

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Впровадження сучасних методів контролю для забезпечення конкурентоспроможності організації»

Виконав:

студент групи 401-ЕМіт

Полсвой Назар Данілович

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Биба В.В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1 Сутність і значення контролю в діяльності підприємства.....	6
1.2 Види та методи контролю в управлінні підприємством.....	12
1.3 Роль контролю в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.....	18
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ У ТОВ «ДОМІНІК КО».....	26
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко».....	26
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	35
2.3 Оцінка існуючих методів контролю у ТОВ «Домінік Ко».....	44
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДОМІНІК КО»...	54
3.1 КРІ-контроль якості продукції як інструмент підвищення конкурентоспроможності.....	54
3.2 Впровадження мобільного аудиту як інструменту оперативного контролю.....	60
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	81

## ВСТУП

У сучасних умовах нестабільного ринку, загострення конкуренції та швидких змін у зовнішньому середовищі особливого значення набуває ефективна система управління підприємством. Підприємства стикаються з необхідністю постійно адаптуватися до нових викликів, швидко реагувати на зовнішні загрози та використовувати наявні ресурси максимально раціонально. В таких умовах управління повинно бути не лише плановим, а й гнучким, що забезпечує стабільність діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Важливою складовою системи управління є контроль, який забезпечує дотримання встановлених норм, вчасне виявлення відхилень та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Контроль дозволяє підприємству своєчасно реагувати на внутрішні і зовнішні виклики, попереджувати можливі ризики та забезпечувати стабільне функціонування всіх підрозділів. Ефективно організована система контролю сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, поліпшенню якості продукції, зниженню витрат і, як наслідок, зміцненню позицій підприємства на ринку.

Саме тому тема кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки спрямована на дослідження шляхів підвищення ефективності контролю в управлінні підприємством та його впливу на забезпечення конкурентоспроможності. Удосконалення системи контролю дозволить не лише підвищити результативність внутрішніх процесів, а й забезпечити підприємству стійкі переваги в умовах динамічного ринкового середовища.

Питання контролю для забезпечення конкурентоспроможності організації знайшли своє відображення у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: О. Атамас, В. Балдинюк, С. Білоус, Т. Бурова, О. Вараксіна, Л. Вербівська, О. Вініченко, О. Гусева, А. Завербний, І. Замула, Т. Ковтун, О. Лозовський, В. Матвеева та інші.

Попри значну увагу науковців до проблем контролю в системі управління підприємством, й досі залишаються невирішеними низка питань, пов'язаних з адаптацією контрольних механізмів до сучасних умов господарювання.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне удосконалення системи контролю на підприємстві з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Досягнення поставленої мети вимагає виконання наступних завдань:

визначити сутність, мету та значення контролю в системі управління підприємством;

розглянути види та методи контролю, що застосовуються у процесі управління діяльністю підприємства;

дослідити роль контролю в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»;

проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Домінік Ко» для виявлення проблем у сфері контролю;

здійснити оцінку існуючих методів контролю у ТОВ «Домінік Ко»;

обґрунтувати доцільність впровадження КРІ-контролю якості продукції як інструменту підвищення конкурентоспроможності;

запропонувати впровадження мобільного аудиту як сучасного інструменту оперативного контролю.

Об'єктом дослідження є система контролю у ТОВ «Домінік Ко».

Предметом дослідження є сучасні методи контролю для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Домінік Ко».

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез (для вивчення наукових джерел з питань контролю, а також для узагальнення отриманої інформації), індукція та дедукція (для формування логічної структури дослідження та побудови висновків на основі вивчених фактів), порівняльний аналіз (для зіставлення методів контролю), економіко-статистичні методи (для аналізу фінансово-господарської

діяльності ТОВ «Домінік Ко»), SWOT-аналіз (для оцінки сильних і слабких сторін системи управління контролем на підприємстві та зовнішніх факторів, що на неї впливають).

Джерелами дослідження є: періодична та монографічна література, статті провідних вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління, контролю та аудиту на підприємстві; електронні ресурси, статут, звітність та інша первинна документація ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що у роботі комплексно досліджено теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи контролю на підприємстві.

Найбільш суттєвими науковими результатами дослідження стали:

власне визначення поняття «контроль»;

напрями удосконалення системи контролю такі як: КРІ-контроль якості продукції та впровадження мобільного аудиту як інструменту оперативного контролю.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо удосконалення системи контролю на підприємстві, шляхом впровадження сучасних інструментів. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів, своєчасне виявлення відхилень, покращення контролю за якістю продукції, зміцнення внутрішньої дисципліни та зростання конкурентоспроможності ТОВ «Домінік Ко». Результати дослідження можуть бути використані також іншими підприємствами для оптимізації власної системи внутрішнього контролю, а також у навчальному процесі під час викладання дисциплін з управління, контролю та аудиту.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (8 підрозділів), висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінку, містить 23 таблиці, 14 рисунків, список джерел – 56 найменувань, 4 додатка.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1 Сутність і значення контролю в діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання контроль набуває особливого значення як один із важливих елементів управління підприємством. Він забезпечує постійний моніторинг за станом і результатами діяльності, виявлення відхилень від запланованих показників, а також створює умови для своєчасного прийняття управлінських рішень.

Управління підприємством – чинник його стабільного функціонування та розвитку [4]. Воно передбачає виконання низки взаємопов'язаних функцій, через призму яких розкривається місце і значення контролю як важливого елемента управлінського процесу (рис. 1.1).

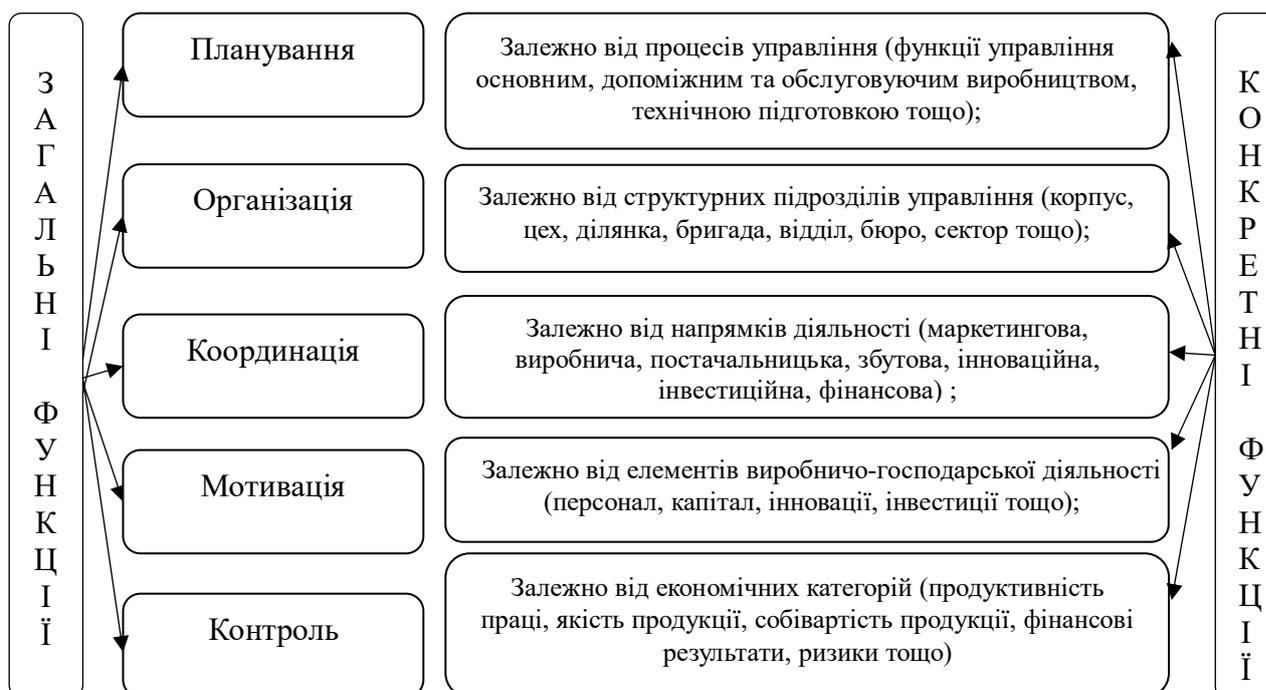


Рисунок 1.1 – Загальні та конкретні функції управління (складено автором на основі [55, с.134])

Дані рис. 1.1 свідчать, що до загальних функцій управління відноситься функція контролю, яка займає важливе місце як інструмент оцінки та коригування діяльності.

Залежно від підходу до визначення контролю, вчені висвітлюють його зміст по-різному, акцентують увагу на різних аспектах: його функціональному навантаженні, цілях, інструментах реалізації тощо. У цьому контексті важливо проаналізувати наукові підходи до розуміння контролю, запропоновані різними дослідниками. Так, О.М. Лозовський та Р.А. Романчук трактують контроль як важливий елемент системи менеджменту, що охоплює всі сфери діяльності підприємства. На їхню думку, він являє собою процедуру перевірки та спостереження стану й функціонування об'єкта управління, сприяє його сталому розвитку в умовах конкурентного середовища [19, с. 468].

Т.А. Бутинець розглядає контроль як комплекс методів і форм надзору та перевірки діяльності суб'єктів господарювання, спрямований на побудову ефективної системи спостереження за процесами виробництва та збуту продукції, обліком за використанням і обігом капіталу, збереженням майна, мінімізацією ризиків, а також забезпеченням організації обліку та звітності [6, с. 29].

Контроль як функцію розглядають В.В. Храпкіна та І.В. Замула зі співавторами. З точки зору В. В. Храпкіної та І. С. Дерев'янка, контроль є системою функцій і заходів, що спрямовані на досягнення більш ефективного виконання завдань і запобігання помилкам у процесі реалізації бізнес-процесів [49, с. 63].

Контроль, з точки зору І.В. Замули та М.М. Танасієвої, є однією з основних функцій управлінської системи, що полягає в спостереженні за діяльністю керованої системи з метою забезпечення ефективного її функціонування (вимірювання досягнутих результатів і співвіднесення їх із очікуваними результатами), дозволяє здійснювати необхідну адаптацію системи, а також приймати оптимальні управлінські рішення [14, с. 8].

В. М. Орел вважає контроль безперервним процесом, який забезпечує отримання інформації про відповідність фактичного стану справ рівня, передбаченого планами та іншими рішеннями [29].

Отже, аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що поняття контролю в сучасному управлінні трактується як багатофункціональний інструмент, що охоплює як процедури перевірки та нагляду, так і діагностику, коригування та адаптацію управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Незважаючи на різні інтерпретації, усі дослідники сходяться в тому, що контроль є невіддільною складовою управлінського процесу, спрямованою на досягнення ефективності діяльності.

З огляду на проаналізовані підходи, пропонуємо власне визначення поняття «контроль», яке, на нашу думку, найбільш повно відображає його сутність в умовах сучасного конкурентного середовища. Так, контроль – це елемент системи управління, який передбачає систематичне спостереження, вимірювання та оцінювання фактичних результатів діяльності підприємства з подальшим порівнянням їх із запланованими показниками з метою своєчасного виявлення відхилень.

О.М. Лозовський і Р.А. Романчук акцентують увагу на тому, що ефективний контроль неможливий без чіткої структурованості, а саме – наявності основних етапів, кожен із яких має свої завдання та функціональне наповнення (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Основні етапи контролю в управлінні підприємством (складено автором на основі [19, с.468])

Дані рис. 1.2 свідчать, що автори виділяють 3 етапи контролю. Перший етап передбачає встановлення стандартів і критеріїв оцінки. На цьому рівні формуються нормативи – заздалегідь визначені орієнтири в межах загальної програми планування, які дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства. Вони допомагають керівникам сконцентрувати увагу на важливих аспектах і зменшити необхідність у постійному нагляді за кожним процесом.

Другий етап полягає в порівнянні фактичних результатів із запланованими показниками. Його головна мета – своєчасно виявити відхилення у діяльності підприємства, до того, як ці відхилення набудуть критичного характеру. Таким чином, забезпечується можливість оперативного реагування.

На третьому етапі здійснюються коригувальні дії. Залежно від ситуації, це може бути адаптація або перегляд стратегічних і оперативних планів, уточнення завдань, а в окремих випадках – навіть зміна персоналу. Такий підхід дозволяє зберігати стабільність управлінських процесів і підвищувати ефективність функціонування підприємства загалом [19, с.468].

На думку вчених У.О. Марчук та А.А. Романчук, контроль у системі управління виконує низку функцій, кожна з яких має важливе значення для стабільної та ефективної діяльності підприємства.

Перш за все, інформаційна функція передбачає надання власнику та управлінському персоналу підприємства повної, своєчасної та достовірної інформації щодо стану справ на підприємстві. Саме ця інформація є основою для прийняття зважених управлінських рішень, що відповідають реальній ситуації та сприяють досягненню стратегічних цілей [20, с. 33].

Профілактична функція спрямована на запобігання негативним явищам у господарській діяльності підприємства. Йдеться про своєрідний превентивний механізм, що впливає на поведінку працівників, особливо тих, які несуть відповідальність за матеріальні ресурси, фінанси чи інші важливі напрямки. Такий контроль допомагає мінімізувати ризики зловживань, втрат та інших правопорушень.

Інструктивна функція, яка реалізується через надання рекомендацій щодо усунення виявлених відхилень або порушень. Вона має навчальний і консультативний характер, оскільки допомагає працівникам краще зрозуміти стандарти діяльності та оптимізувати виконання службових обов'язків відповідно до поставлених цілей.

Охоронна функція полягає у відновленні належного функціонування підприємства після виявлення відхилень. Її суть не лише в усуненні наслідків порушень, а й у поверненні діяльності підприємства до планового, стабільного стану, що відповідає вимогам і стандартам ефективного управління [20, с. 33].

Таким чином, кожна з названих функцій формує міцну основу системи контролю та відіграє важливу роль у підтримці результативності управлінських процесів.

Т.А. Бутинець у своїх дослідженнях акцентує увагу на низці дисфункцій контролю, що найчастіше проявляються в реальній управлінській практиці підприємств (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Дисфункції контролю (складено автором на основі [6, с. 25])

Охарактеризуємо детальніше дисфункції контролю.

Невідповідність контрольних дій виникає тоді, коли заходи контролю не узгоджуються із запланованими цілями або очікуваними результатами, що може бути наслідком спотвореного підходу до організації контрольної діяльності – з надмірним акцентом на формальність або, навпаки. Як результат, контроль втрачає свою ефективність, не забезпечує потрібного рівня точності, а висновки, зроблені за його результатами, можуть бути хибними або непрактичними.

Інфляція контролю – це ситуація, коли контрольні заходи стають численними або надто детальними. Замість підвищення ефективності, надмірний контроль ускладнює управлінські процеси, перевантажує працівників і керівників, затримує ухвалення рішень. Такий надмірний контроль паралізує нормальне функціонування підприємства, що, у свою чергу, призводить до зниження продуктивності.

Атрофія контролю проявляється тоді, коли система управління ігнорує або недооцінює значення контрольної функції. У таких умовах працівники, які відповідають за контроль, втрачають мотивацію сумлінно виконувати свої обов'язки, оскільки їхня робота не має належної підтримки з боку керівництва. Контрольна інформація, навіть якщо вона є, не використовується у процесі прийняття рішень, а отже – втрачає свою цінність. Внаслідок цього на підприємстві може сформуватися думка, що контроль є лише формальною вимогою, яка не має реального впливу на процеси управління [6, с. 25].

Кожна з названих дисфункцій створює загрозу для ефективності системи управління, і потребує своєчасного виявлення та усунення.

Отже, контроль є однією з функцій управління, яка забезпечує досягнення поставлених цілей шляхом своєчасного виявлення відхилень, аналізу причин їх виникнення та прийняття ефективних управлінських рішень.

Контроль не лише допомагає забезпечити економічну безпеку та стабільність підприємства, а й слугує інструментом стратегічного управління в умовах динамічного ринкового середовища. У результаті аналізу підходів різних науковців встановлено, що контроль розглядається як безперервний процес спостереження, перевірки та коригування діяльності підприємства, що охоплює всі його напрями.

Таким чином, контроль у сучасних умовах виступає фактором підвищення ефективності управління, зниження ризиків, досягнення конкурентоспроможності та загального успіху підприємства.

## 1.2 Види та методи контролю в управлінні підприємством

Контроль є багатогранним процесом, який може здійснюватися в різних формах залежно від мети, етапу управління, джерел інформації чи характеру діяльності. Для кращого розуміння та ефективного застосування на практиці контроль класифікують за різними ознаками. Класифікація дозволяє керівникам обрати найбільш доречний тип контролю відповідно до ситуації, реагувати на відхилення та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства.

На думку С. Ф. Поважного та В. В. Павлюка, комплексне розуміння сутності контролю досягається шляхом його аналізу за певними ознаками [24, с.6]. На рис. 1.4 наведено класифікацію контролю за розглянутими ознаками.



Рисунок 1.4 – Класифікація контролю за організаційно-часовими ознаками  
(складено автором на основі [24, с. 7])

На думку С.Ф. Поважного та В.В. Павлюка, контроль поділяється за ознаками:

- час проведення контролю;
- джерела даних;
- періодичність проведення;
- форма контролю [24, с.6].

У більшості випадків назви видів контролю безпосередньо відображають їх сутність. Так, наприклад, поточний контроль передбачає перевірку операцій в процесі їх здійснення. Винятком є класифікація за формою контролю. Ревізія, з точки зору С. Ф. Поважного та В. В. Павлюка, охоплює всебічне спостереження за всією фінансово-господарською діяльністю контролюваного об'єкта, тоді як перевірка зосереджується на аналізі окремих ділянок роботи підприємства [24, с.7].

Науковці В. В. Храпкіна та І. С. Дерев'янка виділили лише 3 види контролю:

- попередній;
- поточний;
- заключний контроль [49, с.60].

