігу повинен забезпечити посилення контролю за своєчасністю і вірністю складання первинних документів і оперативністю отримання інформації, яка необхідна для прийняття управлінських рішень.

Правильно складений графік документообігу сприяє покращенню всієї облікової роботи на Join UP!, збільшує контрольні функції бухгалтерського обліку, сприяє підвищенню рівня механізації автоматизації облікових робіт.

Встановлення фізичного контролю над майном. Одним зі способів фізичного контролю за збереженням майна є інвентаризація майна підприємства, яка здійснюється через виявлення фактичної наявності майна й обов'язків і зіставлення їх з обліковими даними.

Контрольні функції між суб'єктами контролю повинні бути закріплені посадовими інструкціями та трудовими договорами. Політика кадрів повинна включати роботу по ретельному підбору працівників і постійний контроль за їхньою діяльністю.

Служби внутрішнього контролю Join UP! застосовують наступні методи внутрішнього контролю: розподіл обов'язків для запобігання попередження службових зловживань і крадіжок активів працівниками підприємства, для запобігання навмисного спотворення інформації, в цілях виявлення випадкових помилок. Якщо одна і та ж людина здійснює господарську операцію і сама показує її у звіті, або виконує облікові функції, починаючи зі складання документів і закінчуючи складанням балансу, вірогідність того, що помилка не буде виявленою є досить високою.

Тому необхідний чіткий розподіл обов'язків між усіма працівниками Join UP! згідно з їхніми посадовими інструкціями. Особливу увагу варто приділити при розподілі посадових повноважень між працівниками, які ведуть облік, виконують контроль і персоналу, що працює безпосередньо з матеріальними цінностями. Внутрішнє середовище Join UP! визначається внутрішніми змінними в середині підприємства, які безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництва продукції, послуг) та функціонування підприємства.

Стратегічною метою Join UP! є забезпечення стійкої ринкової позиції внаслідок отримання достатнього прибутку. Для досягнення цієї мети

встановлені наступні функціональні цілі:

У виробництві та наданні послуг – розвиток виробництва, покращання якості продукції.

У сфері маркетингу – активізація рекламної діяльності.

У кадровій політиці – вдосконалення мотивації, покращання організації праці.

У сфері фінансів – оптимізація структури капіталу, прискорення оборотності оборотного капіталу.

В організації управління – вдосконалення методів управління, організаційної структури управління.

У сфері постачання – розширення постачальницької мережі. Функціональні цілі координуються менеджерами в рамках загальної мети. Чіткої організованої системи контролю на Join UP! немає. Ротація повноважень визначається графіком документообігу Спеціаліста у сфері внутрішнього контролю немає, такими методами внутрішнього контролю як інвентаризація, контроль витрат займається бухгалтер із ціллю зниження ризиків втрати від псування і крадіжки товарів.

Відсутність положення про систему внутрішнього контролю дає нам можливість створити порядок внутрішнього контролю повною мірою. Комерційне підприємство створюється для отримання прибутку. Система управління ризиками повинна забезпечити досягнення цих цілей.

Перший етап в організації матриці ризиків – постановка задачі. Власники підприємства визначають пріоритетні напрямки діяльності, визначають ряд задач і цілей, приймають рішення щодо створення системи управління ризиками. Другий етап – оцінка ризиків. Для цих цілей назначають відповідального і він розробляє матрицю ризиків. Ризики, з якими підприємство зустрічається щодня у процесі роботи можуть бути неодноразово переглянуто і сортовані по ступені значимості на тому чи іншому етапі виконання робіт. Виділяють якісний і кількісний спосіб оцінки ризику. Завданням якісного аналізу ризику являється виявлення джерел і причин ризику, територій його виникнення, прогноз негативних наслідків. Кількісна оцінка ризику виявляє числові значення окремих ризиків, вартісну оцінку шкоди та розрахунок

вартості антикризових заходів.

Висновки до розділу 2

Першочерговим завданням є також своєчасне виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, державними цільовими фондами, банками, страховими компаніями та іншими суб'єктами господарювання. Управління фінансами даного підприємства включає також сферу формування, розподілу та використання прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства. Розподіл прибутку є однією з форм реалізації економічних інтересів учасників процесу відтворення. У процесі контролю на будь-якому підприємстві та в Join UP! чітко виділяються три етапи: формулювання критеріїв і стандартів, порівняння їх з реальними результатами та вжиття необхідних коригувальних заходів. На кожному етапі було реалізовано ряд різних заходів.

Внутрішній контроль – це спільний процес керівництва компанії та відповідальних працівників, який повинен забезпечити певні цілі: правдивість інформації, дотримання вимог законодавства та ефективність діяльності. Ефективність функціонування системи внутрішнього контролю дозволяє вирішити багато проблем суб'єктів господарювання, в тому числі: забезпечення прийняття адекватних та обґрунтованих управлінських рішень, оптимізацію процесу фінансово-господарської діяльності, запобігання, виявлення та позбутися відхилень в інформації, яка надається зацікавленим сторонам. Власники підприємства визначають пріоритетні напрямки діяльності, визначають ряд задач і цілей, приймають рішення щодо створення системи управління ризиками.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Проблеми ефективності системи контролю та шляхи її вдосконалення

Досить часто виникає опір персоналу підприємства щодо контролю. Для керівників важливо розуміти, чому персонал чинить опір контролю та знати, як його подолати. Трапляється надмірний контроль, що є помилкою з боку керівників. Під час здійснення контролю керівники зобов'язані пам'ятати, що багато співробітників негативно ставляться до цієї функції, оскільки бояться бути критикованими та покараними за помилки у своїй роботі.

Щоб забезпечити хорошу роботу або уникнути помилок, контроль віднесено до управлінського завдання майже всієї діяльності, яку здійснює представницька організація. Певні підприємства навіть вважають за потрібне тримати під контролем особисті рішення своїх співробітників.

Щоб уникнути надмірного контролю, ефективні менеджери зосереджуються на результатах, а не на зовнішньому вигляді чи вчинках людей. Контроль слід інтерпретувати як виправний процес або метод моніторингу процесу, а не як стресову стратегію та спосіб обмеження свободи. Контрольні заходи слід переоцінювати час від часу, щоб визначити, чи все ще потрібен кожен конкретний тип контрольних заходів.

