

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: «Удосконалення внутрішнього контролю в системі менеджменту
підприємства»

Виконав:

студент групи 5ЕМ

Максименко Микола Якович _____

Керівник:

к.е.н., доцент Христенко О.В. _____

Полтава – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Внутрішній контроль та його роль в системі менеджменту підприємства.....	5
1.2. Структура й особливості елементів внутрішнього контролю в системі менеджменту підприємства	14
1.3. Нормативно-правова база організації внутрішнього контролю в системі менеджменту підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДОМІНІК Ко».....	34
2.1. Аналіз суб'єкта та об'єкта системи управління на ТОВ «Домінік Ко».....	34
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	51
2.3. Оцінка внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко».....	60
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДОМІНІК Ко»	67
3.1. Напрями вдосконалення внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко».....	67
3.2. Впровадження системи управління якістю як напрямку удосконалення внутрішнього контролю на ТОВ «Домінік Ко».....	75
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Кардинальні зміни, що відбуваються в економічному житті, реформування всієї системи виробничих відносин вимагають суттєвого підвищення ефективності механізму управління підприємствами й одного з його важливих елементів – системи внутрішнього контролю. Це зумовлено тим, що підприємства, як правило, не мають достатнього досвіду розробки і реалізації системи внутрішнього контролю, які забезпечують упевненість керівництва підприємств у тому, що всі керуючі впливи досягли своєї мети і всі вказівки виконуються.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що на сучасних підприємствах контроль є об'єктивно необхідною складовою господарського механізму управління при будь-якому способі виробництва. Контроль сприяє зменшенню схильності до ризику і виступає в системі управління елементом не лише зворотного, а й прямого зв'язку між структурними підрозділами підприємства, між керованою і керуючою системами, між лінійними і функціональними підрозділами.

Проблемам організації внутрішнього контролю в системі менеджменту підприємства присвячені роботи відомих вчених: В.К. Гіжевського, В.В. Головченко, Й.С. Завадського, В.С. Калашникова, Б.Ф. Усач та інші.

Високо оцінюючи внесок науковців у розвиток теорії і практики організації контролю, ряд аспектів цієї багатопланової проблеми залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого дослідження. Таким чином, недостатня обґрунтованість певних аспектів організації контролю в системі менеджменту підприємствах визначає актуальність дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів та внесення авторських пропозицій щодо удосконалення внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко».

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні задачі:

розкрити внутрішній контроль та його роль в системі менеджменту підприємства;

визначити структуру й особливості складових елементів системи внутрішнього контролю підприємства;

дослідити нормативно-правову базу внутрішнього контролю в системі менеджменту підприємства;

проаналізувати суб'єкт та об'єкт системи управління ТОВ «Домінік Ко»;

провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

провести оцінку внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко»;

розробити напрями вдосконалення внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко»;

запропонувати шляхи впровадження системи управління якістю як напрямку удосконалення внутрішнього контролю на ТОВ «Домінік Ко».

Об'єктом дослідження є внутрішній контроль в системі менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є особливості внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко».

Теоретичну і методологічну основи дослідження склали праці вітчизняних і закордонних учених, а також спеціалізовані періодичні видання. При роботі над випускною кваліфікаційною роботою використовувалися методи ситуаційного аналізу, оцінки економічної ефективності діяльності, експертний аналіз, SWOT-аналіз.

Апробація наукових досліджень була проведена на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції, 09.06.2022 р. «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану» (Полтава, 09 червня 2022 р.).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного окремого розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 15 рисунків, 13 таблиць, 52 найменування використаних джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 103 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Внутрішній контроль та його роль в системі менеджменту підприємства

Реалізація стратегічного курсу України на побудову соціально орієнтованої економіки європейського типу і забезпечення її інтеграції до світового економічного простору потребує суттєвого підвищення ефективності механізму управління підприємствами й одного з його важливих елементів – системи внутрішнього контролю. Це зумовлено тим, що підприємства, як правило, не мають достатнього досвіду розробки і реалізації системи внутрішнього контролю, які забезпечують упевненість керівництва підприємств у тому, що всі керуючі впливи досягли своєї мети і всі вказівки виконуються.