Вчені зазначають, що попередній контроль здійснюється ще до початку виконання безпосередніх дій – на етапі планування, коли формулюються вимоги до майбутньої роботи, встановлюються цілі та критерії оцінки. Його головне завдання – запобігти можливим помилкам або відхиленням ще до їх виникнення.

Поточний контроль застосовується під час ходу роботи. Його основна мета – вчасно виявити і скоригувати відхилення від запланованого ходу робіт. Такий контроль, як правило, здійснюється керівниками або менеджерами шляхом постійної перевірки діяльності персоналу, а також завдяки ефективному зворотному зв'язку.

Заключний контроль проводиться після завершення робіт, коли вже є фактичні результати. Він дозволяє порівняти досягнуті показники з початковими та оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень. Такий контроль

слугує основою для подальшого аналізу та удосконалення процесів [49, с.60].

В залежності від об'єкта та суб'єкта контролю, розрізняють внутрішній та зовнішній контроль.

Внутрішній контроль здійснюється безпосередньо на підприємстві та зосереджений на забезпеченні ефективності внутрішніх процесів, управлінських рішень, фінансової дисципліни та відповідності діючим стандартам.

Зовнішній контроль здійснюється організаціями або державними установами поза межами підприємства (аудитори, контролюючі установи).

Особливу увагу І.В. Замула та М.М. Танасієва звернули на класифікацію внутрішнього контролю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація видів внутрішнього контролю *(складено автором за даними [14, с. 56])*

Ознака класифікації	Вид контролю
За видами економічної (господарської) діяльності	– контроль операційної діяльності; – контроль інвестиційної діяльності; – контроль фінансової діяльності тощо;
За часовою ознакою	– оперативний контроль технологічних параметрів в реальному часі; – оперативний контроль; – поточний контроль
За мірою охоплення	– суцільний контроль; – вибірковий контроль
За функціональною метою	– лінійний контроль; – функціональний контроль; – операційний контроль
За остаточністю отриманих результатів	– попередній (превентивний); – остаточний
За ступенем механізації	– ручний; – машино-ручний; – механізований; – автоматизований (використання ІТ-технологій контролю в реальному часі)

Класифікація внутрішнього контролю демонструє велику різноманітність, охоплює різні аспекти, включає види контролю за різними критеріями. Кожен вид контролю має свої особливості та застосовується в певних умовах, що дозволяє ефективно моніторити різні аспекти діяльності підприємства.

З урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, класичні форми контролю, такі як машинно-ручний або механізований, поступово втрачають актуальність. Натомість все більше підприємств впроваджують автоматизовані системи контролю.

У зв'язку з цим доцільно запропонувати актуалізовану класифікацію видів контролю за ступенем механізації, яка відображає рівень технологічного розвитку та впровадження інновацій у систему управління:

ручний контроль – здійснюється без використання технічних засобів, базується на особистих навичках працівника та фізичному огляді, аналізі, перевірці;

автоматизований контроль – базується на застосуванні програмного забезпечення, технічних пристроїв, ІТ-систем для збору, обробки та аналізу інформації з мінімальним втручанням людини;

інтелектуалізований контроль – використовує технології штучного інтелекту, великих даних для прогнозування ризиків, виявлення аномалій, адаптивного аналізу процесів і прийняття рішень у режимі реального часу.

Наряду з видами контролю використовуються різні методи контролю, що дозволяють ефективно оцінювати і коригувати діяльність підприємства, допомагають отримувати достовірну інформацію про стан процесів, виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах, оптимізувати роботу окремих підрозділів і забезпечувати точне виконання запланованих цілей.

Застосування правильних методів контролю дозволяє не лише виявляти відхилення, але й своєчасно вживати необхідних коригувальних заходів, що, в свою чергу, сприяє збереженню та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

А.О. Мельник та І.С. Вабищевіч виділили та проаналізували основні методи внутрішнього контролю на підприємстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні методи внутрішнього контролю на підприємстві  
(складено автором за даними [23])

Метод контролю	Сутність методу
Інвентаризація	метод спрямований на фактичне зіставлення наявних матеріальних цінностей із даними бухгалтерського обліку з метою виявлення помилок, нестач, втрат, які могли виникнути через несправність обладнання, псування продукції чи неправомірні дії персоналу, включаючи розкрадання майна підприємства
Лабораторний аналіз	Передбачає проведення спеціалізованих вимірювань або випробувань із застосуванням стандартних методик, які дозволяють визначити фактичні значення якісних показників продукції відповідно до вимог чинних нормативних документів
Експертна оцінка	Оцінка майна, майнових прав – процес професійного визначення вартості майна або прав на майно на визначену дату. Така оцінка проводиться згідно з методиками, передбаченими законодавством, і здійснюється кваліфікованими фахівцями в межах їх оціночної діяльності
Контрольні перевірки	Здійснюється цілеспрямоване обстеження окремих напрямів або об'єктів фінансово-господарської діяльності підприємства (чи окремих його структурних підрозділів) з метою виявлення недоліків, ризиків або порушень
Усне опитування	Метод збору інформації, який полягає в безпосередньому спілкуванні з працівниками підприємства. Через поставлені запитання контролер отримує відомості, що можуть бути використані для подальшого аналізу ситуації, виявлення проблем або підтвердження фактів
Економічний аналіз	Охоплює комплексне дослідження показників фінансово-господарської діяльності підприємства з метою виявлення тенденцій, проблем, резервів підвищення ефективності функціонування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Перевірка документів	Передбачає ретельний перегляд, аналіз та оцінку первинних і зведених документів, що підтверджують господарські операції, з метою виявлення помилок, порушень або невідповідностей у веденні обліку та звітності

Отже, дані табл. 1.2 свідчать, що методи внутрішнього контролю на підприємстві охоплюють як кількісні, так і якісні підходи до перевірки господарської діяльності. Кожен із методів має власне функціональне призначення: одні дозволяють здійснювати фізичний контроль за наявністю та станом ресурсів (інвентаризація, лабораторний аналіз), інші зосереджуються на

аналітичній та оцінній роботі (експертна оцінка, економічний аналіз, перевірка документів). У свою чергу, методи усного опитування та контрольних перевірок спрямовані на отримання додаткової інформації для формування об'єктивної картини стану справ.

Застосування цих методів у комплексі забезпечує не лише виявлення порушень, а й підвищує ефективність управлінських рішень, сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Як було зазначено вище, за джерелами даних виділяють документальний і фактичний контроль, які відрізняються специфічними прийомами, застосування яких потребує від управлінського персоналу відповідної кваліфікації та професійних умінь. Вивчення та порівняння цих прийомів дозволяє визначити характерні ознаки кожного виду контролю, а також виділити їхні особливості, які відрізняють їх від інших видів контролю. Загальний перелік прийомів контролю систематизовано С. Ф. Поважним та В. В. Павлюком (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні прийоми фактичного та документального контролю  
(складено автором за даними [24, с.9])

Документальний контроль	Фактичний контроль
1. Нормативна перевірка	1. Інвентаризація
2. Техніко-економічні розрахунки	2. Контрольний запуск сировини і матеріалів у виробництво
3. Аналітична перевірка	3. Лабораторні аналізи
4. Зустрічна перевірка	4. Різномірні експертизи
5. Взаємна перевірка	
6. Арифметична перевірка	
7. Логічна перевірка	
8. Хронологічна перевірка	
9. Перевірка кореспонденції рахунків	

Дані табл. 1.3 свідчать, що документальний та фактичний контроль ґрунтуються на застосуванні різних прийомів, спрямованих на забезпечення достовірності, точності та обґрунтованості контрольної інформації. Документальний контроль передбачає роботу з бухгалтерськими та іншими звітними документами, аналіз записів, розрахунків і логічних взаємозв'язків між

показниками. Натомість фактичний контроль орієнтований на безпосереднє вивчення об'єкта контролю в натурі, шляхом інвентаризації, проведення експертиз, лабораторних аналізів і контрольного використання ресурсів. Такий поділ прийомів дозволяє комплексно охопити всі аспекти діяльності підприємства та забезпечити ефективне управління й мінімізацію ризиків.

Отже, види та методи контролю в управлінні підприємством є невід'ємною складовою ефективною системою управління. Види контролю забезпечують багаторівневий підхід до оцінювання діяльності підприємства, а методи (інвентаризація, експертна оцінка, перевірка документів, економічний аналіз тощо) надають інструменти для виявлення відхилень, порушень або резервів розвитку.

Таким чином, контроль виконує не лише функцію перевірки, а й виступає дієвим інструментом удосконалення управлінських процесів, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

### 1.3 Роль контролю в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Одним із важливих чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства є ефективна система контролю. Саме контроль дозволяє виявляти внутрішні резерви, оперативно реагувати на відхилення у виробничій, фінансовій та управлінській діяльності, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати дотримання стратегічного курсу підприємства.

В.В. Храпкіна та І.С. Дерев'янка зауважили, що важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності грає зосередженість контролю на конкретних моментах. На думку вчених, ефективність контролю значною мірою залежить від його цілеспрямованості та логічної побудови в загальній системі управління. З метою наочного відображення цього підходу автори запропонували відповідну схему контролю в системі управління (рис. 1.5).

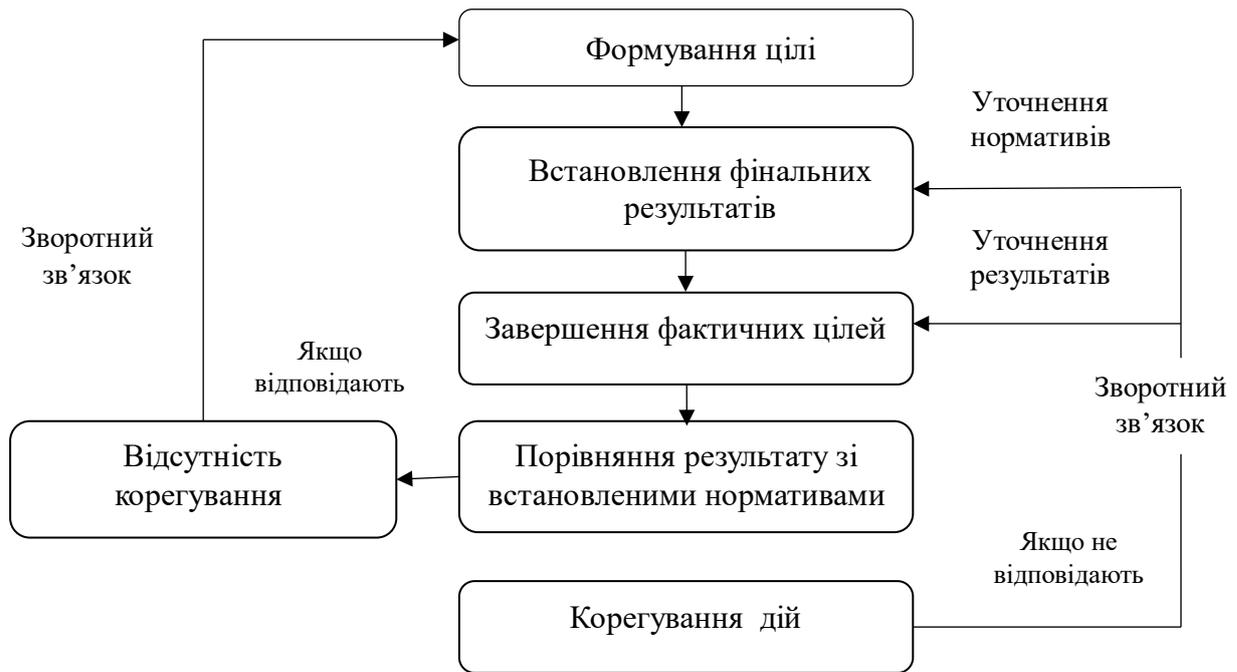


Рисунок 1.5 – Контроль в системі управління підприємства (складено автором за даними [49, с.61])

Рис. 1.5 показує, що контроль є невід’ємною частиною управлінського циклу, дозволяє вчасно виявляти відхилення від планових показників, аналізувати причини таких розбіжностей та впроваджувати необхідні корегування. Завдяки цьому підприємство здатне адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, зберігаючи стабільність функціонування й конкурентоспроможність.

Загалом, управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексним процесом, який охоплює стратегічні, організаційні, інформаційно-аналітичні та операційні аспекти функціонування підприємства. Його мета – забезпечити здатність підприємства успішно конкурувати на ринку, адаптуватися до змін середовища, формувати і реалізовувати переваги.

Структурний підхід до управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству цілісно охопити всі важливі складові, впровадити ефективні механізми впливу та забезпечити стійке позиціонування на ринку.

На думку О. Вараксіної, Т. Іщейкіна та О. Онупка, ефективне управління конкурентоспроможністю підприємств повинно базуватися на системному підході, який охоплює основні елементи, зображені на рис. 1.6.

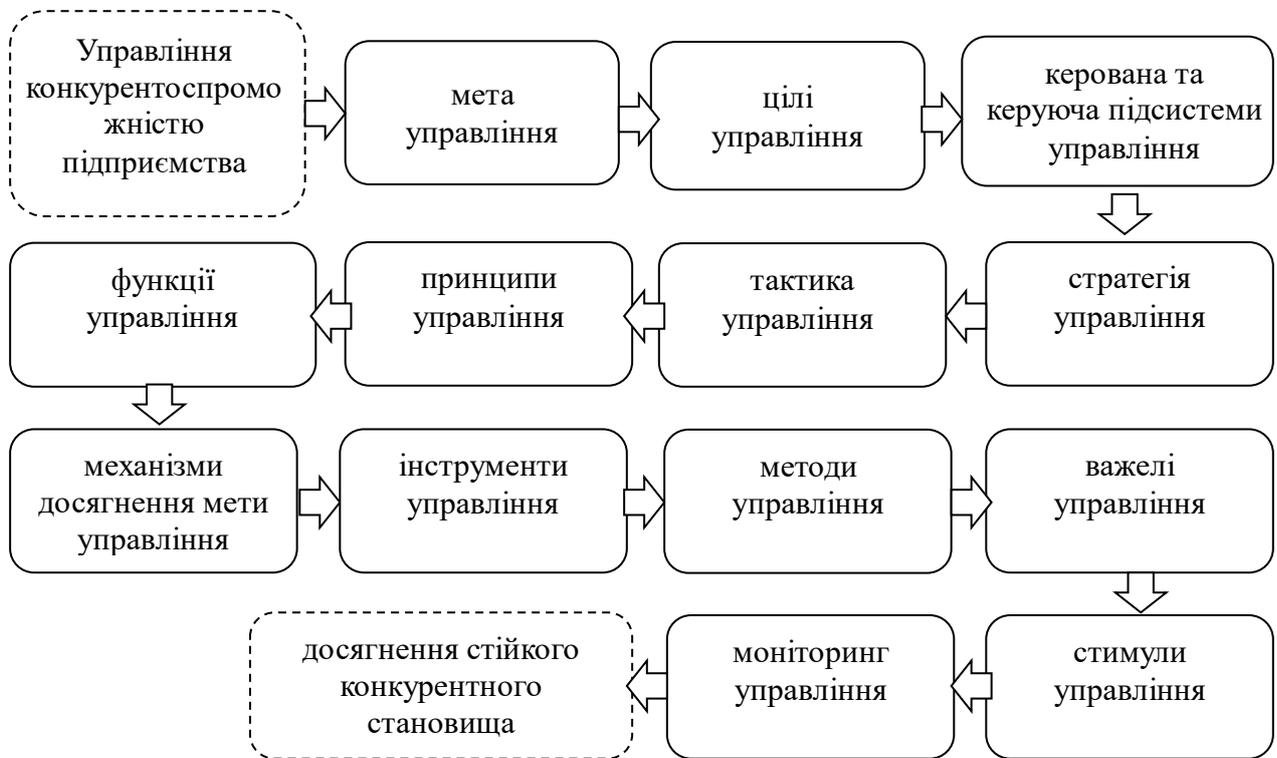


Рисунок 1.6 – Основні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства (складено автором за даними [7, с. 26])

Дані рис. 1.6 свідчать, що управління конкурентоспроможністю підприємства базується на взаємодії таких елементів, які відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства та формуванні його конкурентних переваг на ринку (мета, цілі, підсистеми, функції, принципи, тактика, стратегія, методи, інструменти, важелі, стимули та моніторинг управління)

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, як зауважує В.М. Балдинюк, реалізуються такі функції управління як: планування, мотивація, організаційна та контрольна функції [3].

У табл. 1.4 у формі матриці відображено управлінські функції, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства, відповідно до основних напрямів його діяльності. Такий підхід дає змогу глибше проаналізувати механізми формування конкурентних переваг.

Таблиця 1.4 – Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства (складено автором за даними [3; 39, с. 268])

Функція	Напрямок				
	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Планування	Визначення потреби у фінансових ресурсах та їх раціональний розподіл	Розробка виробничої політики, планування потреб у виробничих ресурсів	Проектування та удосконалення технологічних процесів	Кадрове планування, формування системи мотивації	Планування обсягу та асортименту продукції, каналів реалізації
Організація	Побудова ефективної фінансової структури, організація управління фінансами	Організація виробничих процесів	Технічне і технологічне переозброєння і модернізація	Формування оптимальної організаційної структури управління персоналом	Збір та аналіз ринкової інформації, дослідження конкурентного середовища
Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів	Оцінка відповідності продукції заданим виробничим параметрам	Облік витрат, контроль джерел фінансування	Ведення обліку кадрів, табельного обліку робочого часу	Контроль за виконанням планів реалізації продукції

Отже, контрольна функція управління відіграє значну роль у забезпеченні ефективного функціонування всіх сфер діяльності підприємства. Саме контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, оцінювати ефективність управлінських рішень та забезпечувати відповідність фактичних результатів очікуванім. У фінансовій сфері це проявляється у моніторингу ефективного використання ресурсів, у виробничій – у перевірці

відповідності продукції стандартам, у технологічній – у контролі витрат і модернізаційних процесів, у роботі з персоналом – у веденні обліку кадрів і робочого часу, а в маркетингу – у відстеженні виконання планів збуту.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є багатофункціональною системою, що складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, які створюють певну цілісність.