Менеджери, чия робота є ефективною, роблять контроль гнучким, щоб запобігти незрозумілостей. Якщо результат значно відрізняється від стандартного, проблема може полягати в стандарті і способі виконання роботи. Коли виявляють серйозні відхилення, ефективні менеджери завжди переглядають і перевіряють стандарти. Вибір найкращого методу контролю, ймовірно, відповідно до ситуації може допомогти подолати опір людей, які його чинять щодо контролю.

Тому варто не забувати, що завдяки контролю можливі такі типи поведінки людини: а) підконтрольна поведінка, тобто людина краще працює, коли її контролюють; б) контроль впливає на поведінку так, що людина поширює неправду; в) приховування необхідної інформації тощо.

Тому, при формулюванні процедур контролю, керівники повинні враховувати поведінку персоналу.

Контроль є інструментом менеджменту та має стимулювати результативність, розвиток працівників і об'єднувати для подолання недоліків досягнення цілей.

Найбільш поширені помилки при оцінці результатів діяльності (рис.3.1.):



Рис. 3.1. Помилки при оцінці результатів

Джерело: складено автором.

«1. Ефект Німба. Це трапляється тоді, коли працівник настільки добре справляється з однією частиною своїх обов'язків, що ви ігноруєте проблеми, які виникають при виконанні ним іншої частини. Наприклад, ви можете дати вашому найкращому агенту з продажу найвищу оцінку (ефект Німба), не дивлячись на те, що він відмовився виконати роботу вчасно і закінчити звіт.

2. Ефект Камертона. Він виникає тоді, коли окремі випадки поганої роботи несприятливо відображаються на загальній оцінці результатів роботи працівника. Наприклад, ваш асистент-адміністратор дуже добре попрацював протягом декількох місяців до винесення оцінки результативності, але на останньому тижні він пропустив термін, призначений постачальником для подачі заяви на продовження дії угоди на поставку. Компанія втратила вигідну угоду і ви дали асистенту занижену оцінку його роботи.

3. Стереотип. Це трапляється тоді, коли ви дозволяєте своїм переконанням відносно працівника диктувати оцінку, яку слід йому поставити. Наприклад, ви можете бути впевненими в тому, що чоловіки краще, ніж жінки виявляють себе на монтажі електронних плат. В результаті ваш стереотип автоматично надає працівникам-чоловікам привілеї і дозволяє дати більш високу оцінку, в той час, коли жінки мають досягти значних успіхів, перш ніж ви почнете сприймати їх серйозно.

4. Порівняння. Часто, коли ви виносите оцінку двом працівникам одночасно, у вас може виникнути бажання порівняти результати їхньої праці, не враховуючи досягнутого ними особистого результату. Якщо один з працівників безперечно краще іншого, то другий може сильно програвати в порівнянні з ним, незалежно від досягнутого ним результату. І навпаки, якщо один з працівників виконує завдання погано, то другий може виконувати дуже добре. Ви повинні оцінювати якість праці окремого працівника, спираючись безпосередньо на його результати, не звертаючи уваги на те, наскільки він поганий чи гарний порівняно з іншими.

5. Віддзеркалення. Це трапляється тоді, коли одна людина симпатизує іншій, значною мірою схожій на неї (у поведінці). Тому можна легко потрапити у пастку, високо оцінюючи тих працівників, чия поведінка схожа на вашу, і занижуючи оцінки тим, хто не схожий на вас. Хоч це зовсім не погано для тих працівників, до яких ви відносите позитивно, але не так добре для інших.

6. Відмінність. Виконуючи оцінку результатів діяльності своїх працівників, керівники змушені виявити недоліки в роботі підлеглих, а потім

розповідати про це всьому колективу. Це одна з основних причин, чому багато керівників бояться проводити подібні оцінки. І лише небагато з них отримують задоволення, повідомляючи працівникам погані новини. Але отримувати погані новини нарівні з хорошими дуже важливо для самих працівників. Інакше вони не можуть дізнатися, що їм слід поліпшити в процесі роботи. А якщо вони цього не будуть знати, то й нічого покращувати не стануть» [55].

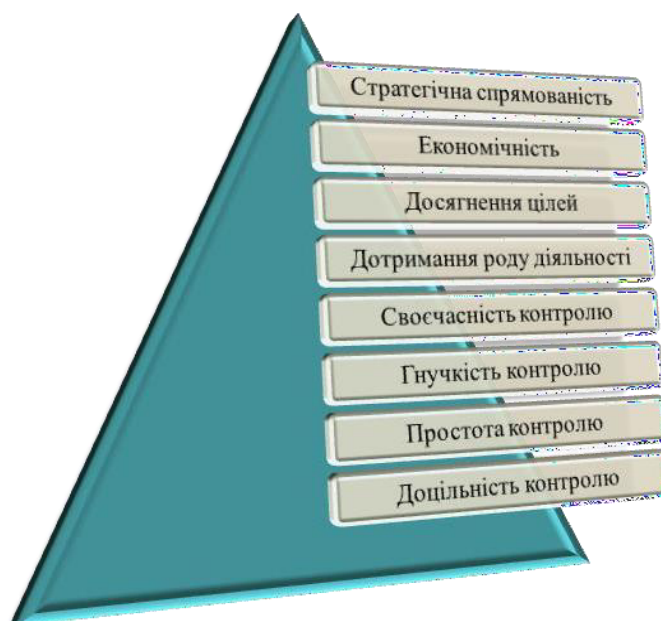


Рис. 3.2. Характеристики ефективного контролю

Характеристиками ефективного контролю підприємства є (рис. 3.2.):

1) стратегічна спрямованість, тобто аналіз ключових проблем компанії, а не зосередження на дрібних недоліках. Функціонування підприємства не вимагає постійного моніторингу всіх виробничих процесів. Але, якщо на думку керівників кожен вид діяльності має стратегічне значення, то в кожному структурному підрозділі має бути встановлений ефективний контроль, навіть якщо цю діяльність нелегко виміряти;