Контроль є об'єктивно необхідною складовою господарського механізму управління при будь-якому способі виробництва. Контроль сприяє зменшенню схильності до ризику і виступає в системі управління елементом не лише зворотного, а й прямого зв'язку між структурними підрозділами підприємства, між керованою і керуючою системами, між лінійними і функціональними підрозділами.

На підприємстві внутрішній контроль і організація контролю належать до різних функцій управління. А саме: контроль – до контрольної, а організація контролю – до організаційної функції управління.

Призначення технології внутрішнього контролю полягає у безперервному спостереженні за процесами й об'єктами, якими управляють, їх дослідженні, вимірюванні та порівнянні. На основі його даних здійснюється коригування прийнятих рішень, планів, норм і нормативів. Завдяки внутрішньому контролю, можливе оперативне усунення негативного впливу так званих ситуативних

негарздів. Маються на увазі певні порогові ситуації, коли відбуваються зміни у структурі або технології діяльності підприємства, її реорганізації, трансформації діяльності як у цілому, так і в окремих її складових.

Існує певна правова колізія стосовно «внутрішнього контролю» – Бюджетний кодекс (як і інші закони) не містять визначення понять внутрішнього контролю.

Поняття «контроль» не має однозначного тлумачення і в науковій літературі. Так, деякі вчені розглядають його як стадію процесу (циклу) управління, як систематичне спостереження і перевірку процесу функціонування певного об'єкта, як одну із функцій управління, інші – як діяльність з виконання прийнятих рішень.

Насправді, внутрішній контроль як функція управління охоплює всі сфери діяльності: виробничу, комерційну, інвестиційну, фінансову та ін., і є системою спостереження та перевірки не тільки процесу функціонування і фактичного стану управлінського об'єкта, а й забезпечує максимальний його розвиток у конкретному середовищі ринкових відносин.

Найбільш повним є таке визначення: «внутрішній контроль» – це система заходів, визначених управлінським персоналом підприємства та здійснюваних на підприємстві з метою найбільш ефективного використання усіма працівниками своїх обов'язків по забезпеченню та здійсненню господарських операцій [20]. Внутрішній контроль визначає закономірність цих операцій і їх економічну доцільність для даного підприємства.

Система внутрішнього контролю – це політика і процедури внутрішнього контролю, прийняті управлінським персоналом суб'єкта господарювання з метою забезпечення правильного та ефективного ведення господарської діяльності, збереження активів, запобігання шахрайству та помилкам, а також виявлення їх, забезпечення точності і повноти облікових записів, своєчасної підготовки достовірної фінансової інформації.

З метою в'яснення сутності терміну «контроль» наведемо відомі визначення контролю, представлені в економічній літературі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «контроль» в джерелах наукової та спеціальної літератури [45]