Система управління конкурентоспроможністю, з точки зору О.О. Трут та А. Законної, включає дві складові: керуючу та керовану системи (рис. 1.7).

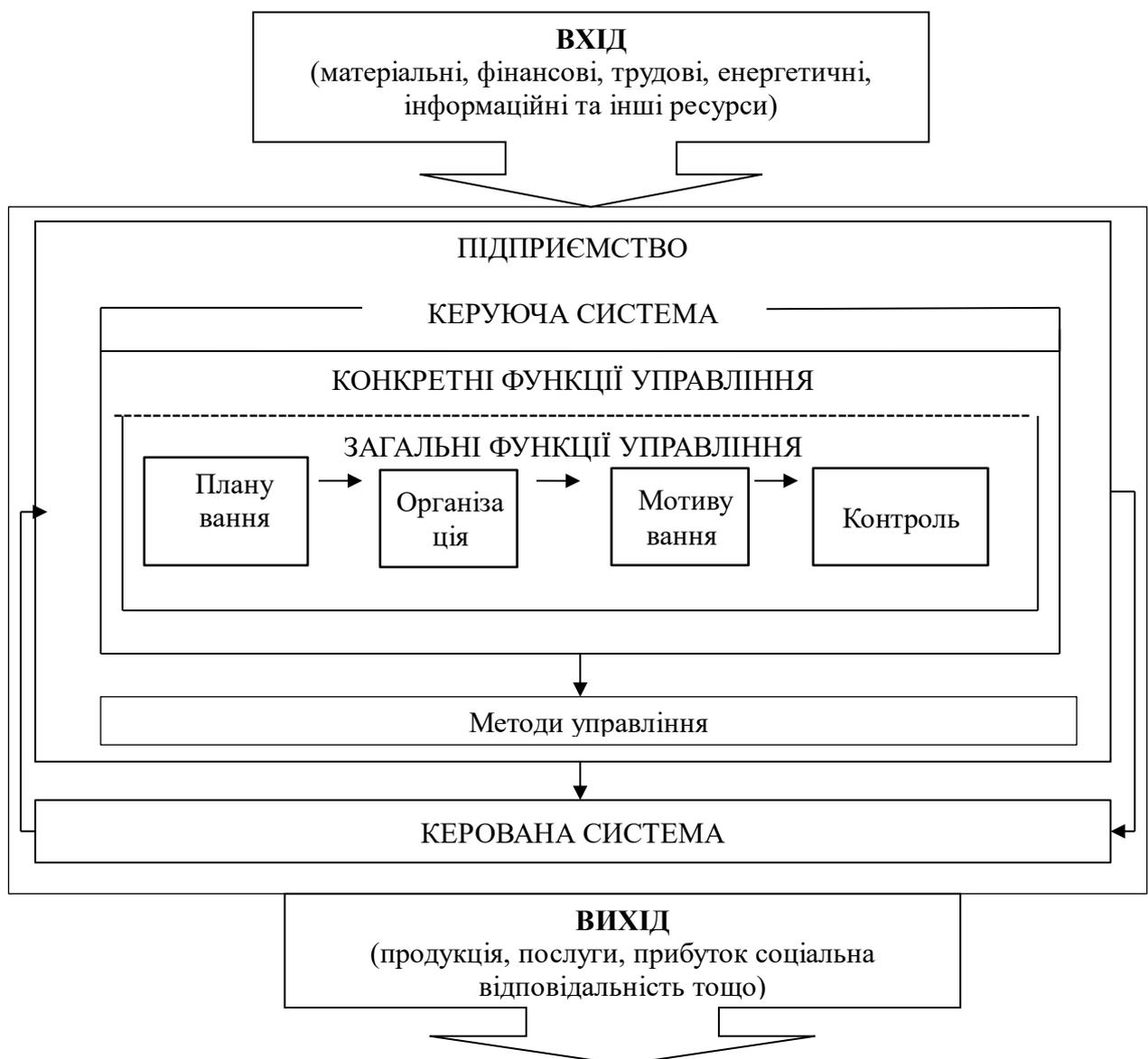


Рисунок 1.7 – Структура управління конкурентоспроможністю підприємства (складено автором за даними [46])

У структурі управління конкурентоспроможністю підприємства загальні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль) забезпечують узгоджену взаємодію між елементами системи, спрямовану на досягнення та підтримання конкурентних переваг підприємства

Систему управління конкурентоспроможністю підприємства з точки зору В.М. Балдинюка представлено на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства (складено автором за даними [3])

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає цілеспрямоване формування та підтримання конкурентних переваг шляхом ефективного реалізації основних функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю. Кожна з цих функцій відіграє суттєву роль у забезпеченні результативності господарської діяльності, оптимальному використанні ресурсів і адаптації до умов конкурентного ринку.

Контроль є невід'ємною складовою системи управління підприємством і виконує функцію зворотного зв'язку, яка забезпечує узгодження фактичних результатів із запланованими цілями. В умовах динамічного конкурентного середовища, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до змін, системний та ефективний контроль стає основою прийняття виважених управлінських рішень, оскільки дозволяє:

оперативно виявляти проблеми та недоліки у всіх функціональних сферах діяльності підприємства (виробництво, фінанси, персонал, маркетинг, технології);

оцінювати рівень ефективності впроваджених стратегій і тактик;

ідентифікувати внутрішні резерви підвищення продуктивності та конкурентоспроможності;

забезпечити гнучкість та адаптивність управління, що особливо важливо в умовах цифровізації та швидких ринкових змін.

Таким чином, контроль виступає інструментом стратегічного управління, що сприяє досягненню високих результатів діяльності та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

## Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретико-методичних аспектів контролю в системі управління підприємством, можна зробити наступні висновки:

1. Визначено сутність, мету та значення контролю в системі управління підприємством. Так, контроль – це елемент системи управління, який передбачає систематичне спостереження, вимірювання та оцінювання фактичних результатів діяльності підприємства з подальшим порівнянням їх із запланованими показниками з метою своєчасного виявлення відхилень, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі.

2. Розглянуто види та методи контролю, що застосовуються у процесі управління діяльністю підприємства. Класифікується контроль за різними критеріями, що дозволяє гнучко адаптувати систему контролю до специфіки діяльності підприємства, забезпечити її комплексність та ефективність.

Запропоновано актуалізовану класифікацію видів контролю за ступенем механізації, яка відображає рівень технологічного розвитку та впровадження інновацій у систему управління: ручний контроль, автоматизований та інтелектуалізований контроль.

Проаналізовано методи та прийоми контролю, що дозволило виявити їх різноплановість і функціональну спрямованість.

3. Досліджено роль контролю в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Аналіз матриці управління конкурентоспроможністю показав, що завдяки контролю підприємство має змогу своєчасно виявляти ризики, оцінювати доцільність обраних рішень, вносити корективи в стратегію та оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що в сукупності підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

Контроль наряду з іншими функціями управління формує конкурентні переваги підприємства, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню стабільного становища та покращенню конкурентних позицій на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ У ТОВ «ДОМІНІК КО»

#### 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»

ТОВ «Домінік Ко» – українська компанія з багаторічною історією, що спеціалізується на виробництві широкого асортименту кондитерських виробів. Підприємство засноване у 1919 році, пройшло значний шлях розвитку і на сьогодні представляє собою сучасне, модернізоване виробництво, яке працює відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки харчової продукції.

Продукція компанії успішно реалізується на європейському ринку з 2006 року, що підтверджує її відповідність вимогам сертифікації ISO 22000:2018, IFS FOOD, ISO 9001:2015, а також стандартам «UTZ Сосоа». Водночас бренд «Домінік» добре представлений і на внутрішньому українському ринку [45].

Компанія демонструє динамічний розвиток, постійно розширює виробничі потужності, удосконалює технологічні процеси, вдосконалює рецептури та ретельно підходить до вибору сировини.

З 1999 року ТОВ «Домінік Ко» є об'єктом інвестицій з боку американського приватного фонду «SigmaBleuzer», що сприяє подальшій модернізації та виходу на нові ринки [45].

Основною метою діяльності ТОВ «Домінік Ко» є отримання прибутку шляхом здійснення виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів господарської діяльності у різних сферах економіки. На основі досягнення фінансових результатів досліджуване товариство прагне задовольняти суспільні соціально-економічні потреби, сприяти підвищенню добробуту акціонерів і забезпечувати соціальну підтримку працівників підприємства.

Інформаційну картку досліджуваного товариства «Домінік Ко» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформаційна картка ТОВ «Домінік Ко» (складено автором за даними [43; 44])

Ознака	Характеристика
Підприємство (повне найменування)	Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»
Назва іноземною мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY "DOMINIK CO" (LLC "DOMINIK CO")
Організаційна форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місце знаходження	36009, Україна, Полтавська обл., м. Полтава, вул. Решетилівська, буд.2
Рік заснування	27.08.2021
Вид економічної діяльності	Основний 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів Інші види діяльності: виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, будівництво житлових і нежитлових будівель, оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами, роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах, Вантажний автомобільний транспорт
Код за ЄДРПОУ	00382208
Телефон	+380532505040
Кількість працівників, чол.	494
Директор	Плаксій Валерій Ігорович

Предметом діяльності ТОВ «Домінік Ко» є:

ведення діяльності у сфері кондитерської промисловості, що включає розробку, виробництво та реалізацію широкого асортименту солодкої продукції;

виробництво кондитерських виробів та напівфабрикатів, какао, какао-масла, какао-жиру; шоколаду та шоколадних виробів; цукрових виробів, що включає жувальну гумку, халву, глазуровані фрукти та горіхи; борошняних кондитерських виробів та іншої аналогічної продукції;

оптова торгівля харчовими продуктами, у тому числі: хлібом, хлібобулочними виробами, цукром; кавою, чаєм, какао та прянощами; шоколадними та іншими кондитерськими виробами; а також торгівля іншими продовольчими й непродовольчими товарами тощо.

Управління ТОВ «Домінік Ко» здійснюється через такі органи:

загальні збори учасників – вищий орган управління товариства, який ухвалює основні рішення щодо його діяльності;

наглядова рада – здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу та захищає інтереси учасників товариства;

правління – виконавчий орган, що забезпечує оперативне керівництво поточною діяльністю товариства;

ревізійна комісія – контролює фінансово-господарську діяльність товариства та перевіряє достовірність звітності.

Вищим органом управління ТОВ «Домінік Ко» є Загальні збори учасників, які мають виключне право приймати рішення з основних питань діяльності. Товариство зобов'язане щорічно скликати річні Загальні збори, які проводяться не пізніше 30 квітня року, що настає за звітним періодом.

Виконавчим органом ТОВ «Домінік Ко» виступає директор, в особі Плаксія Валерія Ігоровича, який діє від імені юридичної особи без довіреності, у межах наданих йому повноважень. Директор здійснює оперативне керівництво господарською діяльністю підприємства, відповідає за укладання договорів, фінансові операції та взаємодію з зовнішніми партнерами.

З метою забезпечення додаткового контролю за фінансово-господарською діяльністю ТОВ «Домінік Ко» Загальні збори учасників обирають Ревізійну комісію у складі трьох осіб строком на три роки.

Членами Ревізійної комісії можуть бути фізичні особи, які мають повну цивільну дієздатність, або юридичні особи – акціонери товариства. Обрання членів комісії здійснюється виключно шляхом кумулятивного голосування.

Голова Ревізійної комісії обирається з числа її членів шляхом відкритого голосування простою більшістю голосів від загального складу комісії.

До складу Ревізійної комісії не можуть входити: члени Наглядової ради товариства; члени Правління; корпоративний секретар; особи, які не мають повної цивільної дієздатності; представники інших органів управління.

Ревізійна комісія наділена правом:

вносити пропозиції до порядку денного Загальних зборів;

ініціювати скликання позачергових Загальних зборів;

бути присутніми на Загальних зборах учасників товариства та брати участь в обговоренні питань порядку денного з правом дорадчого голосу.

Крім того, члени Ревізійної комісії мають право бути присутніми на засіданнях Наглядової ради та Правління в установлених Статутом або внутрішніми нормативними документами випадках.

Ревізійна комісія (або ревізор) здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» за підсумками фінансового року, якщо інше не передбачено положеннями Статуту.

Правління товариства зобов'язане забезпечити доступ членам Ревізійної комісії до необхідної інформації, у межах повноважень, визначених Статутом або Положенням про Ревізійну комісію.

ТОВ «Домінік Ко» гарантує членам Ревізійної комісії право на доступ до всієї інформації, що стосується фінансово-господарської діяльності підприємства, у межах, визначених Положенням про Ревізійну комісію, яке затверджується Загальними зборами учасників.

До посадових осіб ТОВ «Домінік Ко» належать: Голова та члени Правління; Голова та члени Наглядової ради; Голова та члени Ревізійної комісії.

У разі звернення Ревізійної комісії, посадові особи зобов'язані надати всі необхідні документи, що стосуються фінансово-господарської діяльності товариства, з метою забезпечення прозорості та достовірності перевірок. Організація діяльності Ревізійної комісії, а також інші процедурні питання, що стосуються її роботи, регулюються Статутом товариства, чинним законодавством України та внутрішнім Положенням про Ревізійну комісію.

В основі успішної діяльності ТОВ «Домінік Ко» лежить його організаційна структура. Вона не лише визначає основні напрямки управління, але й забезпечує ефективну взаємодію між усіма підрозділами. Завдяки чіткому розподілу обов'язків та відповідальності, компанія оптимізує виробництво, збут і управління ресурсами (рис. 2.1).

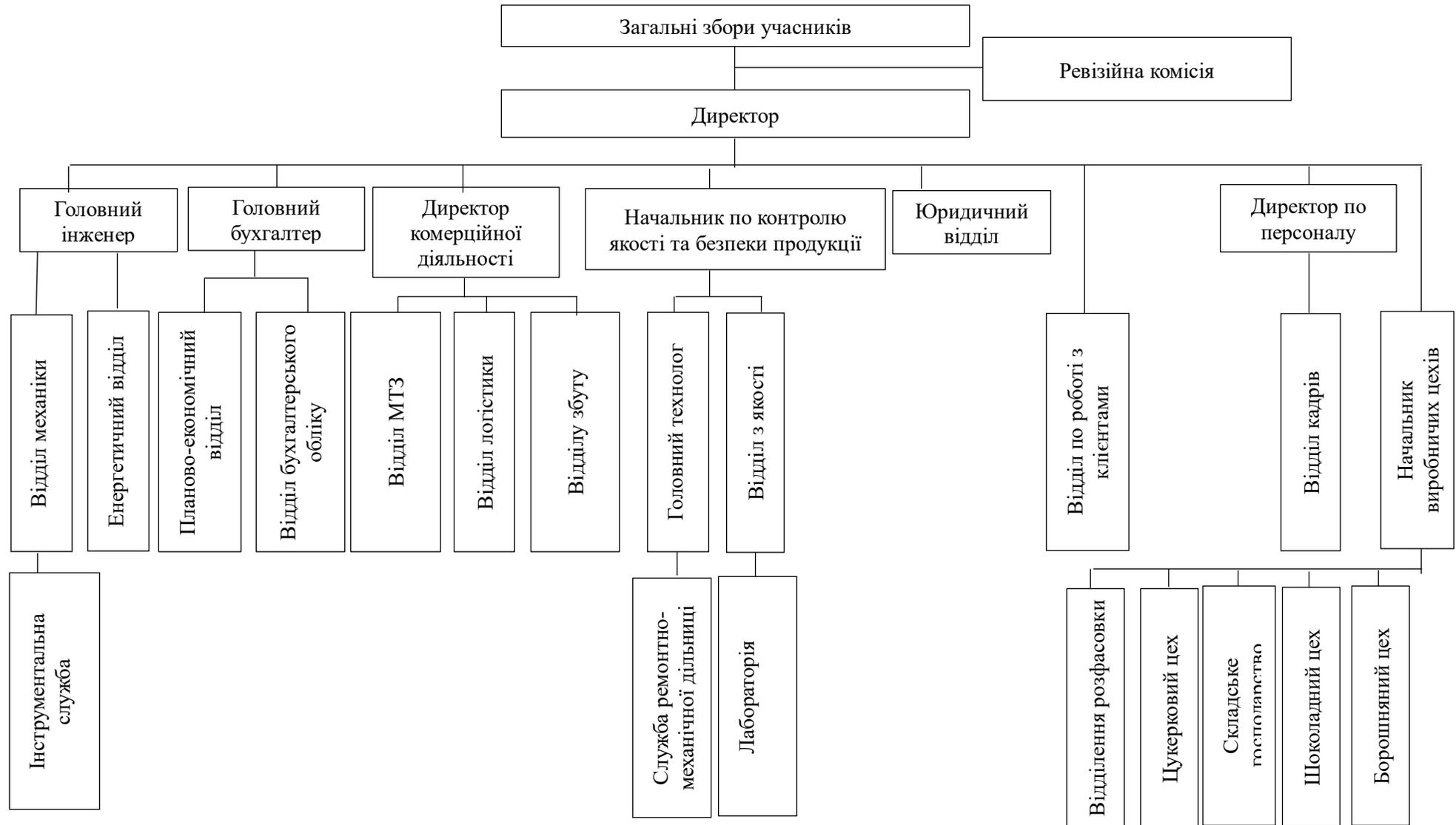


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко» (складено автором за даними підприємства)

Дані рис. 2.1 свідчать, що організаційна структура управління на підприємстві має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл функцій та повноважень між структурними підрозділами і сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів.

Розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози та загалом внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Домінік Ко» у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT – аналіз ТОВ «Домінік Ко» (складено автором за даними підприємства)

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розширення національного ринку збуту 2. Впровадження інноваційних технологій виробництва 3. Розширення асортименту за рахунок нових кондитерських виробів 4. Вигідні умови для розширення збуту на ринки ЄС 5. Автоматизація процесів обліку та логістики 6. Державна інформаційна та фінансова підтримка галузі	1. Військові дії в країні 2. Нестабільна економічна ситуація в країні 3. Зростання конкуренції на ринку кондитерських виробів 4. Зниження платоспроможності потенційних споживачів 5. Коливання вартості сировини на ринку
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Довгий період стабільної діяльності на ринку 2. Високий рівень довіри споживачів і партнерів 3. Висока якість продукції, сертифікована продукція 4. Широкий асортимент продукції, що задовольняє різноманітні потреби споживачів 5. Розвинута партнерська мережа для підтримки бізнесу 6. Налагоджені зв'язки з іноземними компаніями для співпраці 7. Налагоджені канали дистрибуції в Україні 8. Досвідчений управлінський та виробничий персонал	1. Вразливість до змін зовнішнього середовища 2. Високий рівень фізичного зносу обладнання 3. Складна система управління 4. Складнощі з логістикою і постачанням сировини

Згідно з даними табл.2.2, у ТОВ «Домінік Ко» переважають сильні сторони над слабкими, а кількість наявних можливостей перевищує кількість зовнішніх загроз, що свідчить про сприятливі умови для реалізації стратегічного потенціалу підприємства.

SWOT-аналіз не лише виявляє позитивні чи негативні аспекти зовнішнього та внутрішнього середовищ, але й визначає найбільш критичні моменти для товариства, коли негативні фактори взаємодіють із його слабкими сторонами. З іншого боку, найкращі можливості виникають у ситуаціях, коли товариство може використати свої сильні сторони на фоні позитивних явищ.

У табл. 2.3 представлено поєднання як позитивних, так і негативних факторів, що впливають на діяльність досліджуваного товариства.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко» (складено автором самотійно)

Можливості + Сильні сторони (SO)	Можливості + Слабкі сторони (WO)
6+8=14	6+4=10
Загрози + Сильні сторони (ST)	Загрози + Слабкі сторони (WT)
5+8=13	4+5=9

На основі поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників у SWOT-матриці виділяють чотири основні типи стратегій розвитку підприємства:

SO-стратегія передбачає розвиток та активне використання сильних сторін підприємства для максимально ефективного освоєння можливостей, які відкриває зовнішнє середовище;

WO-стратегія спрямована на подолання внутрішніх слабких місць за допомогою реалізації потенційних можливостей зовнішнього середовища;

ST-стратегія акцентує увагу на використанні наявних переваг підприємства з метою нейтралізації або зменшення впливу зовнішніх загроз;

WT-стратегія є найбільш складною, оскільки передбачає паралельне подолання внутрішніх недоліків і протистояння зовнішнім загрозам.

Згідно з результатами аналізу, наведеними у табл. 2.3, для ТОВ «Домінік Ко» найбільш доцільною є SO-стратегія, яка базується на поєднанні можливостей зовнішнього середовища зі вже наявними сильними сторонами підприємства. Такий підхід сприятиме підтримці конкурентних переваг і

забезпеченню подальшого зростання. Водночас, доцільним залишається розгляд елементів WT-стратегії, які дозволяють поступово усувати слабкі сторони, що є необхідною умовою довгострокової стабільності та ефективності діяльності товариства.

Одним із важливих ресурсів, що безпосередньо впливають на реалізацію сильних сторін та подолання виявлених загроз, є трудовий потенціал підприємства. Важливим етапом є розгляд структури та динаміки персоналу, що дозволяє оцінити кадрову стабільність та ефективність розподілу трудових ресурсів. Розглянемо характеристику та динаміку загальної структури персоналу товариства «Домінік Ко» за 2022-2024 рр. у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за категоріями зайнятих за 2022-2024 рр. (складено автором за даними підприємства)

Категорія зайнятих	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2024 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 р.	2023 р.
Управлінський персонал	93	15,53	99	18,13	96	19,43	3,9	1,3
У тому числі:								
керівники	9	1,5	7	1,28	7	1,42	-0,08	+0,14
спеціалісти	83	13,86	91	16,67	88	17,81	+3,95	+1,14
технічні працівники	1	0,17	1	0,18	1	0,20	+0,03	+0,02
Виробничий персонал	506	84,47	447	81,87	398	80,57	-3,9	-1,3
Разом	599	100	546	100	494	100	x	x

Згідно табл. 2.4 персонал ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр. представлено управлінським та виробничим персоналом. Загальна чисельність працівників у цей період поступово зменшувалась з 599 осіб у 2022 році до 494 осіб у 2024 році. Основною причиною зменшення чисельності працівників стали воєнні дії на території України, що спричинили вимушене переміщення населення за кордон, а також мобілізаційні процеси.

До категорії «управлінський персонал» належать керівники, спеціалісти та технічні працівники. Чисельність управлінського персоналу в абсолютному значенні збільшилася на 3 особи: з 93 осіб у 2022 році до 96 осіб у 2024 році, а його питома вага зросла з 15,53% до 19,43%.

Найбільший приріст спостерігався серед спеціалістів з 83 до 88 осіб, що свідчить про підвищену потребу у кваліфікованих фахівцях для адаптації підприємства до нових умов роботи. Кількість керівників у 2024 році залишилась на рівні 2023 року, а технічний персонал залишився стабільним, хоча його частка незначна.

Чисельність виробничих працівників скоротилася з 506 осіб у 2022 році до 398 у 2024 році. Їх питома вага у структурі знизилася з 84,47% до 80,57%.

На рис. 2.2 розглянуто динаміку чисельності управлінського та виробничого персоналу досліджуваного товариства.

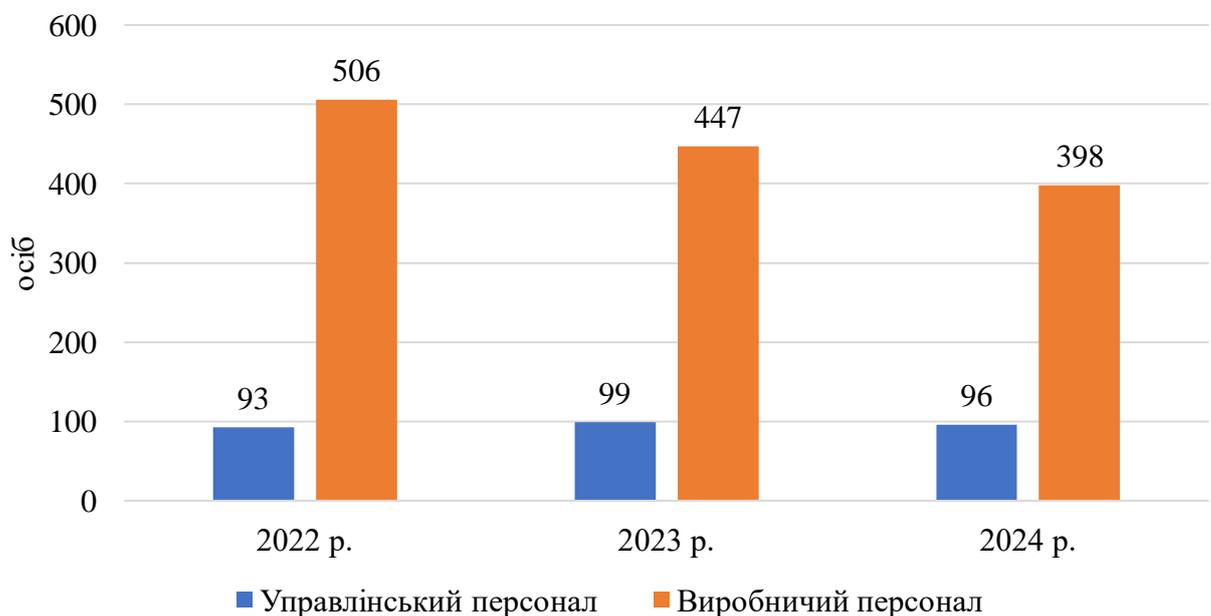


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності управлінського та виробничого персоналу ТОВ «Домінік Ко», осіб (складено автором самостійно)

Дані рис. 2.2 свідчать про суттєве зменшення виробничого персоналу, основною причиною якого, як уже зазначалося, стала небезпека ведення

виробничої діяльності в умовах воєнного стану, виїзд працівників, а також мобілізація працівників чоловічої статі.

Отже, система управління ТОВ «Домінік Ко» спрямована на досягнення як стратегічних, так і оперативних цілей підприємства, нарощення обсягів виробництва, підвищення якості продукції та оптимізацію фінансово-економічних показників діяльності.

## 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Для об'єктивної оцінки результативності роботи підприємства важливо регулярно аналізувати основні показники його діяльності, що дає змогу не лише оцінити поточний фінансовий стан, а й виявити потенційні резерви для зростання ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Оцінка основних показників діяльності підприємства є важливим інструментом для визначення рівня його ефективності. Такий аналіз ґрунтується на фінансових та економічних параметрах, які відображають різні сторони функціонування підприємства.

Аналіз дає можливість зрозуміти, наскільки успішно підприємство реалізує свої стратегічні цілі, визначити його позицію серед конкурентів, а також окреслити напрями для подальшого розвитку. Наприклад, дослідження рівня рентабельності дає змогу виявити найбільш прибуткові напрями діяльності та знайти можливості для зростання прибутку. Аналіз ліквідності, у свою чергу, дозволяє вчасно виявити потенційні фінансові ризики й забезпечити стабільність грошових потоків.

Проведемо оцінку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр. Результати зведено у табл. 2.5, де показники згруповані у шість основних блоків, що дозволяє здійснити всебічний та комплексний аналіз ефективності роботи підприємства.

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр. (розраховано автором на основі звітності підприємства)

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2022	2023	2024	2024 р. від 2022 р.		2024 р. від. 2023 р.	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Капітал підприємства</b>								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	452422	487640,5	544757	+92335	+20,41	+57116,5	+11,71
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	417627,5	454199	490097,5	+72470	+17,35	+35 898,5	+7,90
<b>2. Ресурси підприємства</b>								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	159099,5	139382	120269,5	-38830	-24,41	-19 112,5	-13,71
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	336,5	251	165	-171,5	-50,97	-86	-34,26
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	290265	347119,5	423208,5	+132943,5	+45,80	+76089,0	+21,92
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	599	546	494	-105	-17,53	-52	-9,52
<b>3. Економічні показники</b>								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	638511	735277	837760	+199249	+31,21	+102486	+13,94
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	638511	735277	837760	+199249	+31,21	+102486	+13,94
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	612569	735135	803107	+190538	+31,10	+67972	+9,25

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	86504	117610	90133	+3629	+4,19	-27477	-23,36
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	12034,50	17950,24	18245,55	+6211,05	+51,61	+295,31	+1,65
<b>4. Фінансові результати</b>								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	122691	114315	147148	+24457	+19,93	+32833	+28,72
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	65720	23120	60038	-5682	-8,65	+36918	+159,68
4.3. Прибуток (збиток) до оподаткування	тис. грн.	65821	27097	63926	-1895	-2,88	+36829	+135,91
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	53749	19398	52399	-1350	-2,51	+33001	+170,13
<b>5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат</b>								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	1065,96	1346,66	1695,87	+629,91	+59,09	+349,21	+25,93
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,64	0,69	0,74	+0,1	+15,63	+0,05	+7,25
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	4,01	5,28	6,97	+2,96	+73,82	+1,69	+32,01
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,20	2,12	1,98	-0,22	-99,99	-0,14	-6,60
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	164	170	182	+18	10,98	+12	7,06
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,27	0,23	0,27	-	-	+0,04	17,39
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	95,94	99,98	95,86	-0,08	-0,08	-4,12	-4,12
<b>6. Показники рентабельності підприємства</b>								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	14,55	5,56	11,73	-2,82	x	+6,17	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	12,87	4,27	10,69	-2,18	x	+6,42	x
6.3. Рентабельність продукції	%	10,73	3,15	7,48	-3,25	x	+4,33	x

Проаналізуємо отримані у табл. 2.5 значення показників.

Перший блок показників стосується капіталу підприємства. Сукупний капітал представляє собою сукупність авансованого у діяльність власного, позиченого і залученого капіталу. Величина сукупного капіталу дорівнює валюті балансу (підсумку пасиву балансу).

Середня вартість сукупного капіталу ТОВ «Домінік Ко» у 2022 році становила 452422 тис. грн, у 2023 році зросла до 487640,5 тис. грн, а у 2024 році досягла значення у 544757 тис. грн. Абсолютне зростання за період 2024 року порівняно з 2022 роком становить 92335 тис. грн, що відповідає темпу приросту 20,41 %. Порівняно з 2023 роком у звітному році сукупний капітал зріс на 57116,5 тис. грн, що складає 11,71 %.

Середня вартість власного капіталу у 2022 році становила 417627,5 тис. грн, у 2023 році – 454199 тис. грн, а у 2024 році – 490097,5 тис. грн. Абсолютне зростання за два роки становить 72470 тис. грн, що відповідає приросту 17,35 %. Відносно 2023 року власний капітал у 2024 р. збільшився на 35898,5 тис. грн, темп приросту склав 7,90 %. Отримані результати свідчать про позитивну динаміку фінансового розвитку підприємства.

Другий блок показників – ресурси підприємства. За 2022-2024 рр. відбулось зменшення основних засобів та нематеріальних активів.

Протягом 2021-2023 рр. середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Домінік Ко» зменшується. Якщо у 2022 році цей показник становив 159099,5 тис. грн, то у 2023 році він зменшився до 139382 тис. грн, а у 2024 році – до 120269,5 тис. грн. Абсолютне зменшення за два роки склало 38830 тис. грн, що відповідає темпу зниження 24,41 %. У порівнянні з 2023 роком зменшення середньорічної вартості основних засобів у 2024 р. склало 19112,5 тис. грн або 13,71 %. Схожа тенденція простежується і за показником середньорічної вартості нематеріальних активів, який знизився з 336,5 тис. грн у 2022 році до 251 тис. грн у 2023 році та 165 тис. грн у 2024 році, що відповідає зменшенню на 171,5 тис. грн або 50,97 % за два роки та на 86 тис. грн за останній рік.

Водночас середні залишки оборотних засобів демонструють зростання: з 290265 тис. грн у 2022 році до 347119,5 тис. грн у 2023 році та 423208,5 тис. грн у 2024 році. За два роки абсолютне зростання становить 132943,5 тис. грн або 45,80 %, а за останній рік – 76089 тис. грн або 21,92 %. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 599 осіб у 2022 році до 494 осіб у 2024 році, що свідчить про зменшення персоналу на 105 осіб або 17,53 % за два роки та на 52 особи або 9,52 % у 2024 році порівняно з 2023 роком. Зазначені зміни вказують на структурну трансформацію підприємства, спрямовану на оптимізацію ресурсів та посилення оборотного капіталу. Зміни вартості основних засобів та оборотних активів досліджуваного товариства наведено на рис. 2.3.

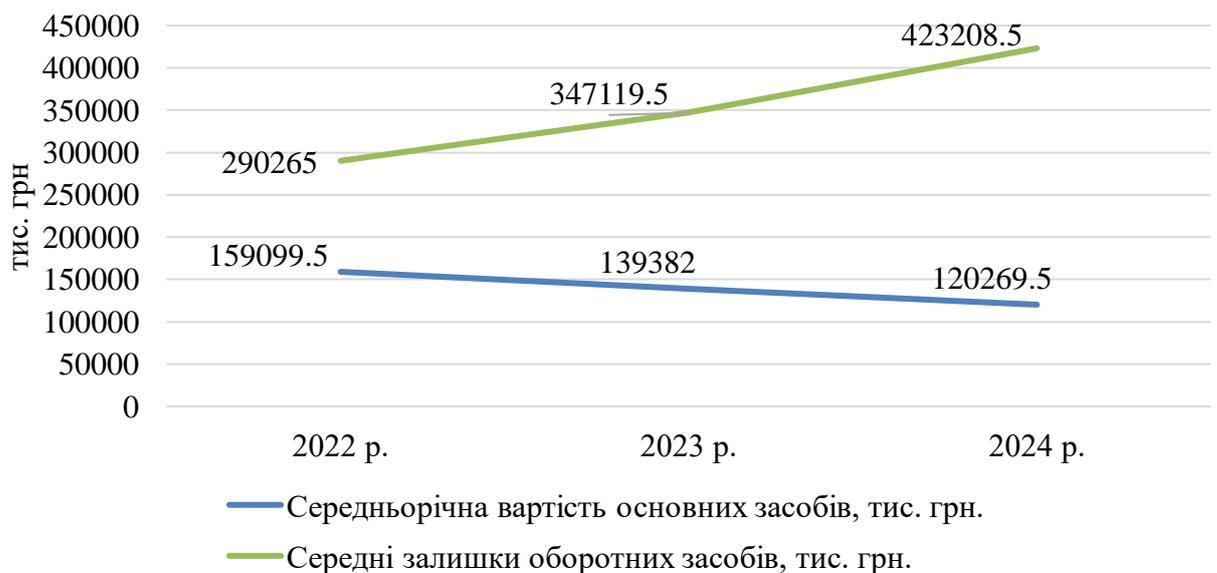


Рисунок 2.3 – Зміни вартості основних засобів та оборотних активів ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр., тис. грн. (складено автором за даними підприємства)

Третій блок – блок економічних показників, який представлений чистим доходом, операційними витратами та середньомісячною заробітною платою. За аналізований період чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг ТОВ «Домінік Ко» демонструє стабільне зростання. У 2022 році

цей показник становив 638511 тис. грн, у 2023 році – 735277 тис. грн, а у 2024 році зріс до 837760 тис. грн. Абсолютне зростання доходу за два роки склало 199249 тис. грн, що відповідає темпу приросту 31,21 %, при цьому порівняно з 2023 роком зростання становить 102486 тис. грн або 13,94 %. Операційні витрати підприємства зросли з 612569 тис. грн у 2022 році до 803107 тис. грн у 2024 році, тобто зростання склало 190538 тис. грн або 31,10 % за два роки, а відносно 2023 року витрати у звітному році збільшилися на 67972 тис. грн або 9,25 %. Витрати зростають меншими темпами, а ніж дохід, що є позитивним.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника також зросла: з 12034,50 грн у 2022 році до 18245,55 грн у 2024 році. Загальний приріст за два роки склав 6211,05 грн або 51,61 %, а у порівнянні з 2023 роком у звітному році зростання заробітної плати становить 295,31 грн або 1,65 %. Це свідчить про позитивну динаміку доходів працівників, проте у 2024 році темпи зростання заробітної плати значно сповільнилися, що може бути наслідком оптимізації витрат підприємства.