2) економічність, тобто повинна будуватися на основі порівняння витрат контролю та його результатів. Усі витрати, понесені підприємством для досягнення своїх контрольних функцій, скорочуються. Щоб визначити дійсне

співвідношення витрат і доходів від системи контролю, необхідно враховувати як довгострокові, так і короткострокові аспекти;

3) зосередженість на досягненні конкретних цілей. Метою контролю є не збір інформації та виявлення проблем, а вирішення проблем, з якими стикається компанія. Коли підприємство реально досягає очікуваних цілей, контроль вважається ефективним, визначаються нові цілі, які забезпечать його майбутній динамічний розвиток;

4) дотримання виду діяльності. Контроль має вкладатись у вид діяльності, що відстежується, щоб бути насправді ефективним і давати об'єктивні дані для вимірювання та оцінки діяльності, яка дійсно є важливою;

5) своєчасність контролю. Значення терміну визначається на основі загального графіка планування, швидкості зміни та витрат на спостереження, обробку та аналіз результатів. Найважливішим завданням контролю є уникнення відхилень до того, як вони стануть значними;

6) гнучкість контролю. Щоб адаптуватися до змін у внутрішньому, безпосередньому та зовнішньому середовищі, контроль має бути гнучким. Однак, нечасто невеликі зміни в плані пов'язані з серйозними змінами в системі контролю;

7) простота контролю. Загалом, найефективніший контроль – це найпростіший контроль з точки зору його цільового призначення. Найпростіший метод управління вимагає менше старань і є більш економічним. Але найголовніше те, що надто складна система контролю не розуміється і не підтримується співробітниками. Якщо працівники, які здійснюють контроль, також мають право виконувати координаційні функції, то ефективність контролю буде підвищена;

8) доцільність контролю. Якщо з'єднати контроль із іншими функціями управління, можна знизити кількість контрольованих операцій і кількість працівників, які виконують ці операції.

Тому функції службового контролю необхідно розширювати для вивчення процесу реалізації рішень та для активного коректування та покращення всієї управлінської діяльності адміністративних органів.

На підприємстві контролюється якість прийнятих рішень. Такі контрольовані дані використовують для оцінювання особистої діяльності керівників та вирішення питань щодо їх просування. Важливо дотримуватись відповідного балансу між безпосереднім візуальним спостереженням і дистанційним контролем у заходах, спрямованих на вдосконалення організації контролю за виконанням рішень. Завдяки правильному плану роботи ефективність контролю можна підвищити.

При моніторингу основних змінних (час, кількість, вартість, якість, ступінь досягнення цілей) рекомендується керуватися сучасними науковими методами та звертати увагу на передові практичні результати. Контроль не повинен мати форму повної недбалості в роботі наглядових органів та прихованого чи публічного невдоволення підконтрольних працівників. Недоліки, які трапляються під час роботи, найкраще обговорювати на робочому місці, у будь-якому випадку контроль не повинен розчаровувати співробітників, створювати напругу в колективі, викликати конфліктні ситуації. Через усунення виявлених недоліків роботи та об'єктивну оцінку працівників, навпаки ефективний контроль сприяє успішному досягненню цілей організації, створює впевненість і задоволення від роботи виконавця.

Коли завдання функції корпоративного контролю не обмежується виявленням різниці між фактичними і плановими показниками, її ефективність очевидна. Основним змістом його виконання є усунення причин таких розбіжностей та забезпечення безумовного виконання плану та всіх нормативних вимог, створення сприятливих умов для діяльності працівників на кожному робочому місці.

3.2. Шляхи та методи покращення стану системи контролю

Важливо визначити прямі збитки від руйнування об'єктів туристичної інфраструктури, а також непрямі збитки у вигляді зменшення доходів від туризму та провести попередню оцінку потреби у відновленні. Наразі збитки, завдані українській економіці через війну з росією, найбільш ретельно зібрані та оброблені експертами KSE за допомогою ресурсу «росія заплатить». В табл. 3.1. підсумовано збитки від туризму, включаючи прогнозовані непрямі збитки та потенційні витрати на відновлення.

Як видно з табл. 3.1, загальні прямі збитки від знищення туристичних активів станом на 13.06.2022 р. склали 400 млн грн, з яких 28 знищено та 21 пошкоджено. Слід зазначити, що йдеться лише про об'єкти нерухомості туристичної галузі, а не про культурні та культові споруди.

Таблиця 3.1

Оцінка прямих, непрямих втрат та потреб у відновленні туристичної галузі України станом на 13.06.2022 року

Види втрат	Первісна кількість об'єктів, одиниць	Кількість пошкоджених об'єктів, одиниць	Оцінка втрат, млрд грн	Оцінка втрат, млрд дол США
Прямі збитки (зруйновано)	1876	28	0,30	0,0
Прямі збитки (пошкоджено)	1876	21	0,10	0,0
Загальна сума прямих збитків через руйнування активів туристичної галузі	-	-	0,40	0,0
Загальні прямі збитки економіки України через руйнування активів	-	-	2600,0	95,5
% від загальних прямих збитків	-	-		0,0
Непрямі втрати туристичної галузі	-	-	110,8	3,8
Загальні непрямі втрати туристичної галузі	-	-	110,8	3,8
Загальні непрямі втрати економіки України	-	-	3700,0	126,8

Попередньо визначено, що загальна потреба у відновленні туризму оцінюється в 16,8 млрд грн, це становить 0,26 % від загальної потреби у відновленні економіки України. Водночас досвід показує, що індустрія туризму

славиться здатністю 46 реагувати на кризові ситуації. Це було під час епідемії SARS 2003 р., глобальної фінансової кризи 2008-2009 рр., розгулу тероризму в деяких країнах, природних і екологічних катастроф. Сьогодні індустрія туризму України шукає нові можливості для відновлення діяльності, незважаючи на серйозні обмеження. На нашу думку, головним стратегічним напрямом розвитку вітчизняного туристичного бізнесу України у повоєнний період є ефективна координація дій суб'єктів туристичної галузі щодо створення нової моделі бізнесу на основі впровадження цифровізації, інновацій та природоорієнтованих технологій. Це дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності вітчизняних туристичних підприємств та забезпечити збереження туристичних ресурсів.