Джерело	Визначення
1. Тлумачний словник української мови: за ред. доктора філологічних наук, проф. В.С. Калашникова. Х.: Прапор, 2012. 992 с.	Контроль (франц. controle) – перевірка, спостереження для встановлення відповідності чого-небудь певним вимогам
2. Юридична енциклопедія: в 6 т.; Ред.: Ю.С. Шемшученко та ін. К.: «Укр. ен-цикл.», 2011. Т.3 792 с.	Контроль – перевірка виконання законів, рішень тощо. Є однією з найважливіших функцій державного управління
3. Популярна юридична енциклопедія / Кол. авт.: В.К. Гіжевський, В.В. Головченко, В.С. Головченко, та ін. К.: Хрінком Інтер, 2012. – 528 с.	Контроль – державні або громадські заходи з нагляду, перевірки, обліку діяльності, поведінки і юридичних осіб
4. Кулаковська Л.П., Піча Ю.В. Основи аудиту: Навч. посіб. К.: «Каравела» Львів: «Новий світ - 2010», 2012. 504 с.	Контроль – це процес, який забезпечує відповідне функціонування конкретного об'єкта, прийнятий управлінським рішенням і направлений на успішне досягнення поставленої мети
5. Шатковська Л.С. Економічний контроль на промислових підприємствах. К.: Урожай, 2004. 272 с.	Контроль – складова частина господарського управління, його функцію, метод реалізації управлінських рішень; джерело інформації про позитивні і негативні явища на всіх ділянках виробничої діяльності
6. Усач Б.Ф. Контроль і ревізія: Підруч. 4-те вид. стер. К.: Знання-Прес, 2012. 253 с.	Контроль – його перевірка означає перевірку виконання тих або інших господарських рішень з метою встановлення їхньої законності та економічної діяльності
7. Завадський Й.С. Менеджмент. Т. 1. К.: Українсько-фінансовий інститут менеджменту і бізнесу, 2007. 543 с.	Контроль – процес спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємств встановленим стандартам та іншим нормативам, прийнятим планам, програмам і оперативним управлінським рішенням, який здійснюється суб'єктами управління, що мають відповідні повноваження, з метою відхилень від встановлених параметрів цієї діяльності

Вітчизняний і зарубіжний досвід господарювання підтверджує важливість і необхідність упровадження внутрішнього контролю, який виконує

роль спеціального механізму спостереження на підприємстві, забезпечує реалізацію місії, цілей і стратегічних пріоритетів, суттєво впливає на виявлення та мобілізацію наявних резервів виробництва, сприяє підвищенню ефективності та якості роботи, збереженню власності, посиленню економії, аналізу причин та умов, які

спричиняють шахрайство, нестачі та здійснення крадіжок.

Внутрішній контроль є одним із важелів управління підприємствами. Це пояснюється тим, що внутрішній контроль гнучко трансформувався у сучасних умовах в ефективний інструмент в системі менеджменту підприємства, тому що:

по-перше, його складовими є контрольне середовище, контроль облікової системи, контрольні процедури;

по-друге, виявлення ризиків і робота у напрямку їх зниження, виявлення причин і умов, які сприяють виникненню нестач, надлишків, суттєвих викривлень фінансової звітності та здійсненню зловживань, шахрайства, стають факторами удосконалення управління;

по-третє, він забезпечує коригування управлінських рішень відповідно до визначених орієнтирів і загальної стратегії.

Необхідність посилення внутрішнього контролю на різних рівнях управління сучасними підприємствами зумовлена посиленням конкурентної боротьби на зовнішньому ринку і пов'язана не лише із загальною макроекономічною нестабільністю, а й з дією негативних факторів, що виникають унаслідок підвищених ризиків господарської політики, слабкості стратегічного планування, не завжди кваліфікованого управління.

Функції контролю глибоко інтегровані з іншими функціями управління, а, окрім того, існує інформаційна інтеграція всередині функції контролю.

Мета внутрішнього контролю визначає його основні функції:

інформаційну – забезпечення власника, керівництва підприємства достовірною інформацією для прийняття управлінських рішень;

планування – дозволяє одержати достатню кількість доказів; сприяє раціоналізації витрат на проведення перевірки; забезпечує добрі взаємини з керівництвом, робітниками у процесі перевірки та сприяє якісному виконанню робіт;

діагностичну – дозволяє виявляти та систематизувати (за рівнями впливу на розвиток підприємства) основні причини негативних явищ: кризи, банкрутства;

координаційну – забезпечення безперервності процесу внутрішнього контролю шляхом досягнення узгодженості в роботі всіх суб'єктів внутрішнього контролю і персоналу підприємства через механізм налагодження раціональних зв'язків (комунікацій) між ними;

організаційно-розподільчу – полягає в організації взаємодії та розподілу обов'язків або повноважень між суб'єктами внутрішнього контролю;

превентивну – виявлення і дослідження фактичного стану справ, зіставлення його з поставленою метою, оцінка ефективності діяльності, вжиття заходів з усунення виявлених порушень;

нагляду – забезпечення визначення головних моментів при перевірці якості внутрішнього контролю. Виявлено, що особливості системи внутрішнього контролю, які застосовуються у тих чи інших умовах, визначаються функціональним аспектом контролю.