Четвертий блок показників – оцінка фінансових результатів діяльності товариства.

За результатами аналізу показників прибутковості ТОВ «Домінік Ко» спостерігається неоднозначна динаміка. Зокрема, валовий прибуток у 2022 році становив 122691 тис. грн, у 2023 році знизився до 114315 тис. грн, проте у 2024 році знову зріс до 147148 тис. грн. Загальне зростання валового прибутку за два роки склало 24457 тис. грн або 19,93 %, а у порівнянні з 2023 роком приріст у звітному році становить 32833 тис. грн або 28,72 %, що свідчить про покращення ефективності основної діяльності у 2024 році.

Щодо чистого прибутку, у 2022 році підприємство отримало 53749 тис. грн, у 2023 році цей показник суттєво знизився до 19398 тис. грн, однак вже у 2024 році підприємству вдалося відновити прибутковість до рівня 52399 тис. грн. Загалом за два роки чистий прибуток зменшився на 1350 тис. грн або 2,51 %, проте у порівнянні з попереднім роком спостерігається суттєве

зростання на 33001 тис. грн або 170,13 %, що є позитивним результатом та свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Для наочності розглянемо динаміку зміни величину видів прибутку на рис. 2.4.

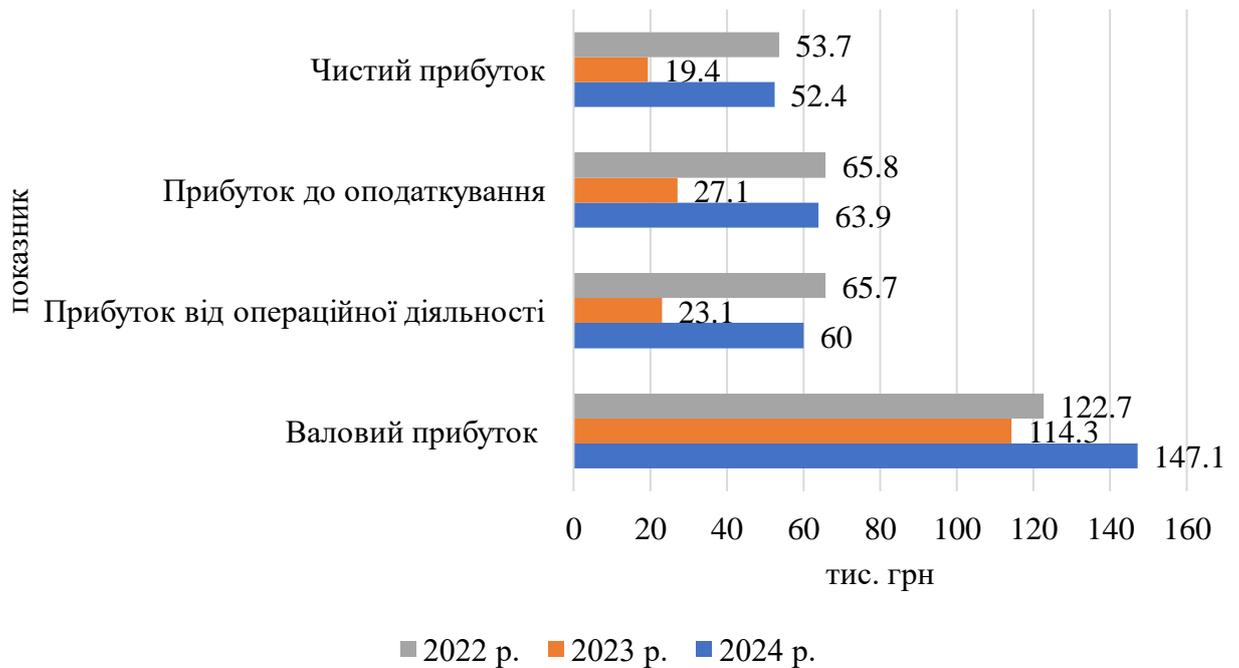


Рисунок 2.4 – Динаміка видів прибутку ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр., млн. грн. (складено автором за даними підприємства)

П'ятим блоком є показники ефективності використання ресурсів та витрат. Одним з важливих показників є продуктивності праці працівників, який використовується для оцінки ефективності використання трудових ресурсів. Упродовж 2022-2024 рр. його значення зросло на 629,91 тис. грн / особу, що зумовлено збільшенням обсягів реалізованої продукції за відносно стабільної чисельності персоналу, що свідчить про підвищення інтенсивності праці та раціональніше використання наявного кадрового потенціалу.

Коефіцієнт зносу основних засобів відображає рівень фізичного та морального зносу активів підприємства. У 2022 році він становив 64%, тоді як у 2024 році зріс до 74%, що вказує на погіршення технічного стану виробничих потужностей та зменшення оновлення основних засобів.

Показник фондівдачі, який характеризує ефективність використання основних засобів, у ТОВ «Домінік Ко» демонструє стійку позитивну динаміку протягом 2022-2024 рр. У 2022 році фондівдача становила 4,01 грн, тобто кожна гривня вартості основних засобів забезпечувала 4,01 грн. виручки. У 2023 році показник зріс до 5,28 грн., а в 2024 році – 6,97 грн., що свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів підприємства.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів у 2022 році становив 2,20 і свідчить про те, що протягом звітного періоду оборотні засоби ТОВ «Домінік Ко» повністю оновились у середньому 2,2 рази, тобто підприємство здійснило понад два повних цикли використання своїх обігових ресурсів, та перетворило їх на готову продукцію, реалізацію та грошові надходження.

Шостий блок показників – показники рентабельності.

Показники рентабельності дають змогу оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та визначити рівень прибутковості його діяльності. Вони дозволяють порівнювати дохідність різних напрямів роботи підприємства, а також аналізувати зміну фінансових результатів у динаміці.

Рентабельність сукупного капіталу показує, наскільки ефективно підприємство використовує всі наявні фінансові ресурси для отримання прибутку. Вона дозволяє оцінити загальну прибутковість підприємства з позиції всіх інвесторів – як власників, так і кредиторів.

У динаміці показників рентабельності ТОВ «Домінік Ко» простежується спад у 2023 році з подальшим покращенням ситуації у 2024 році. Зокрема, рентабельність сукупного капіталу у 2022 році становила 14,55 %, у 2023 році знизилася до 5,56 %, а у 2024 році зросла до 11,73 %. За два роки показник зменшився на 2,82 %, проте порівняно з попереднім роком спостерігається позитивна динаміка із приростом 6,17 %, що свідчить про ефективніше використання капіталу у 2024 році.

Аналогічна тенденція характерна і для рентабельності власного капіталу, яка знизилась з 12,87 % у 2022 році до 4,27 % у 2023 році, проте у 2024 році досягла рівня 10,69 %. Це означає зменшення показника на 2,18 %

за два роки, водночас зростання на 6,42 % у порівнянні з 2023 роком є позитивним сигналом. Рентабельність продукції також мала спад із 10,73 % у 2022 році до 3,15 % у 2023 році та зростання до 7,48 % у 2024 році. За два роки показник зменшився на 3,25 %, однак у порівнянні з 2023 роком рентабельність продукції зросла на 4,33 %. Це свідчить про часткове відновлення прибутковості реалізованої продукції та ефективності діяльності підприємства.

Для наочної демонстрації динаміки основних видів рентабельності ТОВ «Домінік Ко» розглянемо рис. 2.5.

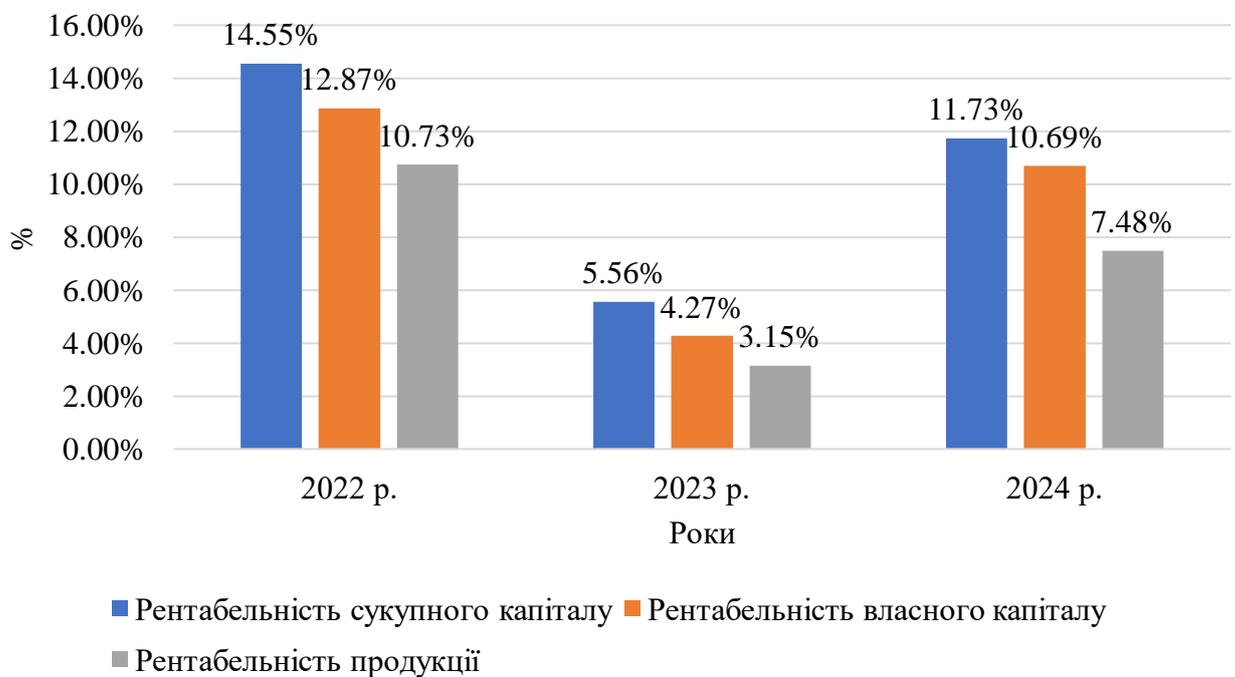


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр., % (складено автором за даними підприємства)

Як видно з рис. 2.5, упродовж 2022-2024 рр. спостерігається чітка тенденція до зниження значень усіх основних показників рентабельності ТОВ «Домінік Ко», що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів підприємства та зниження прибутковості його діяльності.

Таким чином, аналіз основних показників діяльності є важливим інструментом для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства, рівня

його ефективності, а також для формування обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення прозорості взаємодії зі стейкхолдерами.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що у 2022-2024 рр. ТОВ «Домінік Ко» продемонструвало тенденцію до зниження більшості основних фінансово-економічних показників, що показує погіршення загальної ефективності діяльності підприємства та потребу в перегляді стратегії розвитку.

### 2.3 Оцінка існуючих методів контролю у ТОВ «Домінік Ко»

У ТОВ «Домінік Ко» контроль за діяльністю підприємства здійснюється через систему управлінського контролю, яка охоплює як стратегічні, так і операційні рівні управління. Контрольна функція реалізується на всіх етапах – від планування до аналізу результатів.

Так, Загальні збори учасників визначають стратегічні напрями та основні параметри оцінки ефективності діяльності.

Наглядова рада виконує контрольну функцію щодо виконання рішень Загальних зборів та здійснює нагляд за роботою виконавчого органу.

Правління та директор відповідають за оперативне управління підприємством, у тому числі за дотримання внутрішніх стандартів і виконання бюджетів.

Ревізійна комісія виконує незалежний внутрішній контроль, перевіряє:  
фінансово-господарську діяльність;  
достовірність фінансової звітності;  
дотримання законодавства та внутрішніх нормативів.

За результатами щорічної перевірки фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» Ревізійна комісія складає висновок, у якому міститься:

підтвердження достовірності та повноти показників звітності;  
виявлені факти порушень законодавства у сфері фінансово-

господарської діяльності, а також порушення порядку ведення бухгалтерського обліку та подання звітності.

Спеціальна перевірка фінансово-господарської діяльності товариства здійснюється Ревізійною комісією (або ревізором), а в разі її відсутності – незалежним аудитором.

Підставами для такої перевірки можуть бути:

ініціатива самої Ревізійної комісії (ревізора);

рішення Загальних зборів учасників;

рішення Наглядової ради або Правління товариства;

вимога акціонерів, які сукупно володіють понад 10% простих акцій на момент подання відповідного звернення [45].

Відповідно до покладених функцій, Ревізійна комісія товариства здійснює контроль та перевірку наступних аспектів діяльності:

виконання планів та стратегічних напрямів розвитку товариства, затверджених Загальними зборами акціонерів;

рішення Правління з питань фінансово-господарської діяльності та їх відповідність положенням чинного законодавства і Статуту товариства;

реалізацію заходів щодо усунення недоліків, виявлених у ході попередніх ревізій та перевірок;

розрахунки з акціонерами щодо акцій, а також дотримання їхніх прав у сфері розподілу прибутку, преференційного придбання нових емісій акцій та отримання пільг;

дотримання порядку оплати акцій, встановленого установчими документами ТОВ «Домінік Ко»;

ефективність витратної політики підприємства, своєчасне виявлення непродуктивних витрат та вжиття заходів до осіб, які допустили такі порушення;

правильність податкових розрахунків і своєчасність перерахування податків до бюджету, а також взаєморозрахунків із банківськими установами;

точність визначення розміру Статутного капіталу та оцінки вартості чистих активів ТОВ «Домінік Ко»;

цільове використання коштів резервного капіталу та інших фондів, сформованих за рахунок прибутку;

контроль за сплатою акціонерами передбачених відсотків у разі несвоєчасної оплати придбаних акцій;

фактичний стан каси та майна ТОВ «Домінік Ко», включно з проведенням інвентаризацій та перевірок їх обліку [45].

Ревізійна комісія ТОВ «Домінік Ко» є суб'єктом ревізії – методу контролю за діяльністю підприємств, у процесі якого встановлюється законність, достовірність та економічна доцільність здійснених господарських операцій.

Основна мета ревізії – виявлення господарських й фінансових порушень, зловживань, фактів безгосподарності, розкрадання, марнотратства, визначення причин та умов, які їм сприяли, і винних у цьому осіб, ужиття заходів до відшкодування завданого збитку, розробка заходи з усунення недоліків і порушень, а також притягнення до відповідальності (адміністративної чи кримінальної) осіб, які допустили правопорушення.

Завдання ревізії полягають у вжитті заходів для відшкодування завданих збитків, розробці конкретних рекомендацій щодо усунення виявлених недоліків та порушень, а також притягненні до адміністративної чи кримінальної відповідальності осіб, винних у правопорушеннях.

Об'єктами ревізії на будь-якому підприємстві є документальна інформація про наявність та рух коштів, виробничих запасів, готової продукції, основних засобів, капіталу, використання трудових ресурсів і фонду оплати праці, процес створення і реалізації продукції, а також розрахункові, кредитні операції, джерела формування коштів та їх цільове використання.

Ревізія проводиться наступними способами:

документальна і фактична перевірка – перевірка документального обґрунтування операцій та записів (формальна перевірка документів,

арифметична перевірка, перевірка документів за змістом);

способом співставлення даних первинних документів з обліковими регістрами, звітністю тощо.

Під час перевірки розрахунків із постачальниками Ревізійною комісією було виявлено, що у III кварталі 2023 року бухгалтерією неправильно відображено аванс у сумі 96000 грн. як витрати, а не як заборгованість у складі оборотних активів.

Суть помилки: аванс мав бути відображений на рахунку 371 «Розрахунки за авансами виданими», натомість був списаний на рахунок 92 «Адміністративні витрати», що завищило витрати періоду та знизило фінансовий результат (прибуток).

Рекомендації Ревізійної комісії:

провести виправне бухгалтерське проведення з коригуванням відповідного періоду;

надати пояснювальну записку до фінансової звітності;

провести додатковий інструктаж для бухгалтера щодо відображення операцій з авансами;

запровадити внутрішню перевірку проведенень по III класу рахунків раз на квартал.

Після виправлення помилки відновлюється достовірність фінансової звітності, усувається порушення облікової політики, і підприємство демонструє реальні фінансові результати, що важливо як для внутрішнього аналізу, так і для зовнішніх користувачів звітності (інвесторів, контролюючих органів).

Окрім Ревізійної комісії контроль здійснюють структурні підрозділи в межах функціональної відповідальності. Відділ бухгалтерського обліку – облік, відділ механіки – стан обладнання, відділ з якості – якість продукції тощо.

Одним з найважливіших методів фактичного контролю, який є нерозривною частиною та фундаментом для проведення якісної та достовірної

ревізії є інвентаризація – це процес, під час якого фактична наявність активів (основних засобів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів, цінних паперів) та зобов'язань підприємства порівнюється з даними бухгалтерського обліку.