Внутрішній контроль являється комплексом мій та процедур, які організовані керівництвом підприємства для того, щоб забезпечити достовірність показників обліку, передбачити спотворення інформації та неправомірні дії, а також для прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень. Правильно організована система внутрішнього контролю сприяє покращенню якості організації бухгалтерського обліку економічного суб'єкта, що позитивно впливає на розвиток бізнесу та приваблює інвестиції, з'являються нові можливості розвитку підприємства у зв'язку з наявністю налагодженої і контрольованої системи фінансового підрозділу економічного суб'єкта, підвищенню ефективності роботи відділів і структурних підрозділів у зв'язку з наглядом за їх діяльністю керівниками, власниками підприємства і менеджерами.

Під час проведення внутрішнього контролю обов'язково приділяють увагу наступним моментам:

1. Чи дотримується діюче законодавство, локальні нормативні акти, організаційно-розпорядчі документи, звітні політики по бухгалтерському та податковому обліку;
2. Чи правильно та чи своєчасно відображені всі господарські операції на рахунках бухгалтерського обліку і в податкових реєстрах;
3. Чи у повному розмірі та чи правильно документально оформлені господарські операції;

4. Чи правильно відображені в бухгалтерському і податковому обліку доходи і витрати;
5. Чи забезпечена збереженість всіх активів підприємства;
6. Чи правильно складена бухгалтерська, податкова і статистична звітність підприємства.

Коли помилки фіксуються та запобігають їх повторенню, тоді контроль є найефективнішим. Його метою має бути не покарання і викриття, а допомога та ефективна організація роботи. Співробітники, які налаштовані на те, що контроль є надійним, уникатимуть помилок, підозрілих транзакцій тощо. Тому багато характеристик ефективного контролю характеризуються його поведінкою. Наука про поведінку надає керівникам такі ефективні рекомендації щодо контролю:

1. Встановити стандарти, які працівники вважають значущими. Нереалістичні стандарти важко не ігнорувати та порушувати. Вони можуть викликати втому і розчарування співробітників. Навпроти, коли самі працівники самі беруть участь у формулюванні організаційних цілей, стандарти, встановлені в процесі формулювання вітаються.

2. Установити симетричний зв'язок. Співробітники повинні мати можливість відкрито обговорити проблеми підприємства з керівниками і навпаки. Така симетрія підвищує ймовірність успіху контролю. Двосторонній зв'язок виявляє потайні недоліки системи управління.

3. Захистити працівників від надмірного контролювання. Занадто багато перевірок просто дратує. Менеджери не можуть скорочувати свою роботу лише до контролю, інакше це призведе до хаосу та провалу, оскільки багато форм контролю гальмують ініціативу та карають підприємництво.

4. Встановити суворі, але доступні стандарти. Якщо стандарт знизити і досягти без труднощів, він не матиме мотивації для тих, хто хоче багато досягти. Якщо стандарти високі, то робота або не проводиться, або проводиться формально, або можливий навіть варіант звільнення працівників, які ніби вже вичерпали свій потенціал.

5. Винагороджувати за досягнення цілей.

Ці умови дозволяють уникнути негативного впливу контролю на

поведінку співробітників.

При виконанні контрольних функцій доцільно мати на увазі загальну систему та умови роботи персоналу. Контроль має здійснюватися в період, коли спеціалісти з обладнання найменш зайняті основною роботою і мають можливість приділяти більше часу виконанню плану моніторингу чи інспектування, або заздалегідь уточнювати час і форму контролю.

Сучасна література надає такі пропозиції керівникам щодо використання ефективного контролю:

1. Завжди пам'ятати, що контроль слід розглядати як позитивну діяльність, необхідну для зосередження людей, часу та грошей на цілях організації;
2. Підтримувати підлеглих у контролі власної діяльності; самоконтроль часто є найкращим видом контролю;
3. Періодично потрібно переоцінювати контроль та переконайтеся, що він все ще необхідний і підходить для ситуації;
4. Залучати підлеглих до розробки методів і засобів контролю;
5. Потрібно пам'ятати, що деякі відхилення від стандарту є нормою;
6. Не забувати спостерігати за позитивними та негативними відхиленнями, бути впевненим у їх розпізнаванні та оцінці позитивних відхилень;

Досвід в Україні та за її кордоном показав, що значне підвищення ефективності контролю, особливо на великих підприємствах, сприяє створенню інформаційних та управлінських систем контролю. Ця система надає інформацію про минуле, сьогодення та майбутнє та заснована на широкому використанні комп'ютерних технологій і орієнтована на користувача.

Система контролю має бути ефективною та результативною, але при цьому вона не обмежується ініціативою та турботою про кожен крок персоналу.

Для покращення ефективності корпоративного контролю необхідно:

- 1) розробити план, що об'єктивно відображає результати праці персоналу;
- 2) забезпечити двосторонній зв'язок між працівниками контролюючої

організації та підприємства;

- 3) уникати занадто детального контролю;
- 4) застосовувати метод планування для забезпечення суворого, але справедливого контролю;
- 5) прийняти матеріальне стимулювання контролюючих органів за досягнуті результати;
- 6) впровадити систему інформаційного та управлінського контролю;
- 7) звернути особливу увагу на процес здійснення контролю за основними видами діяльності підприємства.

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення контролю на підприємстві

Рекомендації щодо вдосконалення контролю:

1. Під час моніторингу та вимірювання ефективності співробітників керівники повинні поставити перед собою головну мету: надати працівникам будь-яку допомогу для виконання встановленого графіка та визначити, чи не потрібні їм додаткові ресурси чи підтримка, а не карати їх за помилки чи відстрочення виконання до встановленого терміну.

2. Не залишати проблему на волю випадку, розробляти систему контролю досягнутих результатів і переконатися, що завдання вирішується правильно.

3. Щоб визначити, наскільки далеко зайшли ваші співробітники у напрямку вирішення поставленого завдання, спочатку потрібно встановити основні показники їхньої успішності у вирішенні проблеми.

4. Секрет можливості контролю та вимірювання результатів роботи полягає в наявності позитивних відгуків. Використовуючи позитивні відгуки (звіти про підвищення продуктивності тощо), заохочуються співробітники досягати результатів у процесі роботи.