Основні форми внутрішнього контролю в системі менеджменту підприємства:

- відомчий (внутрішньовідомчий),
- внутрішній аудит,
- внутрішня ревізія,
- структурно-функціональний контроль.

Внутрішній аудит передбачає якісно новий вид внутрішнього контролю і принципово відрізняється від внутрішньої ревізії. Поняття внутрішнього аудиту значно ширше, ніж поняття внутрішньої ревізії. Якщо, за сприятливої ситуації,

внутрішній аудит, який мав форму ревізії, відображав лише факти дотримання правил обліку і нормативних процедур, то в даний час він перетворюється на один із основних інструментів підвищення ефективності управління підприємством.

Серед класифікаційних ознак внутрішнього контролю Ф. Бутинець виділяє такі:

за повнотою охоплення підприємств, що контролюються (повний, частковий, наскрізний);

за повнотою вивчення господарських процесів (суцільний, вибірковий, комбінований);

за періодичністю проведення (перманентний (функціональний), періодичний);

за способом сприйняття господарських процесів (за участю суб'єкта контролю та автоматичний);

за етапами господарських процесів (попередній, поточний, наступний);

за відношенням до обов'язків господарюючого суб'єкта (обов'язковий, статутний);

залежно від об'єкта контролю (документальний, фактичний) [15].

Учений широко розглядає проблеми класифікації внутрішнього контролю, тому більшість ознак є беззаперечними та дають змогу оцінити контроль з різних позицій. Однак вважаємо, що перелік ознак необхідно дещо доповнити. Це насамперед стосується способу сприйняття інформації щодо господарських процесів, який повинен бути частково автоматизованим, оскільки доволі важко автоматизувати весь контрольний процес.

О. Мельник та О. Кузьмін класифікують внутрішній контроль за такими ознаками:

за змістом (фінансовий, виробничий, маркетинговий та інші);

за етапами здійснення виробничо-господарської діяльності (попередній, поточний, завершальний);

за рівнем централізації управління (централізований та децентралізований);

за рівнем охоплення підконтрольних об'єктів (суцільний, вибірковий, разовий) [37].

Значна кількість авторів [20; 26; 32] за ознакою «етапи здійснення виробничо-господарської діяльності» виокремлюють попередній, поточний та наступний контролю. Погоджуючись із цим положенням, вважаємо, що зазначені види внутрішнього контролю уможливають всебічне спостереження за діяльністю підприємства в цілому як окремого об'єкта та витратами на якість зокрема.

Інші вчені [51; 55] виділяючи за класифікаційну ознаку стадії виробничого процесу, розглядають при цьому такі елементи: попередній, проміжний, кінцевий контроль, проектування виробництва і реалізації, вхідний, операційний контроль.

М. Миронов [40] пропонує доповнити цю класифікаційну ознаку такими елементами: контроль за станом технічного обладнання, авторський нагляд та активний контроль за приладами, тобто це доповнення має суто технічний характер. Вважаємо, що зазначена вище класифікаційна ознака не актуальна в сучасних умовах господарювання підприємств. Пропонуємо розглядати контроль якості на стадіях життєвого циклу продукції, оскільки цей підхід об'єднує всі попередньо окреслені класифікаційні ознаки.

Класифікація внутрішнього контролю витрат на забезпечення якості продукції включає види контролю за стадіями життєвого циклу, які повністю охоплюють стадії життєвого циклу продукції (дослідження виробництво, експлуатація, розробка, реалізація, утилізація), оскільки спостереження за якістю необхідне протягом усього часу існування останньої.