Керівник підприємства несе відповідальність за проведення інвентаризації та забезпечення її достовірності, що є головним для формування правдивої фінансової звітності. Терміни інвентаризації є незмінними, навіть за умов воєнного стану, і інвентаризація проводиться за три місяці до дати річного балансу, тобто з 1 жовтня по 31 грудня.

Для успішного проведення інвентаризації керівник зобов'язаний створити всі необхідні умови, особливо у випадках, коли її проведення є обов'язковим. Окрім планової річної інвентаризації, керівник також визначає об'єкти, періодичність та конкретні дати проведення інвентаризації в інших випадках, дотримуючись при цьому встановлених правил. Зазвичай, перед початком інвентаризаційних робіт, керівник видає відповідний наказ.

У табл. 2.6 наведено основні документи для проведення інвентаризації.

Таблиця 2.6 – Документи для проведення щорічної інвентаризації на ТОВ «Домінік Ко» (складено автором за даними підприємства)

Документ	Об'єкти	Характеристика
Інвентаризаційні описи	запаси (крім палива), матеріальні цінності на відповідальному зберіганні, основні засоби, нематеріальні активи, а також інші необоротні активи	передають до бухгалтерії для звіряння з обліковими даними
Інвентаризаційні акти	готівка, гроші в банках, фінансові активи, фінансові інвестиції, Дт та Кт заборгованість, паливо та інші нафтопродукти	передають до бухгалтерії для звіряння з обліковими даними
Акт звірки взаєморозрахунків	Дт та Кт заборгованість	допоміжний двосторонній документ, який може замінити інвентаризаційний акт
Протоколи проведення інвентаризації	по всім об'єктам інвентаризації	кінцевий узагальнюючий документ щодо інвентаризації

Успіх підприємства, особливо у сфері виробництва харчових продуктів, неможливий без ефективного контролю на всіх етапах діяльності. Якщо ревізія забезпечує всебічний фінансовий нагляд, а інвентаризація підтверджує фактичну наявність та достовірність обліку ресурсів, то справжня цінність цих ресурсів для споживача визначається їхньою якістю.

Відділ з якості ТОВ «Домінік Ко» є основною структурною одиницею, що здійснює технічний і санітарний контроль на всіх етапах виробництва кондитерської продукції. Підпорядковується відділ начальнику по контролю якості та безпеки продукції.

Для оцінки якості та безпечності кондитерської продукції застосовується низка різноманітних методів (рис. 2.6).

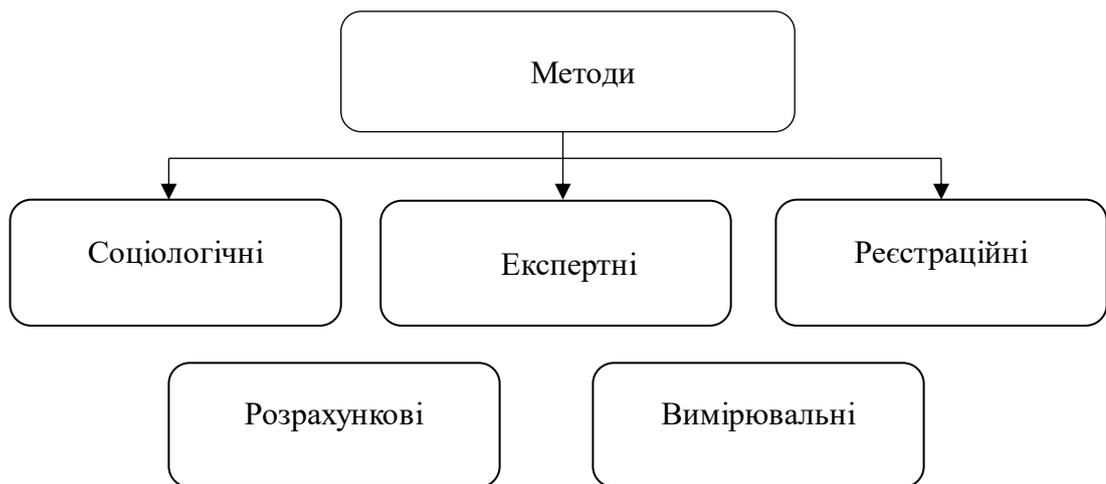


Рисунок 2.6 – Методи оцінки якості та безпеки кондитерської продукції на ТОВ «Домінік Ко» (складено автором за даними підприємства)

Охарактеризуємо детальніше розглянуті методи оцінки. Так, соціологічні методи ґрунтуються на думці споживачів, яку збирають через опитування, анкетування, а також на спеціальних заходах, таких як конференції, виставки та дегустації. Отримані дані допомагають зрозуміти сприйняття кондитерської продукції цільовою аудиторією.

Експертні методи передбачають оцінку якості спеціалізованими комісіями. Їх зазвичай використовують для аналізу нормативно-технічної

документації, оцінки окремих або комплексних показників якості, а також для класифікації кондитерської продукції.

Реєстраційні методи базуються на обліку конкретних фактів, подій або витрат. Наприклад, це може бути підрахунок бракованих кондитерських виробів у партії або аналіз найчастіших дефектів певного продукту, що дозволяє виявити проблемні зони.

Розрахункові методи застосовуються на етапі проєктування кондитерської продукції. Вони дозволяють оцінити, як зміни певних параметрів впливають на загальні показники якості, ще до початку виробництва.

Проте, найдетальнішу інформацію щодо складу, якості та безпечності кондитерської продукції надають вимірювальні методи. До них належать всі види хімічного, фізичного, фізико-хімічного, фізіологічного та мікробіологічного аналізу, які застосовуються для дослідження як готових продуктів, так і сировини.

Описані методи контролю та аналізу якості є фундаментальними інструментами для забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам, однак їх ефективне застосування та постійне вдосконалення неможливі без належного управління системою якості.

Рушійною силою у підтримці та розвитку всієї системи якості ТОВ «Домінік Ко» є менеджер систем якості.

Основні обов'язки менеджера систем якості:

забезпечення ефективного функціонування чинної системи менеджменту якості (СМЯ) та безпеки харчової продукції (БП) згідно з вимогами міжнародних стандартів ISO та IFS, а також приведення внутрішніх процедур у відповідність до чинних нормативів;

розробка, оновлення та супровід регламентованої документації, що стосується СМЯ та БП, включно з політиками, інструкціями, стандартами підприємства та іншими нормативними актами;

впровадження та постійне вдосконалення процесів СМЯ та БП, з метою

підвищення ефективності виробничої діяльності та забезпечення стабільної якості продукції;

контроль за проведенням внутрішніх аудитів, верифікацій і аналізів, моніторинг ефективності вжитих заходів, забезпечення виконання планів коригувальних і попереджувальних дій [45].

У табл. 2.7 узагальнено результати оцінки контролю на ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 2.7 – Узагальнені результати оцінки контролю на ТОВ «Домінік Ко»

Рівень контролю	Відповідальна особа / підрозділ	Основні функції	Виявлені недоліки
Стратегічний	Загальні збори учасників	Визначення стратегічних цілей, затвердження основних напрямів розвитку	Відсутність чітких довгострокових КРІ для моніторингу ефективності стратегічних рішень
Наглядовий	Наглядова рада	Контроль за виконанням рішень зборів, нагляд за виконавчим органом	-
Операційний	Директор, правління	Поточне управління підприємством, розпорядження ресурсами	Недостатня автоматизація управлінських процесів
Внутрішній контроль	Ревізійна комісія	Контроль за достовірністю фінансової звітності, перевірка обліку та дотримання НП(С)БО	-
Фактичний контроль	Інвентаризаційна комісія	Перевірка наявності та стану активів, відповідність обліковим даним	Випадки невідповідності залишків на складах даним бухгалтерського обліку
Функціональний	Бухгалтерія, технічні служби, кадровий відділ	Контроль у межах функціональних обов'язків: облік, технічний стан, дисципліна	Недостатня взаємодія між підрозділами, що ускладнює виявлення та попередження порушень
Зовнішній контроль	Аудиторська фірма (за рішенням зборів)	Аудит фінансової звітності	Аудит проводиться нерегулярно, іноді лише формально

Аналіз системи внутрішнього контролю на ТОВ «Домінік Ко» свідчить про її фрагментарну ефективність. На стратегічному та функціональному рівнях виявлено суттєві прогалини, які знижують здатність компанії швидко реагувати на внутрішні та зовнішні ризики. Функції контролю реалізуються, однак часто формально і без належного зворотного зв'язку.

Отже, управлінська діяльність, з її системним та комплексним характером, вимагає особливо ретельного та точного контролю за певними аспектами діяльності, для чого ТОВ «Домінік Ко» використовує такі методи контролю як: ревізія, інвентаризація, соціологічні, експертні, реєстраційні, розрахункові та вимірювальні методи.

## Висновки до розділу 2

Провівши аналіз системи контролю у ТОВ «Домінік Ко», можна зробити наступні висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко». Визначено, що ТОВ «Домінік Ко» – це сучасна українська компанія з багаторічною історією, що займає провідні позиції на ринку кондитерських виробів. Організаційна структура управління на підприємстві має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл функцій та повноважень між структурними підрозділами.

2. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Домінік Ко». Встановлено, що підприємство зберігає стабільність функціонування, однак демонструє тенденцію до зниження основних фінансових показників. Після зниження чистого прибутку у 2023 році до 19398 тис. грн, у 2024 році показник зріс до 52399 тис. грн, що на 33001 тис. грн або 170,13 % більше, ніж у попередньому році. Це позитивно вплинуло на показники рентабельності, які у 2024 році суттєво зросли порівняно з 2023 роком: рентабельність сукупного капіталу з 5,56 % до 11,73 %, власного капіталу – з 4,27 % до 10,69 %, а

рентабельність продукції – з 3,15 % до 7,48 %. Незважаючи на те, що за два роки рентабельність ще не досягла рівня 2022 року, позитивна динаміка 2024 року свідчить про поступове відновлення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його фінансового стану.

3. Здійснено оцінку існуючих методів контролю у ТОВ «Домінік Ко». Аналіз існуючих методів контролю у ТОВ «Домінік Ко» свідчить про наявність розгалуженої системи, яка охоплює основні аспекти фінансово-господарської діяльності та якості продукції. Підприємство використовує як інструменти фінансового контролю (ревізія, інвентаризація), так і спеціалізовані методи контролю якості (хімічні, фізико-хімічні, мікробіологічні та інші вимірювальні методи тощо). До недоліків наявного стану слід віднести відсутність орієнтацію на традиційні методи контролю, які вимагають безпосередньої участі людини, значних витрат ресурсів, зокрема часових. Більш доцільним є рішення щодо переходу на сучасні методи контролю, які працюватимуть на основі цифровізації, штучного інтелекту та інших «високих» технологій.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи будуть розглянуті потенційні шляхи удосконалення системи контролю для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Домінік Ко».

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДОМІНІК КО»

#### 3.1 КРІ-контроль якості продукції як інструмент підвищення конкурентоспроможності

В умовах жорсткої конкуренції та постійно зростаючих вимог споживачів, якість продукції стає одним з вирішальних факторів успіху для будь-якого підприємства. Успішне управління якістю неможливе без ефективної системи контролю, яка дозволяє не лише виявляти дефекти, а й запобігати їх виникненню.

У сучасному виробничому менеджменті важливу роль відіграють КРІ – ключові показники ефективності (Key Performance Indicators), які дозволяють кількісно оцінювати стан, динаміку та ефективність окремих процесів.

Впровадження КРІ-контролю (контролю на основі ключових показників ефективності) якості продукції набуває особливого значення, перетворюючись на потужний інструмент для системного моніторингу, оперативного реагування та безперервного підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У сфері контролю якості харчової продукції, зокрема кондитерських виробів, КРІ-система дозволяє:

- точно фіксувати проблемні ділянки виробництва;
- запобігати браку і рекламаціям;
- системно впливати на якість за рахунок об'єктивної аналітики;
- підвищувати прозорість і підзвітність кожного етапу виробництва.

Досліджуване товариство «Домінік Ко» потребує системного інструменту контролю якості, який працює в реальному режимі та базується на вимірюваних показниках.

Саме тому пропонуємо досліджуваному товариству «Домінік Ко» впровадити КРІ-контроль якості продукції.

Процес впровадження КРІ-контролю потребує виконання наступних кроків:

- визначення критичних для якості показників;
- призначення відповідальних осіб за кожен КРІ;
- регулярний моніторинг, фіксація даних та аналітика;
- реакція на відхилення: оперативні коригувальні дії;
- вбудовування звітів у загальну систему управління якістю (QMS).

У табл. 3.1 представлено основні КРІ-показники, що пропонуємо до впровадження у досліджуваному товаристві «Домінік Ко».

Таблиця 3.1 – Запроваджені КРІ-показники та механізм контролю якості продукції ТОВ «Домінік Ко» (складено автором за даними [33])

Показник якості (КРІ)	Метод збору даних	Частота вимірювання	Цільове значення	Відповідальна особа за моніторинг
Рівень браку продукції, %	Звіти Відділу з якості	Щомісяця	$\leq 1\%$	Інженер з якості
Частка рекламаций клієнтів, %	Аналітика скарг та звернень	Щокварталу	$\leq 0,5\%$	Начальник по контролю якості та безпеки продукції
Стабільність фізико-хімічних показників, %	Дані лабораторного контролю	Щомісяця	$\geq 97\%$	Лаборант-технолог
Середній термін зберігання до відхилень, %	Моніторинг на тест-партіях	Щокварталу	$\geq 95\%$	Контролер продукції
Відхилення упаковки на 10 тис. шт.	Контроль на лінії пакування	Щомісяця	$\leq 3$ шт.	Оператор лінії + начальник зміни

КРІ-показники охоплюють як внутрішні параметри (брак, фізико-хімічна стабільність), так і зовнішні – тобто оцінку продукції з боку клієнтів (рекламації, відхилення упаковки). Таблиця 3.1 також демонструє метод збору даних, частоту моніторингу та відповідальних осіб.

Запровадження наведених КРІ дозволить ТОВ «Домінік Ко» створити прозору, регулярну та вимірювану систему контролю якості, що дасть змогу:

- своєчасно виявляти критичні точки погіршення якості;
- оцінювати динаміку продуктивності та ефективність працівників підприємства;
- мінімізувати брак і витрати на повернення продукції;
- забезпечити стабільну якість продукції для кінцевого споживача;
- сформувану основу для впровадження мотиваційної системи, побудованої на результатах контролю.

Для впровадження КРІ-системи на підприємстві важливо чітко визначити перелік ключових показників, які впливають на загальну якість готової продукції.

У табл. 3.2 наведено цільові значення основних показників та прогнозовані результати їх досягнення після впровадження системи контролю на базі КРІ.

Таблиця 3.2 – Цільові КРІ-показники браку продукції ТОВ «Домінік Ко»  
(складено автором за даними підприємства)

Показник якості (КРІ)	Значення до впровадження, %	Значення після впровадження КРІ-показників, %
Цукерки	0,3	0,2
Шоколад	0,4	0,2
Печиво	0,5	0,3
Вафлі	0,5	0,3
Снекова продукція	1	0,7
Карамель	0,7	0,5

З аналізу табл. 3.2 видно, що запровадження КРІ-системи дозволяє досягти значного покращення у контролі якості. Наприклад, рівень браку може бути знижено з 1,5% до 1,0%, а частка рекламцій з 0,5% до 0,3%, що свідчить про підвищення стабільності виробничих процесів і зменшення ризику втрат.

Окрім цього, забезпечується дотримання фізико-хімічних та візуальних параметрів продукції ТОВ «Домінік Ко» на стабільному рівні, що сприяє довготривалому зберіганню і відповідності очікуванням споживачів кондитерської продукції.

Для проведення всебічної та наочної оцінки фінансового ефекту, отриманого від зниження рівня браку, що є прямим наслідком впровадження ефективних методів контролю якості, проведемо детальний розрахунок. Аналіз базується на фактичному обсязі виробництва підприємства, дозволяє кількісно відобразити реальну економічну вигоду.

У табл. 3.3 наведено рівень браку на ТОВ «Домінік Ко» до впроваджуваних змін.

Таблиця 3.3 – Рівень браку на ТОВ «Домінік Ко» до впроваджуваних змін (розраховано автором)

Вид продукції	Отриманий чистий дохід у 2024 р., тис. грн.	Частка браку, %	Втрати від браку, тис. грн.
Цукерки	268083	0,3	804
Шоколад	184307	0,4	737
Печиво	150797	0,5	754
Вафлі	125664	0,5	628
Снекова продукція	67021	1	670
Карамель	41888	0,7	293
Разом	837760	-	3887

Найбільші абсолютні втрати від браку на ТОВ «Домінік Ко» у 2024 році спостерігаються у сегменті цукерок – 804 тис. грн, що пояснюється як високими обсягами реалізації даної групи (268083 тис грн), так і наявністю навіть мінімальної частки браку (0,3%). Значні втрати також фіксуються у категоріях шоколаду (737 тис. грн) та печива (754 тис. грн), при цьому частка браку для шоколаду становить 0,4%, а для печива – 0,5%. Найвищий відносний рівень браку спостерігається у снековій продукції – 1%, що призводить до втрат на суму 670 тис. грн, попри відносно невеликий обсяг чистого доходу цієї категорії.

Загальний обсяг втрат підприємства через брак продукції становить 3 887 тис. грн, що негативно впливає на фінансові результати та знижує ефективність виробництва. Враховуючи ці показники, доцільним є впровадження системи КРІ-контролю якості, орієнтованої на зменшення частки браку в найбільш проблемних категоріях, зокрема снековій продукції, карамелі та печиві, що дозволить мінімізувати втрати та підвищити прибутковість діяльності ТОВ «Домінік Ко».