І, навпаки, коли використовується негативний зворотний зв'язок (повідомляються зроблені помилки тощо), лише засуджується небажана поведінка працівників.

З'ясування способів удосконалення системи управління підприємством є дуже важливим етапом у процесі інтегрованого управління підприємством. Для

вирішення цієї проблеми знайдемо шляхи підвищення ефективності загальних систем, а також підвищення ефективності контролю та впливу керівників на персонал. Це і будуть шляхи підвищення ефективності системи контролю в Join UP!.

Під час обговорень про проектування контрольної системи ТзОВ «Імперія жирів», встановлено деякі побажання щодо покращення ефективності, наприклад, вимога до інформації, що надається інформаційно-консультаційною службою (ІКС) щодо задоволення потреб керівників та прийняття рішень у процесі контролю.

Несподівано, багато можливих питань навіть не дозволяють ІКС працювати ефективно. Потенційні користувачі можуть не розуміти переваг системи, або боятися її і не мати бажання використовувати її. Можливо також, що система недешева. Ось кілька способів вирішення цих та інших проблем, щоб зробити нову ІКС ефективною в роботі.

Користувачі беруть участь у плануванні системи, а ІКС, у свою чергу, найчастіше плануються колективом спеціалістів за допомогою зовнішніх експертів. Для того, щоб розроблена ІКС була продуктивною в роботі, для цих експертів важливо запросити керівників, які й надалі використовуватимуть її в процесі проектування. Вони добре знають, які кроки значущі та які факти потрібні для прийняття цих рішень.

Система може не надати керівникам необхідну інформацію або перевантажити їх непотрібною інформацією, якщо вони будуть використовувати інформацію, не приймаючи участі в процесі розробки.

Також можна зменшити стійкість до змін, навчаючи користувачів як користуватися системою. Дізнатись про функції системи та допомогти уникнути «підводних каменів» допоможе попереднє навчання. Без нього користувачі зможуть опинитися під владою сервісних техніків і відчувати, ніби система керує ними, а не навпаки.

Якщо дохід від використання ІКС значно не перевищує вартість його створення, то ІКС не можна вважати ефективною. Найкраща система – це не та,

яка дає найбільше інформації, найбільшу точність і найшвидший результат. Найкраща – це система, яка забезпечує кількість та якість інформації, необхідної для управління, за найнижчих витрат. Експлуатаційні витрати ІКС значно перевищують витрати на експертів і вартість обладнання для обробки даних. Часто зневажають оцінку економічної ефективності ІКС.

Можна легко публікувати велику кількість інформації, це є однією з важливих проблем нової технології ІКС. Надмірна кількість інформації ускладнює легкість прийняття рішень так само, як її брак. Через це менеджери можуть переглядати важливу інформацію або не в змозі засвоїти її достатньо швидко, щоб приймати вчасні рішення. Тому, якісно розроблена ІКС випадковим чином видає керівникам лише той тип інформації, який необхідний для їх роботи. Інформацію слід максимально зменшити, щоб прискорити процес накопичення.

На ІКС діють зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Будь-яка переміна в структурі Join UP! означатиме, що певну інформацію необхідно надіслати на іншу адресу. Наприклад, якщо керівники вищого рівня приймають міри для децентралізації організаційної структури, то необхідно видозмінювати систему, щоб мати змогу надавати менеджерам нижчого рівня звіти та іншу інформацію, раніше доступну лише для керівників вищого рівня. Якщо ваші цілі змінюються, тоді необхідно змінити та оновити ІКС так, щоб вона надавала інформацію про нових споживачів і конкурентів. Якщо державні органи видають нові розпорядження з питань оподаткування, безпеки продукції, інформації для споживачів, безпеки праці тощо, ІКС необхідно оновити для збору, зберігання, обробки та поширення нової необхідної інформації.

Тому в Join UP! метод покращення ефективності проектування інформаційно-управлінської системи дозволить підвищити ефективність системи управління підприємством, оскільки керівники швидко отримають необхідну інформацію про результати діяльності за допомогою ефективних ІКС, порівняють її на основі за окремими стандартами та положеннями, оцінити цю діяльність та вжити певних коригувальних заходів у разі відхилення від стандартів, тобто здійснити ефективний контроль.

Щодо методів підвищення ефективності контролю керівника за

підлеглими в Join UP!, наведемо декілька пропозицій для керівників компаній, які хочуть уникнути ненавмисних негативних впливів на контроль поведінки співробітників, покращуючи тим самим свою ефективність на підприємстві. Ці пропозиції такі.

По-перше, керівники підприємств повинні розробити значущі стандарти, які співробітники зможуть прийняти. Персонал повинен відчувати, що стандарти, які використовуються для оцінки їхньої діяльності, справді об'єктивно та всебічно відображають їхню роботу. Крім того, вони повинні знати, що і як зробити, щоб допомогти їхній компанії досягти її комплексних цілей. Однак, якщо працівники помітили, що встановлені стандарти контролю не є повними та об'єктивними, вони можуть їх ігнорувати та свідомо порушувати, або можуть відчувати втому та розпач.

Керівники Join UP! також повинні наполегливо попрацювати над тим, щоб встановлені ними стандарти були сумлінно прийняті та затверджені працівниками.

По-друге, керівництву товариства необхідно налагодити двосторонній зв'язок. Якщо у працівника виникають якісь проблеми з системою контролю, він повинен мати можливість обговорити це відкрито, не думаючи за чиїсь образи, а за покращення своєї роботи. Керівник, який контролює компанію, повинен відкрито обговорити зі своїми працівниками, що значення очікуваного результату буде стандартом для кожної зони контролю. Така комунікація має збільшити можливість співробітників чітко зрозуміти справжню мету контролю та допомогти встановити приховані недоліки в системі контролю.

По-третє, керівникам Join UP! слід уникати зайвого контролю. Керівництво не повинно здійснювати багаторазовий контроль над підлеглими, інакше це забирає всю їхню увагу. Керівники не повинні перевіряти роботу часто і ретельно. Інакше це може дратувати зі зрозумілих причин.