За видом внутрішнього контролю розрізняємо управлінський контроль, бухгалтерський контроль, технічний аудит і самоконтроль якості продукції та витрат на її забезпечення.

Управлінський контроль – це спостереження управлінського персоналу підприємства за відповідністю схваленої політики щодо виробництва продукції якісним характеристикам останньої та процесу її реалізації.

Бухгалтерський контроль визначають як сукупність процедур, що забезпечують необхідний рівень якості шляхом відстеження рівня витрат на розробку, виробництво, реалізацію та утилізацію продукції.

Технічний аудит – це документально оформлений систематичний процес оцінювання засобів виробництва продукції з метою недопущення погіршення її якості, що включає збирання й об'єктивний аналіз інформації щодо технічної забезпеченості підприємства.

Самоконтроль є важливим видом внутрішнього контролю якості продукції, оскільки забезпечує високий рівень цього показника шляхом ретельного виконання керівником, працівником (робітником) своїх обов'язків та дотримання встановлених правил, норм і нормативів.

За періодом здійснення контрольних дій розрізняють попередній, поточний та наступний контроль. Попередній контроль якості – це оцінка можливості поліпшення, забезпечення якості продукції у результаті прийняття певного управлінського рішення. Поточний контроль якості продукції полягає у спостереженні за рівнем якості та витратами, що здійснюються у процесі розробки, виробництва та реалізації продукції. Наступний контроль – перевірка результатів прийнятого та реалізованого управлінського рішення щодо якості продукції.

За рівнем автоматизації виокремлюють автоматизований та частково автоматизований контроль. Перший характеризується повною заміною контролера як посадової особи автоматизованими пристроями контролю якості та витрат на її забезпечення, а також відповідним програмним забезпеченням; другий – це спостереження контролера за рівнем витрат на якість продукції за допомогою технічного та програмного забезпечення. Оскільки рівень автоматизації підприємств постійно підвищується, це призводить до зміни характеру контрольних дій. Так, наразі практично виключена можливість

контролю витрат на якість продукції без залучення технічного і програмного забезпечення.

Останньою класифікаційною ознакою є періодичність перевірок об'єкта. До угруповання за нею належать постійний, періодичний та контроль за вимогою. Постійний контроль – це система постійного спостереження за рівнем витрат на якість за допомогою існуючих прийомів та способів. Періодичний контроль характеризується здійсненням контрольних дій через певний проміжок часу. Контроль за вимогою – це перевірка стану рівня витрат на забезпечення якості продукції на певну дату за рішенням управлінського персоналу.

Отже, узагальнюючи все вищесказане, можна стверджувати, що багатогранність підходів до визначення сутності контролю полягає не у спробах його універсального трактування, а у дослідженні цього питання з позиції представників різних наук – філософії, теорії управління, політики, права, кібернетики. Зокрема, Ф. Бутинець вважає контроль самостійним видом діяльності та виділяє його в окрему галузь знань – господарський контроль [15].

У теорії управління розглядають три стадії управлінської діяльності та виокремлюють процес контролю як особливу стадію процесу управління. У вузькому розумінні науковці пов'язують контроль з будь-якою функцією управління або розглядають як перевірку діяльності будь-кого. Дещо ширший зміст вкладають у поняття «контроль в управлінні», коли трактують його як перевірку дотримання й виконання нормативно поставлених завдань, планів та рішень [36]. Отже, внутрішній контроль у господарській діяльності можна розглядати як функцію, вид діяльності та складову частину управління.