Причини наявності браку продукції на ТОВ «Домінік Ко» пов'язані як з технічними аспектами, так і з особливостями самої продукції. Зокрема, існуюче технологічне обладнання не в повній мірі адаптоване до виробництва продукції із підвищеними вимогами до цілісності та форми, зокрема це стосується шоколадних виробів, печива та снекової продукції. Наприклад, печиво та вафлі мають крихку структуру, що призводить до пошкоджень під час транспортування по виробничій лінії або упакування. Аналогічно, у процесі виготовлення шоколадних виробів може порушуватися цілісність глазури або спостерігатися деформації при порушенні температурного режиму.

Крім того, висока частка браку у снековій продукції зумовлена специфікою упаковки та підвищеною ламкістю окремих видів продукції, що потребує точного налаштування обладнання та більш жорсткого контролю процесів. Саме тому модернізація виробничих ліній та впровадження КРІ-контролю якості продукції є ключовими заходами, спрямованими на зменшення втрат та підвищення ефективності виробництва.

Впровадження системи КРІ-контролю якості на ТОВ «Домінік Ко» дозволить суттєво знизити рівень браку продукції за рахунок систематичного моніторингу технологічних показників, удосконалення налаштувань обладнання та підвищення персональної відповідальності працівників за дотримання стандартів якості. Це особливо актуально для продукції з підвищеною крихкістю або складними технологічними характеристиками, зокрема печива, вафель та снеків.

У табл. 3.4 наведено розрахунок рівня браку на ТОВ «Домінік Ко» після впроваджуваних змін.

Таблиця 3.4 – Розрахунок рівня браку на ТОВ «Домінік Ко» після впроваджуваних змін (розраховано автором)

Вид продукції	Отриманий чистий дохід у 2024 р., тис. грн.	Частка браку, %	Втрати від браку, тис. грн.
Цукерки	268083	0,2	536
Шоколад	184307	0,2	369
Печиво	150797	0,3	452
Вафлі	125664	0,3	377
Снекова продукція	67021	0,7	469
Карамель	41888	0,5	209
Разом	837760	-	2413

Після впровадження системи КРІ-контролю якості на ТОВ «Домінік Ко» прогнозується суттєве зниження частки браку у всіх категоріях продукції. Зокрема, частка браку у сегменті цукерок зменшиться з 0,3% до 0,2%, що дозволить зменшити втрати на 268 тис. грн. По шоколадній продукції рівень браку знизиться удвічі – з 0,4% до 0,2%, що призведе до зменшення фінансових втрат на 368 тис. грн. Схожа позитивна динаміка очікується і у категоріях печива, вафель та карамелі. Особливо помітним є зниження втрат у сегменті снекової продукції до 469 тис. грн, що є результатом коригування виробничого процесу для роботи з ламкою продукцією.

У табл. 3.5 наведено плановий розрахунок економії від впровадження КРІ-контроль якості продукції.

Таблиця 3.5 – Плановий розрахунок економії від впровадження КРІ-контроль якості продукції ТОВ «Домінік Ко (розраховано автором)

Показник	Значення, тис. грн
Втрати від браку продукції до впровадження заходів, тис. грн.	3887
Втрати від браку продукції після впровадження заходів, тис. грн.	2413
Досягнута економія, тис. грн.	1474

Впровадження системи КРІ-контролю якості на ТОВ «Домінік Ко» дозволить суттєво знизити втрати від браку продукції. Зокрема, обсяг фінансових втрат до реалізації заходів складав 3 887 тис. грн, тоді як після впровадження системи очікується їх скорочення до 2 413 тис. грн. Це стало можливим завдяки комплексному підходу до покращення якості продукції, модернізації виробничого обладнання, оптимізації технологічних процесів.

Очікувана економія для підприємства становитиме 1 474 тис. грн щорічно, що є вагомим фінансовим аргументом на користь впровадження КРІ-контролю якості. Зменшення втрат не лише покращить фінансові показники діяльності підприємства, а й сприятиме зростанню конкурентоспроможності продукції на ринку, підвищенню репутації компанії та зміцненню позицій ТОВ «Домінік Ко» серед виробників кондитерських виробів. Крім того, досягнута економія дозволяє підприємству спрямувати вивільнені ресурси на подальший розвиток виробництва, оновлення обладнання, впровадження нових технологій та покращення умов праці персоналу. Зменшення рівня браку продукції є не лише фінансовою вигодою, а й показником ефективності управлінських рішень у сфері якості.

Отже, впровадження КРІ-контролю якості продукції дозволяє не лише підвищити виробничу дисципліну та контроль на кожному етапі виготовлення, а й створити чітку систему аналітики, що слугує основою для прийняття стратегічних рішень.

### 3.2 Впровадження мобільного аудиту як інструменту оперативного контролю

У сучасних умовах динамічного виробництва й високих вимог до якості кондитерської продукції ТОВ «Домінік Ко» потребує не лише стратегічного, але й оперативного контролю на всіх етапах технологічного процесу. Одним з найефективніших рішень є впровадження мобільного аудиту, який дозволяє

фіксувати й усувати порушення безпосередньо на місці події в режимі реального часу.

Мобільний аудит передбачає використання цифрових контрольних листів, планшетів або смартфонів, фотофіксації та звітів у хмарному середовищі. Платформи типу iAuditor, GoAudits надають зручний інтерфейс, автоматизовану аналітику та високу гнучкість для підприємств будь-якої сфери.

Для ефективного впровадження мобільного аудиту у ТОВ «Домінік Ко» рекомендується використовувати програму SafetyCulture iAuditor – це передова хмарна платформа, яка дозволяє значно оптимізувати процеси інспекцій та аудитів завдяки їх проведенню безпосередньо зі смартфонів або планшетів. Таке рішення забезпечує гнучкість, оперативність та доступ до актуальних даних у будь-який час і в будь-якому місці.

Розглянемо основні особливості SafetyCulture iAuditor:

мобільні контрольні листи (легко створюються шаблони перевірок (чистота, маркування, санітарії), доступ до 60 тис. готових шаблонів);

мультимедійна фіксація (додаються фото, відео, коментарі та гео-теги в режимі реального часу);

автоматичні звіти і аналітика (після кожної перевірки формується PDF-звіт; AI-аналітика виявляє тренди, ризикові зони);

офлайн-режим та синхронізація (доступна робота без Інтернету; синхронізація при підключенні);

командна взаємодія (призначення завдань, контролю виконання, доступ для гостей; функції соціалізації).

Для обґрунтованого вибору оптимального рішення для впровадження мобільного аудиту, ТОВ «Домінік Ко» важливо розуміти функціональні можливості та цінову політику рекомендованої платформи.

У табл. 3.6 наведено основні характеристики різних типів ліцензій SafetyCulture iAuditor та їхня вартість, що дозволить оцінити доступні опції для потреб підприємства.

Таблиця 3.6 – Основні характеристики ліцензій iAuditor та їх вартість для підприємств (складено автором за даними [56])

Тип ліцензії	Вартість, дол. США	Характеристика	Рекомендації для ТОВ «Домінік Ко»
Free	Безкоштовно для 10 користувачів	Базові можливості, до 5 активних шаблонів, необмежена кількість інспекцій, базові аналітика та інструменти навчання. 3 PDF/рік, бек-апи до 10 МБ	Для початкового ознайомлення та тестування. Дозволить невеликій команді спробувати функціонал, створити кілька шаблонів та провести перші аудити без інвестицій
Premium (Seat)	24-29 за 1 користувача в місяць	Необмежена кількість користувачів, необмежена кількість активних шаблонів, розширена аналітика та звітність, настроювані інструменти навчання, просунуті дозволи доступу, можливості інтеграції (включаючи кастомні), необмежене зберігання даних	Ідеальний для зростаючих команд, які потребують розширеного функціоналу для щоденних інспекцій, детальної аналітики та інтеграції даних
Enterprise	Індивідуальний тариф	Персоналізована ціна, виділена підтримка, розширені можливості налаштування та кастомізації, підтримка єдиного входу (SSO), розширені функції безпеки, можливість ціноутворення за місцем або за користувачем	Якщо мобільний аудит буде масштабуватися на велику кількість відділів з потребами в глибокій інтеграції та високому рівні контролю

Як показано в табл. 3.6, вартість тарифного плану Premium для підприємств становить орієнтовно від 990 до 1200 грн. на одного користувача, якщо враховувати актуальний курс долара США на рівні 41,22 грн.

Відповідно, за умови, що до системи мобільного аудиту буде підключено 20 працівників ТОВ «Домінік Ко», при мінімальній ціні в 990 грн. за 1 користувача, загальні щомісячні витрати на програмне забезпечення становитимуть:

$$990 \times 20 = 19800 \text{ грн. в місяць}$$

Тоді річна вартість додатку iAuditor для ТОВ «Домінік Ко» буде становити:

$19800 \times 12 = 237600$  грн.

Отже, майже 240 тис. грн. необхідно товариству «Домінік Ко» витратити на придбання Premium тарифу додатку iAuditor.

Запровадження мобільного аудиту iAuditor у ТОВ «Домінік Ко» дозволить:

проводити внутрішні перевірки за допомогою планшетів або смартфонів;

фіксувати результати у реальному часі (з фотофіксацією порушень);

підключати автоматичне формування чек-листів для персоналу;

інтегрувати дані з системою якості (QMS).

Необхідно виділити основні переваги мобільного аудиту для підприємства:

швидкість і зручність перевірок;

відстеження повторюваних порушень;

можливість роботи в офлайн-режимі (наприклад, у цеху);

підвищення залученості персоналу до процесів контролю.

У ТОВ «Домінік Ко» функціонує Ревізійна комісія, яка періодично здійснює перевірки виробничих процесів, документального обліку та санітарного стану підприємства. Проте, незважаючи на наявність традиційної ревізії, впровадження мобільного аудиту є доцільним і своєчасним удосконаленням системи внутрішнього контролю.

Мобільний аудит має інший підхід, періодичність і засоби реалізації, дозволяє здійснювати контроль в реальному часі, за допомогою цифрових інструментів, що забезпечує швидшу реакцію на відхилення, підвищує ефективність перевірок та доповнює класичну ревізійну практику.

Задля наочного зіставлення, в табл. 3.7 представлено порівняння основних характеристик традиційної ревізії та мобільного аудиту, що дає змогу оцінити переваги та функціональні можливості кожного підходу.

Таблиця 3.7 – Основні характеристики ревізії та мобільного аудиту у ТОВ «Домінік Ко» (складено автором за даними [31; 56])

Критерій	Ревізія	Мобільний аудит
Періодичність	Проводиться періодично (квартал, півріччя, рік)	Може проводитися щодня або щотижня
Формат	Паперовий, зі складною фіксацією	Цифровий, з миттєвою реєстрацією, фото, геолокацією
Мета	Виявлення порушень, контроль дотримання процедур	Поточне вдосконалення, оперативна корекція процесів
Хто проводить	Ревізійна комісія	Лінійний керівник, майстер, бригадир
Інструменти	Акти, звіти, пояснення	Мобільний додаток, шаблон перевірки, фотофіксація
Реакція на проблему	Через декілька днів/тижнів	Негайна – прямо на місці
Залучення персоналу	Низьке	Високе – контроль здійснюється ближче до місця події

Отже, можна констатувати, що у ТОВ «Домінік Ко» мобільний аудит потрібен для:

щоденного мікрорівня контролю на підприємстві, який не охоплює класична ревізія;

швидкого реагування на проблеми, до яких ревізія може просто не дійти вчасно;

залучення керівників середньої ланки до контролю якості у реальному часі;

аналітики повторюваних дефектів, які важко відстежити в паперових актах;

цифровізації контролю на підприємстві, що відповідає сучасним вимогам ринку.

Таким чином, мобільний аудит у ТОВ «Домінік Ко» не замінює ревізію, а доповнює її та дозволяє:

змістити акцент із «контролю за фактом» на «профілактику помилок»;

підвищити швидкість управлінських рішень;

знизити навантаження на відділ з якості;

зробити контроль системним, цифровим і постійним.

Технічна реалізація мобільного аудиту не потребує складного програмного забезпечення.

У табл. 3.8 подано перелік інструментів, які можуть бути використані для впровадження мобільного аудиту.

Таблиця 3.8 – Технічне забезпечення мобільного аудиту у ТОВ «Домінік Ко» (авторська розробка)

Інструмент	Основні характеристика та функції
Смартфон / планшет з камерою	Фотофіксація, відео, голосові сповіщення
Додаток iAuditor / GoAudits	Платформа аудиту, листи перевірки (контроль)
Бездротовий термометр	Температурні заміри на об'єкті
QR-ідентифікатор на зміну	Фіксація відповідального працівника
Power BI для звітності	Аналітика динаміки порушень

Таким чином, мобільний аудит може бути впроваджений у ТОВ «Домінік Ко» без суттєвих фінансових витрат, з використанням наявних пристроїв (смартфони, планшети) та доступних програмних рішень. Зокрема, безкоштовна версія платформи iAuditor дозволяє організувати аудит для 10 користувачів без ліцензійних витрат, що робить цей підхід доступним, масштабованим і гнучким для підприємства середнього рівня та забезпечує цифрову трансформацію внутрішнього контролю навіть за обмеженого бюджету.

Для ефективного впровадження мобільного аудиту у ТОВ «Домінік Ко» важливо визначити основні ділянки виробництва, де ризик виникнення порушень є найвищим, що дозволить зосередити контрольні заходи саме на тих напрямках, які мають найбільший вплив на якість продукції та дотримання технологічної дисципліни.

У табл. 3.9 представлено перелік основних виробничих напрямів, що підлягають мобільному аудиту, разом із цільовими завданнями перевірки та рекомендованою частотою проведення інспекцій.

Таблиця 3.9 – Напрями впровадження мобільного аудиту у ТОВ «Домінік Ко» (авторська розробка)

Напрями аудиту	Мета аудиту	Частота
Пакувальний цех	Контроль чистоти обладнання, пакування, маркування	Щодня
Цех змішування сировини	Перевірка дотримання рецептури і температур	Щодня
Холодильний цех	Контроль температурного режиму, санітарного стану	Щотижня
Цех глазурування	Стан лінії, рівень глазурування, зовнішній вигляд	Кожна зміна
Санітарний цех	Наявність спецодягу, санітайзерів, збирання сміття	Щодня

Фокусування мобільного аудиту на критичних виробничих ділянках, таких як пакувальна дільниця, цех змішування сировини, холодильний цех тощо, дає змогу оперативно виявляти відхилення, які безпосередньо впливають на якість готової продукції.

Регулярне проведення перевірок (щоденно або під час кожної зміни) створює систему безперервного контролю, що значно підвищує дисципліну працівників і знижує ймовірність помилок, які раніше виявлялися лише під час запізнілих ревізій.

З метою стандартизації процесу мобільного аудиту необхідно впровадити листи перевірки (контрольні списки), що дозволяють уніфікувати процедуру оцінювання стану виробничих ділянок. Такі листи забезпечують чіткість вимог, зменшення суб'єктивності перевірок та зручність у подальшій аналітиці. Кожен лист перевірки повинен бути адаптований до конкретної ділянки з урахуванням її особливостей і потенційних ризиків. Приклад такого контрольного списку для пакувальної лінії наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Листи перевірки для мобільного аудиту у ТОВ «Домінік Ко» (пакувальна лінія) (авторська розробка)

Критерій перевірки	Оцінка (0/1) 0 – не відповідає нормам якості (показникам), 1 – відповідає нормам якості (показникам)
Стан робочого столу, пакувальної лінії тощо	0 / 1
Чистота транспортерної стрічки	0 / 1
Маркування пакування (дата, серія)	0 / 1
Відсутність сторонніх предметів	0 / 1
Наявність одноразових рукавичок у персоналу	0 / 1

Отже, застосування типових листів перевірки (контрольних списків) дає змогу уніфікувати підходи до проведення аудитів, мінімізувати вплив людського фактору та забезпечити об'єктивність оцінювання. Завдяки чітко структурованим критеріям і бінарному формату відповіді (0/1) кожна перевірка фіксується системно й однозначно.

Такий підхід значно спрощує подальший аналіз даних та дозволяє інтегрувати результати аудитів у цифрову аналітичну систему підприємства, що підвищує прозорість управлінських рішень і контроль за дотриманням стандартів якості.

Після впровадження мобільного аудиту та проведення низки регулярних перевірок на основних виробничих ділянках, на підприємстві було зафіксовано суттєве зниження кількості порушень, що свідчить про підвищення виробничої дисципліни, зменшення помилок персоналу та покращення санітарно-технологічного контролю.

Динаміку змін основних показників до та після запровадження мобільного аудиту у досліджуване товариство «Домінік Ко» наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Динаміка типових порушень до і після впровадження мобільного аудиту у ТОВ «Домінік Ко» (авторська розробка)

Тип порушення	До впровадження аудиту, %	Після впровадження аудиту, %
Погане маркування	12,0	4,0
Нечисте робоче місце	18,0	6,0
Порушення санітарії персоналу	25,0	10,0
Сторонні предмети	9,0	2,0
Відсутність інвентаря	14,0	5,0

Як свідчать дані табл. 3.11, впровадження мобільного аудиту у ТОВ «Домінік Ко» призвело до істотного зменшення частоти типових порушень на виробництві. Наприклад, порушення санітарних норм персоналом знизилися з 25% до 10%, випадки поганого маркування з 12% до 4%, а відсутність інвентарю з 14% до 5%.

Таке суттєве зменшення порушень є результатом підвищення рівня відповідальності працівників, впровадження щоденного контролю та можливості швидкого реагування на проблеми у режимі реального часу. Крім того, це свідчить про формування культури постійного дотримання стандартів якості.

Зменшення порушень безпосередньо впливає на зниження рівня браку, ймовірність рекламаций і репутаційні ризики, що підтверджує доцільність і ефективність цифрового контролю у вигляді мобільного аудиту.

Для комплексної оцінки результатів впровадження мобільного аудиту доцільно порівняти ключові показники ефективності контролю до та після застосування цифрової моделі перевірок. Таке порівняння дозволяє не лише оцінити динаміку змін, але й кількісно виміряти економічний ефект та рівень організаційного удосконалення.