По-четверте, керівники Join UP! мають встановити жорсткі, але реально досяжні стандарти. При формулюванні заходів контролю важливо враховувати мотивацію. Чіткий стандарт зазвичай створює мотивацію, повідомляючи співробітникам, що саме від них очікує компанія. Однак, згідно з очікуваною теорією мотивації, можна спонукати людей працювати для досягнення тих

цілей, які вони вважають реалістичними. Тому, якщо стандарт буде визнано нереальним або несправедливо високим, це підірве мотивацію співробітників. Так само, якщо стандарт встановлений на низькому рівні, якого не важко досягти, така ситуація негативно вплине на людей з високими потребами в досягненні високих результатів. Хороший керівник буде відчувати відмінності в потребах і здібностях підлеглих, і на основі цих відмінностей розробляти стандарти.

По-п'яте, слід винагородити керівництво Join UP! за досягнення планів. Якщо керівництво компанії хоче, щоб співробітники були мотивовані повністю присвятити себе інтересам компанії, вони повинні бути справедливо винагороджені за досягнення встановлених стандартів продуктивності. Відповідно до теорії очікувань, існує чіткий зв'язок між продуктивністю та винагородою. Якщо працівники не відчують цього зв'язку або вважають, що винагорода несправедлива, їхня майбутня продуктивність може знизитися.

Висновки до розділу 3

Досить часто виникає опір персоналу підприємства щодо контролю. Для керівників важливо розуміти, чому персонал чинить опір контролю та знати, як його подолати. Трапляється надмірний контроль, що є помилкою з боку керівників. Під час здійснення контролю керівники зобов'язані пам'ятати, що багато співробітників негативно ставляться до цієї функції, оскільки бояться бути критикованими та покараними за помилки у своїй роботі.

Контроль є інструментом менеджменту та має стимулювати результативність, розвиток працівників і об'єднувати для подолання недоліків досягнення цілей.

Тому функції службового контролю необхідно розширювати для вивчення процесу реалізації рішень та для активного коректування та покращення всієї управлінської діяльності адміністративних органів.

На підприємстві контролюється якість прийнятих рішень. Такі контрольовані дані використовують для оцінювання особистої діяльності керівників та вирішення питань щодо їх просування. Важливо дотримуватись відповідного балансу між безпосереднім візуальним спостереженням і

дистанційним контролем у заходах, спрямованих на вдосконалення організації контролю за виконанням рішень. Завдяки правильному плану роботи ефективність контролю можна підвищити.

При виконанні контрольних функцій доцільно мати на увазі загальну систему та умови роботи персоналу. Контроль має здійснюватися в період, коли спеціалісти з обладнання найменш зайняті основною роботою і мають можливість приділяти більше часу виконанню плану моніторингу чи інспектування, або заздалегідь уточнювати час і форму контролю. Система контролю має бути ефективною та результативною, але при цьому вона не обмежується ініціативою та турботою про кожен крок персоналу.

Найкраща система – це не та, яка дає найбільше інформації, найбільшу точність і найшвидший результат. Найкраща – це система, яка забезпечує кількість та якість інформації, необхідної для управління, за найнижчих витрат. Якісно розроблена ІКС випадковим чином видає керівникам лише той тип інформації, який необхідний для їх роботи.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади формування системи показників контролю діяльності підприємства, проаналізовано сучасний стан і конкурентні переваги розвитку туристичного бізнесу в Україні та розроблено на цій основі рекомендації щодо вдосконалення контролю діяльності підприємства.

За результатами проведених у роботі досліджень можна сформулювати такі висновки:

1. Важливою є функція управління, оскільки вона фактично є засобом досягнення організаційних цілей. Без контролю або за неефективного контролю підприємство може зіткнутися з проблемами, подібними до втрати реального управлінського механізму. Щоб запобігти цьому, необхідно постійно, оперативно та ефективно здійснювати попередній, поточний та підсумковий контроль діяльності працівників, інвентаризації, виробничих процесів тощо.

2. Join UP! – український виробник продуктів харчування, який спеціалізується на виробництві високоякісних маргаринів. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки у банківських установах, печатку з власним найменуванням, штампи, товарний знак та інші реквізити. Перший етап процесу контролю в Join UP! встановлення стандартів показує, наскільки близько об'єднані функції контролю і планування. Стандарти – це конкретні цілі, за якими можна вимірювати прогрес. Ці цілі є результатом процесу планування. Усі стандарти, які використовуються для контролю, необхідно вибирати з численних цілей і стратегій підприємства. Другим етапом процесу контролю Join UP! є порівняння фактично досягнутих результатів із встановленими нормативами. На цьому етапі керівник повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають очікуванням.

3. Одним з найбільш перспективних видів консалтингових послуг в Україні є проектний менеджмент. Сучасний дизайн розглядається як відносно самостійний етап у процесі створення нових або зміни існуючих соціальних технологічних систем і процесів і є своєрідним ланцюгом між дослідженнями і виробництвом. Отже, проектування є завершальною стадією дослідницької

роботи, з одного боку, і початковою стадією фактичного виготовлення системи проектування з іншого. Уміння ефективно управляти проектами стає ключовою конкурентною перевагою будь-якого бізнесу.

4. Контроль попереджує негативні ситуації на підприємстві. Функція контролю – характеристика керування, яка допомагає знайти недоліки і відкоригувати діяльність підприємства, попереджуючи банкрутство. Кожне підприємство зобов'язане бути здатним своєчасно виявляти свої помилки і корегувати їх до того, поки вони ще не нашкодили досягненню цілей підприємства.

5. Так, нами встановлено, що контроль в самому загальному вигляді – це частина управлінського процесу, яка в змістовому плані передбачає отримання інформації про результати управлінських дій; для здійснення процесу контролю на підприємстві потрібно наявність системи показників, здатності у системи розпізнавати реальність і порівняти її з системою критеріїв відпрацювання колективних мір; у контролі як функції управління можна виділити дві основні сторони:

- а) пізнавальна, пов'язана зі сприйняттям і вивченням інформації;
- б) впливаюча, яка полягає у можливості забезпечити управлінську систему даними для здійснення коректуючих мір;

6. При оцінці ролі та місця функції контролю в управлінні варто пам'ятати, що контроль займає в управлінському циклі останнє місце лише по списку, але не по значенню. Люди обов'язково присутні під час контролю, як і під час всіх інших стадій управління. При цьому при розробці процедури контролю менеджер повинен брати до уваги поведінку людей.