Внутрішній контроль як функція управління полягає в перевірці результатів діяльності підприємства та не залежить від особливостей і специфіки виробництва. Як окрема та самостійна діяльність внутрішній контроль на підприємстві здійснюється для визначення певних помилок і відхилень у його роботі. Проведення певного роду робіт на кожному з етапів управління, що тісно пов'язані між собою, характеризують внутрішній

контроль як складову частину процесу управління економічною безпекою підприємства. Водночас, досліджуючи всі аспекти контролю, можна стверджувати, що у процесі реалізації його слід розглядати як практичну діяльність. Наявних різних підходів до трактування сутності поняття «внутрішній контроль» свідчить про відкритість питання, його недостатню розробленість та зацікавленість учених у його вирішенні. Проаналізувавши це поняття, зроблено висновок, що внутрішній контроль – це сукупність заходів, які застосовуються всередині підприємства та призначені для уникнення помилок, виявлення господарських операцій і дій посадових осіб, що суперечать цілям діяльності підприємства або вимогам чинного законодавства.

У теорії внутрішнього контролю розглядають декілька напрямів його здійснення: технологічний, адміністративний та бухгалтерський. Технологічний – це контроль за технологічними процесами, що здійснюються на підприємстві; адміністративний – контроль за діяльністю посадових осіб. Бухгалтерський контроль виступає одночасно і засобом, і об'єктом контролю.

1.2. Структура й особливості елементів внутрішнього контролю в системі менеджменту підприємства

Проблема відсутності комплексного бачення підходів до організації процесу внутрішнього контролю призвела до необхідності застосування методології системного підходу, реалізація якого ґрунтується на аналізі взаємозв'язків кожної ієрархічної підсистеми в системі управління підприємством і на формуванні рівнів організаційного забезпечення внутрішнього контролю.

В основу вирішення цієї проблеми покладено:

- стан системи (тобто, механізм, який характеризує теорія і практика);
- система в статиці, яку характеризують структура, її складові, взаємозв'язки між елементами структури і техніка;
- система в динаміці, яку характеризують технологічні процеси;

елементи системи (мета, об'єкт, суб'єкт, процес);

потенціал (теоретико-методологічний, ресурсний, організаційний, функціональний);

характеристика складових потенціалу [20].

Структура внутрішнього контролю містить дві підсистеми, які функціонують на різних рівнях управління:

перший рівень – це внутрішній контроль власника (підсистема внутрішнього аудиту),

другий – внутрішній контроль виконавчої дирекції (підсистема внутрішнього контролю структурних підрозділів підприємства, у тому числі бухгалтерський контроль).

Підсистема внутрішнього контролю власника здійснюється з метою:

оцінки досягнення цілей вищого рівня – стратегічних цілей;

оцінки досягнення інституціональних цілей, до яких відносяться практично усі цільові орієнтири системи внутрішнього економічного корпоративного контролю і які знаходяться у тісному взаємозв'язку з цілями усіх інших класифікаційних ознак;

оцінка функціональної доцільності контролю в системі управління компанією.

Підсистема внутрішнього контролю структурних підрозділів підприємства є системою контрольних дій суб'єктів підприємства, залежних від власника капіталу, у тому числі і виконавчої дирекції, здійснюваних з метою:

оцінки достовірності облікової інформації щодо відображення активів, пасивів і формування фінансових результатів;

сприяння раціональному використанню засобів, предметів праці і самої праці у підприємницькій діяльності; виявлення і профілактики конфліктних ситуацій;

вироблення механізмів щодо мінімізації ризиків, які супроводжують ведення бізнесу [36].

Йдеться про цілий комплекс інформаційного забезпечення внутрішнього контролю, реалізація якого покладена на менеджерів структурних підрозділів підприємства (відділів та служб) за вертикальними (контроль і оцінка дій безпосередніх підлеглих) і горизонтальними (комунікативні зв'язки з іншими менеджерами в цілях збору/передачі інформації, для здійснення внутрішнього контролю) зв'язками.

Дослідження методологічних аспектів розвитку внутрішнього контролю дозволяє встановити засади контролю, його зміст, характер та спрямованість контрольних дій, обґрунтувати предмет і метод. Основоположним чинником на всіх етапах розвитку будь-якого наукового знання є єдність його предмету і методу.

Предметом внутрішнього контролю є сукупність процесів і явищ, які протікають усередині підприємства і розглядаються з погляду відповідності цілям і завданням діяльності підприємства, в яких відображені інтереси власників.