У табл. 3.12 наведено порівняльну характеристику основних параметрів системи контролю якості до та після впровадження мобільного аудиту у ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 3.12 – Порівняльна характеристика основних показників ефективності контролю до і після впровадження мобільного аудиту у ТОВ «Домінік Ко» (авторська розробка)

Показник	До впровадження мобільного аудиту	Після впровадження мобільного аудиту
Повторні порушення	Висока частка 20-25%	Низька частка до 10%
Час на щоденну перевірку	40-50 хв.	15-20 хв.
Витрати на організацію аудиту (документація)	5000 грн.	Безкоштовно (цифровий облік)
Реакція на проблемні ситуації	до 24 год.	Швидко в реальному часі

Аналіз даних табл. 3.12 чітко демонструє значне підвищення ефективності контролю після впровадження мобільного аудиту у ТОВ «Домінік Ко». Зокрема, час на щоденну перевірку скоротився більш ніж удвічі з 40-50 хв. до 15-20 хв., а витрати на документацію фактично зникли завдяки повному переходу на цифровий облік. Крім того, відсоток повторних порушень суттєво знизився з початкових 20-25% до менш ніж 10%. Важливою перевагою стало й те, що товариство отримало можливість миттєво реагувати на проблемні ситуації, забезпечувати їх вирішення практично в реальному часі.

Враховуючи дані табл. 3.12, можна порахувати ефективність впровадження мобільного аудиту у ТОВ «Домінік Ко» та окупність даного проєкту.

Завдяки впровадженню мобільного аудиту, щоденна перевірка скорочується з 50 хв. до 20 хв. та забезпечує економію 30 хв. часу на кожній перевірці.

Візьмемо за вартість однієї години роботи співробітника, який виконує перевірку 150 грн./год.

Тоді у вартісному вираженні економія буде становити:

$$30 \text{ хв.} \times 150 \text{ грн./год.} \times 22 \text{ дні} = 16500 \text{ грн./міс.}$$

Отже, економія в місяць – 16500 грн.

Перехід на цифровий облік повністю нівелює попередні витрати на організацію аудиту та документацію, що становить додаткові 5000 грн. економії на місяць.

Отже, сукупна річна економія для ТОВ «Домінік Ко» внаслідок впровадження мобільного аудиту буде становити:

$$16500 \times 12 + 5000 = 203000 \text{ грн.}$$

Загальні початкові інвестиції у проєкт мобільного аудиту складають:

237600 грн. (вартість ліцензії)

20000 грн. (налаштування)

Сума витрат на впровадження мобільного аудиту для досліджуваного товариства буде становити 257600 грн.

Термін окупності буде становити:

$$257600 \text{ грн.} / 203000 \text{ грн.} = 1,27 \text{ що становить } 15,24 \text{ місяці.}$$

Таким чином, впровадження мобільного аудиту є високоефективним проєктом для ТОВ «Домінік Ко». Завдяки значній щомісячній економії у розмірі 203 тис. грн., зумовленій зменшенням часу на перевірки та усуненням витрат на документацію, початкові інвестиції у розмірі 257,6 тис. грн. окупляться приблизно за 15 місяців, що демонструє швидку фінансову віддачу від даного проєкту та сприятиме підвищенню загальної конкурентоспроможності товариства.

### Висновки до розділу 3

Розглянувши основні аспекти удосконалення системи контролю для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Домінік Ко», необхідно зробити наступні висновки.

1. Обґрунтовано доцільність впровадження КРІ-контролю якості продукції як інструменту підвищення конкурентоспроможності. Встановлено,

що впровадження системи КРІ-контролю якості на ТОВ «Домінік Ко» є стратегічно важливим кроком у підвищенні рівня якості продукції, зменшенні виробничих втрат та формуванні стабільного іміджу товариства на ринку. На основі аналізу ключових показників ефективності (рівень браку, частка рекламаций, стабільність хімічного складу, терміни зберігання, якість упаковки) було сформовано конкретний інструментарій для щомісячного й квартального моніторингу.

Перевага впровадження КРІ-системи полягає в її гнучкості, адаптивності до виробничих умов і можливості інтеграції в існуючу структуру управління якістю. Така система дозволяє оперативно реагувати на відхилення, запобігати повторюваним помилкам, формувати цифрові звіти та аналітику без залучення дорогого програмного забезпечення.

Результати розрахунків доводять, що зменшення браку і рекламаций навіть на кілька десятих відсотка здатне зекономити підприємству понад 12 млн грн щорічно, що підтверджує економічну доцільність та управлінську ефективність запроваджених заходів.

2. Запропоновано впровадження мобільного аудиту як сучасного інструменту оперативного контролю. Встановлено, що мобільний аудит – це дієвий інструмент цифрового контролю якості в реальному часі, що дозволяє підприємству оперативно виявляти та усувати порушення, автоматизувати перевірки та підвищити загальну культуру якості. Платформа SafetyCulture iAuditor, як сучасне хмарне рішення, встановлена як оптимальний вибір, що забезпечує високу гнучкість, оперативність та достовірність збору даних безпосередньо з мобільних пристроїв.

Визначено, що економічний ефект від впровадження становить 203 тис. грн. щороку, а окупність – 15 місяців, що робить цю ініціативу високорентабельною та сучасною альтернативою класичному аудиту.

## ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційну роботу на тему : «Впровадження сучасних методів контролю для забезпечення конкурентоспроможності організації», зроблено наступні висновки:

1. Визначено сутність, мету та значення контролю в системі управління підприємством. Так, контроль – це елемент системи управління, який передбачає систематичне спостереження, вимірювання та оцінювання фактичних результатів діяльності підприємства з подальшим порівнянням їх із запланованими показниками з метою своєчасного виявлення відхилень, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі.

2. Розглянуто види та методи контролю, що застосовуються у процесі управління діяльністю підприємства. Класифікується контроль за різними критеріями, що дозволяє гнучко адаптувати систему контролю до специфіки діяльності підприємства, забезпечити її комплексність та ефективність.

Запропоновано актуалізовану класифікацію видів контролю за ступенем механізації, яка відображає рівень технологічного розвитку та впровадження інновацій у систему управління: ручний контроль, автоматизований та інтелектуалізований контроль.

Проаналізовано методи та прийоми контролю, що дозволило виявити їх різноплановість і функціональну спрямованість.

3. Досліджено роль контролю в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Аналіз матриці управління конкурентоспроможністю показав, що завдяки контролю підприємство має змогу своєчасно виявляти ризики, оцінювати доцільність обраних рішень, вносити корективи в стратегію та оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що в сукупності підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

Контроль наряду з іншими функціями управління формує конкурентні переваги підприємства, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню

стабільного становища та покращенню конкурентних позицій на ринку.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко». Визначено, що ТОВ «Домінік Ко» – це сучасна українська компанія з багаторічною історією, що займає провідні позиції на ринку кондитерських виробів. Організаційна структура управління на підприємстві має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл функцій та повноважень між структурними підрозділами.

Персонал ТОВ «Домінік Ко» у 2022-2024 рр. представлено управлінським та виробничим персоналом. Загальне зменшення штату зумовлено впливом воєнних дій в Україні, зокрема мобілізацією частини працівників та евакуацією родин.

5. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Домінік Ко». Встановлено, що підприємство зберігає стабільність функціонування, однак демонструє тенденцію до зниження основних фінансових показників. Після зниження чистого прибутку у 2023 році до 19398 тис. грн, у 2024 році показник зріс до 52399 тис. грн, що на 33001 тис. грн або 170,13 % більше, ніж у попередньому році. Це позитивно вплинуло на показники рентабельності, які у 2024 році суттєво зросли порівняно з 2023 роком: рентабельність сукупного капіталу з 5,56 % до 11,73 %, власного капіталу – з 4,27 % до 10,69 %, а рентабельність продукції – з 3,15 % до 7,48 %. Незважаючи на те, що за два роки рентабельність ще не досягла рівня 2022 року, позитивна динаміка 2024 року свідчить про поступове відновлення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його фінансового стану.

6. Здійснено оцінку існуючих методів контролю у ТОВ «Домінік Ко». Аналіз існуючих методів контролю у ТОВ «Домінік Ко» свідчить про наявність розгалуженої системи, яка охоплює основні аспекти фінансово-господарської діяльності та якості продукції. Підприємство використовує як інструменти фінансового контролю (ревізія, інвентаризація), так і спеціалізовані методи контролю якості (хімічні, фізико-хімічні, мікробіологічні та інші вимірювальні методи тощо).

7. Обґрунтовано доцільність впровадження KPI-контролю якості продукції як інструменту підвищення конкурентоспроможності. Встановлено, що впровадження системи KPI-контролю якості на ТОВ «Домінік Ко» є стратегічно важливим кроком у підвищенні рівня якості продукції, зменшенні виробничих втрат та формуванні стабільного іміджу товариства на ринку. На основі аналізу ключових показників ефективності (рівень браку, частка рекламаций, стабільність хімічного складу, терміни зберігання, якість упаковки) було сформовано конкретний інструментарій для щомісячного й квартального моніторингу.

Перевага впровадження KPI-системи полягає в її гнучкості, адаптивності до виробничих умов і можливості інтеграції в існуючу структуру управління якістю. Така система дозволяє оперативно реагувати на відхилення, запобігати повторюваним помилкам, формувати цифрові звіти та аналітику без залучення дорогого програмного забезпечення.

Результати розрахунків доводять, що зменшення браку і рекламаций навіть на кілька десятих відсотка здатне зекономити підприємству понад 12 млн грн щорічно, що підтверджує економічну доцільність та управлінську ефективність запроваджених заходів.

8. Запропоновано впровадження мобільного аудиту як сучасного інструменту оперативного контролю. Встановлено, що мобільний аудит – це дієвий інструмент цифрового контролю якості в реальному часі, що дозволяє підприємству оперативно виявляти та усувати порушення, автоматизувати перевірки та підвищити загальну культуру якості. Платформа SafetyCulture iAuditor, як сучасне хмарне рішення, встановлена як оптимальний вибір, що забезпечує високу гнучкість, оперативність та достовірність збору даних безпосередньо з мобільних пристроїв.

Визначено, що економічний ефект від впровадження становить 203 тис. грн. щороку, а окупність – 15 місяців, що робить цю ініціативу високорентабельною та сучасною альтернативою класичному аудиту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрос С.В. Діджиталізація та підприємства: нові тренди інноваційного розвитку. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 4 (10). С. 5-13.
2. Атамас О.П., Шулаєва С.С., Пушкова О.В. Удосконалення організації внутрішнього контролю на виробничому підприємстві: новітні теоретичні постулати. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 168-190.
3. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 05.04.2025).
4. Биба В.В., Каралкін В.С. Розвиток оперативного управління у виробничому сегменті. *Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів, молодих вчених і провідних фахівців*. 2024. С. 291-293.
5. Бурова Т.А. Наукові основи контролю в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_6_5) (дата звернення: 09.04.2025).
6. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 24-29.
7. Вараксіна О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24-28.
8. Вербівська Л., Буринська О. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84> (дата звернення: 10.04.2025).
9. Вербівська Л.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: колективна монографія / за заг.

ред. Лопатинського Ю.М., Зибаревої О.В. Чернівці: Технодрук, 2023. 572 с.

10. Вініченко О.М. Узагальнення методів контролю діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 19. С. 10-15.

11. Войтенко Т. Річна інвентаризація і подання фінзвітності з присмаком війни. URL: [https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2023/november/issue-91/article-126976.html?srsltid=AfmBOoqgmzixIPyro4yw6l9gdt6xA32ZZrJA7b6ZkRATlQPу\\_ZlNjkDW](https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2023/november/issue-91/article-126976.html?srsltid=AfmBOoqgmzixIPyro4yw6l9gdt6xA32ZZrJA7b6ZkRATlQPу_ZlNjkDW) (дата звернення: 07.04.2025).

12. Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 33-39.

13. Завербний А., Макарова Ю. Проблеми і потенційні можливості реалізування інноваційних стратегій для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-23> (дата звернення: 10.04.2025).

14. Замула І.В., Танасієва М.М. Внутрішній контроль: навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2021. 336 с.

15. Іванов І.І. Теоретичні аспекти контролю фінансово-господарської діяльності підприємств. Київ: Наукова думка, 2021. 236 с.

16. Ковтун Т.В. Система внутрішнього контролю як невід’ємний елемент операційної системи підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 6. Т. 1. С. 165-170.

17. Краєвська А., Шварц І., Краєвський А., Кондратенко Б. Тенденції та чинники управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах. *Modeling The Development Of The Economic Systems*. 2023. № 2. С. 173-178.

18. Лозовський О.М. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 6(3). С. 16-19.

19. Лозовський О.М., Романчук Р.А. Особливості управлінського контролю в діяльності організацій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 9. С. 467-471.
20. Марчук У.О., Романчук А.А. Функції контролю в системі управління підприємством. *Економіка, фінанси, право*. 2013. № 1. С. 31-34.
21. Масіна Л.О. Концептуальні підходи до формування системи забезпечення стратегічного контролінгу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_2\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_53) (дата звернення: 10.04.2025).
22. Матвєєва В. Інвентаризація у воєнний час: як провести? Бюджетна бухгалтерія. 2022. № 42. URL: <https://buhgalter.com.ua/articles/buhgalterskiy-oblik/inventarizatsiya-u-voennyiy-chas-yak-provesti/> (дата звернення: 07.04.2025).
23. Мельник А.О. Організація системи ефективного внутрішнього контролю на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_7) (дата звернення: 07.04.2025).
24. Менеджмент: навчальний посібник. У 2 т. Т. 1. Загальний менеджмент / рук. авт. кол. С.Ф. Поважний. 3-тє вид., перероб. та доп. Донецьк: ДонДУУ, 2012. 331 с.
25. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114-117.
26. Михайлів Г., Середа Н., Полянко Г. Стратегічне управління: розробка, впровадження та оцінка стратегій для досягнення цілей організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9(09). С. 78-84.
27. Місько Г.А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. №3-4. С. 97-102
28. Огороднікова І.І. Окремі аспекти проведення інвентаризації в умовах воєнного стану. *Лігазакон*. 2024. URL: <https://buh.ligazakon.net/analytics/>

231269\_okrem-aspekti-provedennya-nventarizats-v-umovakh-vonnogo-stanu (дата звернення: 07.04.2025).

29. Орел В.М. Сутність і роль контролю як функцій управління. *Ефективна економіка*. 2013. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_6\\_83](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_6_83) (дата звернення: 11.04.2025).

30. Осокіна А., Ковердюк Д. Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 1-7.

31. Патраманська Л.Ю., Ксьоншка А.В. Ревізія як метод фінансового контролю. *Актуальні дослідження суспільних наук*. 2015. С. 23-28. URL: [https://zenodo.org/record/18072/files/05-2\\_patramanska-6.pdf](https://zenodo.org/record/18072/files/05-2_patramanska-6.pdf) (дата звернення: 07.06.2025).

32. Побережець О.В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : монографія. Херсон : Видавництво : Грінь Д.С., 2016. 500 с.

33. Поліщук Є.А. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПІ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_10) (дата звернення: 07.06.2025).

34. Поставна Є. Щорічна інвентаризація: стисло про головні аспекти проведення та оформлення результатів. *Бухгалтер*. 2023. URL: <https://ibuhgalter.net/ru/articles/1329> (дата звернення: 07.04.2025).

35. Савченко Р.О. Види та стадії управлінського контролю. *Економіка та держава*. 2015. № 9. С. 70-73.

36. Сакун Л.М. Управління результативністю діяльності підприємства на міжнародних ринках. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С. 55-64.

37. Сахацький М., Казанджі А. Теоретико-методичні засади оцінки результативності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 1. С. 135-141.

38. Сєвідова І., Сусіденко О., Павленко Н. Контроль та ревізія діяльності суб'єктів господарювання в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4473/4412> (дата звернення: 07.04.2025).

39. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2016. С. 267-268.

40. Сусліков С.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 3 (67). С. 56-64.

41. Терлецька Ю.О. Забезпечення життєздатності промислового підприємства: управлінський аспект. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 7. С. 151-158.

42. Тімінський О., Войтенко О., Райчук І. Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів. *Управління розвитком складних систем*. 2021. №46. С. 38-47.

43. ТОВ «Домінік Ко». Загальна інформація. URL: <https://clarity-project.info/edr/00382208> (дата звернення: 15.04.2025)

44. ТОВ «Домінік Ко». Загальна інформація. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/00382208/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382208/) (дата звернення: 15.04.2025)

45. ТОВ «Домінік Ко». Офіційний сайт. URL: <https://dominik.ua> (дата звернення: 15.05.2025)

46. Трут О.О., Законнова А. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством. URL: <https://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html> (дата звернення: 05.04.2025).

47. Тюхтенко Н.А., Худолей В.Ю., Гарафонова О.І. Методологія управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в контексті стратегічної цифровізації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. № 21. С. 161-176.

48. Устіловська А.С., Плющаків В.А., Божидай І.І., Богомоллова К.С. Основні теоретико-методичні засади визначення ефективності діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. № 2. 2024. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3076/3112> (дата звернення: 03.04.2025).

49. Храпкіна В.В. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 3. С. 59-64.

50. Цвіркун А.С., Артименко Л.П. Антикризові стратегії промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 34. С. 112-119.

51. Чорна Н.Ю. Контроль як необхідна умова управління підприємством. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ. 2013. № 13. С. 429-432.

52. Шатілова О.В., Шишук Н.О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249-255.

53. Шашина М. В., Мосійчук Д.О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2022. № 3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2022/4.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2022/4.pdf) (дата звернення 28.04.2025)

54. Шматковська Т.О., Дзямучич М.І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. №1. С. 61-67.

55. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130-136

56. SafetyCulture. (iAuditor). Pricing. Find the right plan for your team. URL: <https://safetyculture.com/pricing/> (дата звернення: 07.06.2025).

## ДОДАТКИ