7. Так, функції службового контролю необхідно розширювати для вивчення процесу реалізації рішень та для активного коректування та покращення всієї управлінської діяльності адміністративних органів. На підприємстві контролюється якість прийнятих рішень. Такі контрольовані дані використовують для оцінювання особистої діяльності керівників та вирішення питань щодо їх просування. Важливо дотримуватись відповідного балансу між безпосереднім візуальним спостереженням і дистанційним контролем у заходах, спрямованих на вдосконалення організації контролю за виконанням

рішень. Завдяки правильному плану роботи ефективність контролю можна підвищити.

8. При виконанні контрольних функцій доцільно мати на увазі загальну систему та умови роботи персоналу. Контроль має здійснюватися в період, коли спеціалісти з обладнання найменш зайняті основною роботою і мають можливість приділяти більше часу виконанню плану моніторингу чи інспектування, або заздалегідь уточнювати час і форму контролю. Система контролю має бути ефективною та результативною, але при цьому вона не обмежується ініціативою та турботою про кожен крок персоналу.

Найкраща система – це не та, яка дає найбільше інформації, найбільшу точність і найшвидший результат. Найкраща – це система, яка забезпечує кількість та якість інформації, необхідної для управління, за найнижчих витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шкуренко О. В. Особливості використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємстві. Економіка і організація управління. № 1 (41). 2021. С. 143–151. DOI 10.31558/2307-2318.2021.1.14.
2. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55.
3. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства : монографія / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Федірко та ін. за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 399 с.
4. Говорушко Т. А., Клімаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісноорієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с
5. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. Ефективна економіка. 2021, №
6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630> (дата звернення: 01.12.2021). 2. Капліна А. І. Контролінг як інструмент управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021, № 23. С. 1-5 URL: <http://dspace.ksau.kherson.ua/handle/123456789/5889> (дата звернення: 28.11.2021).
7. Prakash B. L., Swetha N., Gopi P. Smart garbage monitoring and air pollution controlling system. International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET). 2021. Vol. 12, No 3. P. 698- 703.
8. Cerga T. Management of HR expenses efficiency through the use of the controlling concept Management. International journal of human resource management. 2021. Vol. 2. P. 68-70.
9. Коробка С. В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. С.

65-71. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5>. (дата звернення: 02.12.2021).

10. Бужимська К. О. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. Економіка, управління та адміністрування. 2021. №1. С. 3-7. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7) (дата звернення: 02.12.2021).

11. Назарова Т. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки). 2020. (1). С. 3-6.

12. Басанцов І. В. Державний фінансовий контроль: регіональні аспекти: монографія. Київ : Корпорація, 2016. 234 с. Організація готельно-ресторанної справи

13. Белова І.М., Дідоренко Т.В. Організація внутрішнього контролю діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2018. № 6. С. 369 – 375.

14. В межах форуму Україна 30 панель «Мандруй Україною. Розвиток туризму в Україні». 9.03.2021 р. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/10-bereznya-v-mezhah-forumu-ukrayina-30-trivati-time-panel-mandruy-ukrayinoyu-rozvitok-turizmu-v-ukrayini>

15. В 2022 році доходи Китаю від внутрішнього туризму наблизяться до \$600 млрд. URL: <https://ukranews.com/news/832149-v-2022-godu-dohody-kitaya-ot-vnutrennego-turizma-priblizyatsya-k-600-mlrd> 6. У Чехії з'явився перший пішохідний маршрут по всій країні. URL: <https://34travel.me/post/chehia-peshehodnyy-marshrut>

16. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> 20. Підлужна О. Б., Колос З. В. Конкурентоспроможність в туризмі як провідний напрям сталого розвитку. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2019. №

17. Слобода М. Крива Лука. Розвивати зелений туризм. Вебпроект "Ukrainer", 21.01.2021 р. URL: <https://ukrainer.net/kryva-luka/>

18. Смирнов І. Г. Визначення рівня конкурентоспроможності країн світу в туризмі: сучасні підходи. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки. 2015. №5-6 (82-83). С. 37-49.

19. Солов'янчик А. В. Аналіз чинників, що впливають на рівень

конкурентоспроможності підприємств ринку туристичних послуг. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Випуск 5. С. 130– 133. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5_2015ua/30.pdf

20. Статистичний щорічник України 2020. Державна служба статистики України. 2021. 455 с. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.

21. Степаненко Н. О. Розвиток туристичної діяльності України в умовах євроінтеграції. Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». 2017. №10. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3107

ДОДАТКИ

2.1. Суб'єкти господарювання та зайнятість

Таблиця 2.1.1. Кількість суб'єктів господарювання, зайнятих та найманих працівників на підприємствах та в суб'єктах господарювання за видами економічної діяльності (2011–2020 рр.)

Продукт	Клас економічної діяльності	Код за КВЕД–2010	Рік	Кількість суб'єктів господарювання*, одиниць	З них фізичних осіб підприємств, осіб	Кількість підприємств, одиниць	Кількість зайнятих працівників у суб'єктах господарювання, осіб	Кількість зайнятих на підприємствах працівників, осіб	З них кількість найманих працівників, осіб
1. Послуги проживання	діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	55.10	2010	4209	3327	882	43947	24499	24275
			2011	4067	3131	936	47618	26701	26478
			2012	3010	1827	1183	41153	32915	32501
			2013	3788	2399	1389	40221	32112	31746
			2014	4081	3006	1075	30809	23140	22864
			2015	4035	2962	1073	28216	20842	20556
			2016	4104	3174	930	29644	21285	21034
			2017	4432	3392	1040	32139	22242	22008
			2018	4985	3883	1102	36334	23341	23161
			2019	5451	4291	1160	36833	23779	23276
			2020	5125	3963	1162	29465	19648	19414
	діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання	55.20	2010	5032	4264	768	22101	11293	11002
			2011	4745	4014	731	21619	10385	10128
			2012	3141	2343	798	14292	9346	9038
			2013	3919	3074	845	14586	9194	8984
			2014	3382	2785	597	8888	5600	5420
			2015	3453	2865	588	8132	4786	4579
			2016	2762	2246	516	7806	4975	4840
			2017	2636	2060	576	7472	4734	4637
			2018	2698	2111	587	7920	4737	4653
			2019	2858	2248	610	8350	5001	4760
			2020	2845	2272	573	6521	3281	3168
	надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів	55.30	2010	82	61	21	283	53	51
			2011	79	57	22	298	54	53
			2012	66	33	33	196	96	94
			2013	86	44	42	406	302	300
			2014	72	44	28	325	270	262
			2015	74	45	29	114	60	50
			2016	64	40	24	127	82	65
			2017	59	31	28	94	62	60
			2018	55	28	27	103	67	64
			2019	56	29	27	95	60	49
			2020	51	31	20	87	40	35