Існування предмету передбачає визначення методу внутрішнього контролю, який можна сформулювати як сукупність способів і прийомів пізнання об'єкту контролю, спрямованих на перевірку діяльності підприємств з метою вивчення стану його економіки й фінансів, забезпечення законності, достовірності й доцільності здійснення операцій, ефективного використання ресурсів, збереження активів, своєчасності ідентифікації ризиків на основі використання законодавчої, нормативно-довідкової, фактографічної й організаційно-розпорядчої інформації.

Принципами внутрішнього контролю з урахуванням особливостей його організації та функціонування є: належність (власник або керівництво підприємств устанавлює належну систему внутрішнього контролю і забезпечує її функціонування); планування (визначається характером та змістом планової контрольної роботи); динамічність (перманентне приведення у відповідність мети та спонукальних мотивів контрольної діяльності); адаптивність (підтримка певного балансу внутрішніх можливостей розвитку системи

внутрішнього контролю та зовнішніх, що генеруються зовнішнім середовищем);

саморегуляція (корегування системи внутрішнього контролю та підтримання їх оптимальних параметрів відповідно до змін функціонування на мікро– і макрорівнях);

постійність (стале та ефективне функціонування системи контролю сприяє зменшенню схильності до ризику і дозволяє своєчасно виявляти випадки шахрайства, господарських порушень та інших відхилень від норм, що впливають на фінансово-господарську діяльність підприємств) [32].

Застосування комплексного підходу дозволило обґрунтувати основні вимоги, що висуваються до організації ефективної системи внутрішнього контролю підприємства:

адекватність організаційної структури системи внутрішнього контролю (організаційна структура системи внутрішнього контролю повинна відповідати розмірам та ступеню складності підприємства);

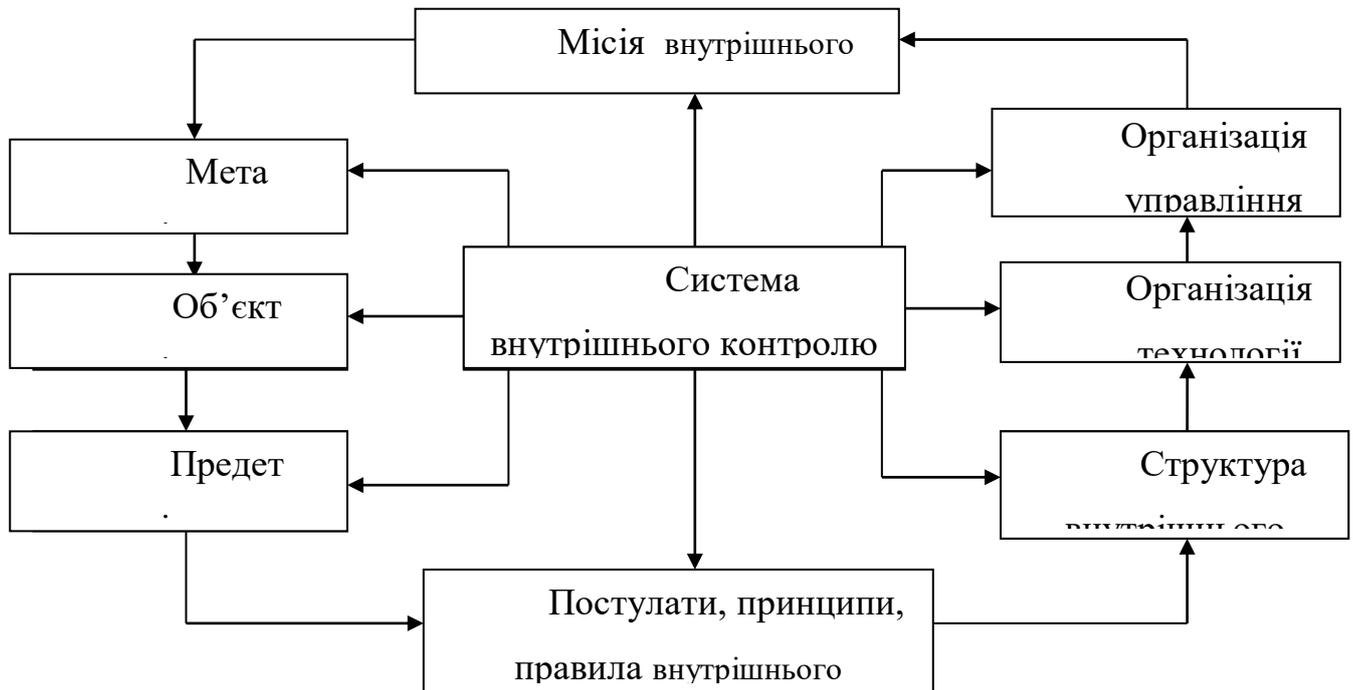
регламентація внутрішнього контролю (ефективність функціонування системи контролю знаходиться у прямій залежності від дотримання регламенту внутрішнього контролю);