89

Продовження таблиці 2.1.1

Продукт	Клас економічної діяльності	Код за КВЕД–2010	Рік	Кількість суб'єктів господарювання*, одиниць	З них фізичних осіб підприємств, осіб	Кількість підприємств, одиниць	Кількість зайнятих працівників у суб'єктах господарювання, осіб	Кількість зайнятих на підприємствах працівників, осіб	З них кількість найманих працівників, осіб
1. Послуги проживання	діяльність інших засобів тимчасового розміщування	55.90	2010	790	720	70	4108	1790	1728
			2011	773	677	96	4027	1587	1550
			2012	517	395	122	2735	1704	1647
			2013	672	519	153	2919	1834	1780
			2014	571	486	85	1325	588	579
			2015	493	411	82	1135	498	463
			2016	590	519	71	1392	469	446
			2017	501	419	82	1286	477	464
			2018	465	388	77	1279	444	438
			2019	473	394	79	1308	575	544
			2020	398	325	73	2441	1906	1899
	надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	68.20	2010	42758	20345	22413	238086	209800	202327
			2011	40707	17295	23412	219996	193930	187288
			2012	71561	44291	27270	253325	191417	184778
			2013	80215	50839	29376	244571	177996	169218
			2014	85321	59061	26260	225347	151720	145167
			2015	81397	53556	27841	212806	149948	142192
			2016	79384	52216	27168	211803	149009	141685
			2017	79476	49672	29804	208664	146388	138590
			2018	82230	50361	31869	215976	150030	145841
			2019	86413	52250	34163	215976	156531	142926
			2020	84089	51970	32119	224215	137745	133433
2. Послуги з забезпечення стравами і напоями	діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	56.10	2010	29950	23857	6093	201568	63096	61572
			2011	24933	18774	6159	122289	61155	59789
			2012	28142	22441	5701	149999	61904	60302
			2013	32957	26896	6061	154822	61303	59641
			2014	37557	32727	4830	125033	47917	46552
			2015	38345	33633	4712	115346	41647	40219
			2016	38199	34207	3992	125302	43717	42818
			2017	38545	34102	4443	139574	46308	45350
			2018	41860	37283	4577	172355	48797	47789
			2019	48398	43572	4826	185443	56072	53799
			2020	51069	46298	4771	167735	45711	44878

90

Національний рейтинг найкращих туристичних компаній України, які працюють в умовах війни



01011 М. КИЇВ, ВУЛ. РИБАЛЬСКА, 2 ELITEXPERT.UA@GMAIL.COM +380939282237
ELITEXPERT.UA ELITUKRAINE.COM ELITEXPERTGROUP.COM



01011 М. КИЇВ, ВУЛ. РИБАЛЬСКА, 2 ELITEXPERT.UA@GMAIL.COM +380939282237
ELITEXPERT.UA ELITUKRAINE.COM ELITEXPERTGROUP.COM

INTERNATIONAL EXPERT CLUB **ТУРИСТИЧНІ КОМПАНІЇ УКРАЇНИ**
НАЦІОНАЛЬНИЙ РЕЙТИНГ 2022 РОКУ ELITEXPERT

21	22	23
24	25	26
27	28	29
30		

01011 М. КИЇВ, ВУЛ. РИБАЛЬСКА, 2 ELITEXPERT.UA@GMAIL.COM +380939282237
ELITEXPERT.UA ELITUKRAINE.COM ELITEXPERTGROUP.COM

INTERNATIONAL EXPERT CLUB **ТУРИСТИЧНІ КОМПАНІЇ УКРАЇНИ**
НАЦІОНАЛЬНИЙ РЕЙТИНГ 2022 РОКУ ELITEXPERT

31	32	33
34	35	36
37	38	39
40		

01011 М. КИЇВ, ВУЛ. РИБАЛЬСКА, 2 ELITEXPERT.UA@GMAIL.COM +380939282237
ELITEXPERT.UA ELITUKRAINE.COM ELITEXPERTGROUP.COM

 **ТУРИСТИЧНІ КОМПАНІЇ УКРАЇНИ**
НАЦІОНАЛЬНИЙ РЕЙТИНГ 2022 РОКУ 



Rank	Company Name	Logo Description
41	УКРВІЗА	Logo with a globe and the word UKRVIZA
42	DRUZI Travel Company	Logo with a green circle and a stylized 'D'
43	LYUBOSVIT TRAVEL COMPANY	Logo with a globe and the word LYUBOSVIT
44	МІСТ туроператор ТУР	Logo with the word МІСТ and a stylized 'Т' and 'У' forming a city skyline
45	Орбита	Logo with a blue circle and the word Орбита
46	TK-Bell	Logo with a sun and the word TK-Bell
47	DAVclub	Logo with the word DAVclub
48	LUXURY TOUR OPERATOR SIESTA	Logo with a stylized 'S' and the word SIESTA
49	NADIYA TOUR	Logo with a stylized 'N' and the word NADIYA TOUR
50	CENTER TRAVEL COMPANY	Logo with a stylized 'C' and the word CENTER

01011 М. КИЇВ, ВУЛ. РИБАЛЬСКА, 2 ELITEXPERT.UA@GMAIL.COM +380939282237
ELITEXPERT.UA ELITUKRAINE.COM ELITEXPERTGROUP.COM