інформаційна безпека та захист інформації (особиста відповідальність суб'єктів внутрішнього контролю щодо забезпечення схоронності носія та конфіденційності інформації).

Схематично концептуальну модель побудови системи внутрішнього контролю підприємства представлено на рис.1.1 [45].

Розгляд внутрішнього контролю з точки зору комплексного підходу дозволив обґрунтувати його як систему, що входить у комплекс управління підприємством і складається з ряду взаємопов'язаних елементів (контрольне середовище, контроль належної облікової системи, контрольні процедури), які розробляє і використовує власник або керівництво підприємства, щоб забезпечити відповідність місії, цілям контролю. Кількість і види процедур, які

мають бути виконані, визначаються контролером самостійно з урахуванням специфіки діяльності підприємства.



Рисунк 1.1 – Концептуальна модель побудови системи внутрішнього контролю (СВК) підприємства [45]

Структура системи внутрішнього контролю спрямована на: сприяння впорядкованій, економічній, ефективній діяльності відповідно до місії та мети підприємства; дотримання вимог національних законодавчих та нормативних актів, а також наказів та розпоряджень керівництва; збереження ресурсів від збитків унаслідок зловживань, нецільового використання, халатності, помилок, шахрайства та інших порушень.

Проблема обґрунтованого вибору об'єктів внутрішнього контролю представляється найважливішою в концепції розвитку системи управління економічною безпекою підприємства. При розробці об'єктів внутрішнього контролю необхідне обґрунтування області його застосування, яка торкається формування цілей і завдань на всіх ієрархічних рівнях системи управління. Система об'єктів внутрішнього контролю з урахуванням багатоаспектності й багаторівневості структури системи підприємства і видової характеристики

процесу управління, а також з урахуванням оцінки кадрового потенціалу, тобто у взаємозв'язку матеріального та людського чинників наведена на рис.1.2. [51].

Обґрунтуємо найбільш важливі ознаки щодо класифікації об'єктів. Будь-який об'єкт внутрішнього контролю характеризується певним набором ознак (i), які утворюють вектор його описання (X_i), в якому i змінюється від 1 до n . Наявність деяких спільних ознак векторів дозволяє виділити відповідні класи (k) об'єктів (j). При цьому об'єкт, що відображає певний предмет, процес або явище, може бути віднесений до відповідного класу тільки тоді, якщо вектор його описання відповідає встановленому для цього класу складу ознак:

$$Z_j = \max\{Z_k\}, k=1,2,\dots, m; \quad (1.1)$$

$$Z_k = f(x_1, x_2, \dots, x_n), j=1, 2, \dots, m. \quad (1.2)$$

Звідси типологія об'єктів може бути побудована як ряд послідовних операцій класифікації об'єктів за основними класифікаційними ознаками. Останні повинні відображати істотні властивості об'єктів відповідно до мети класифікації.

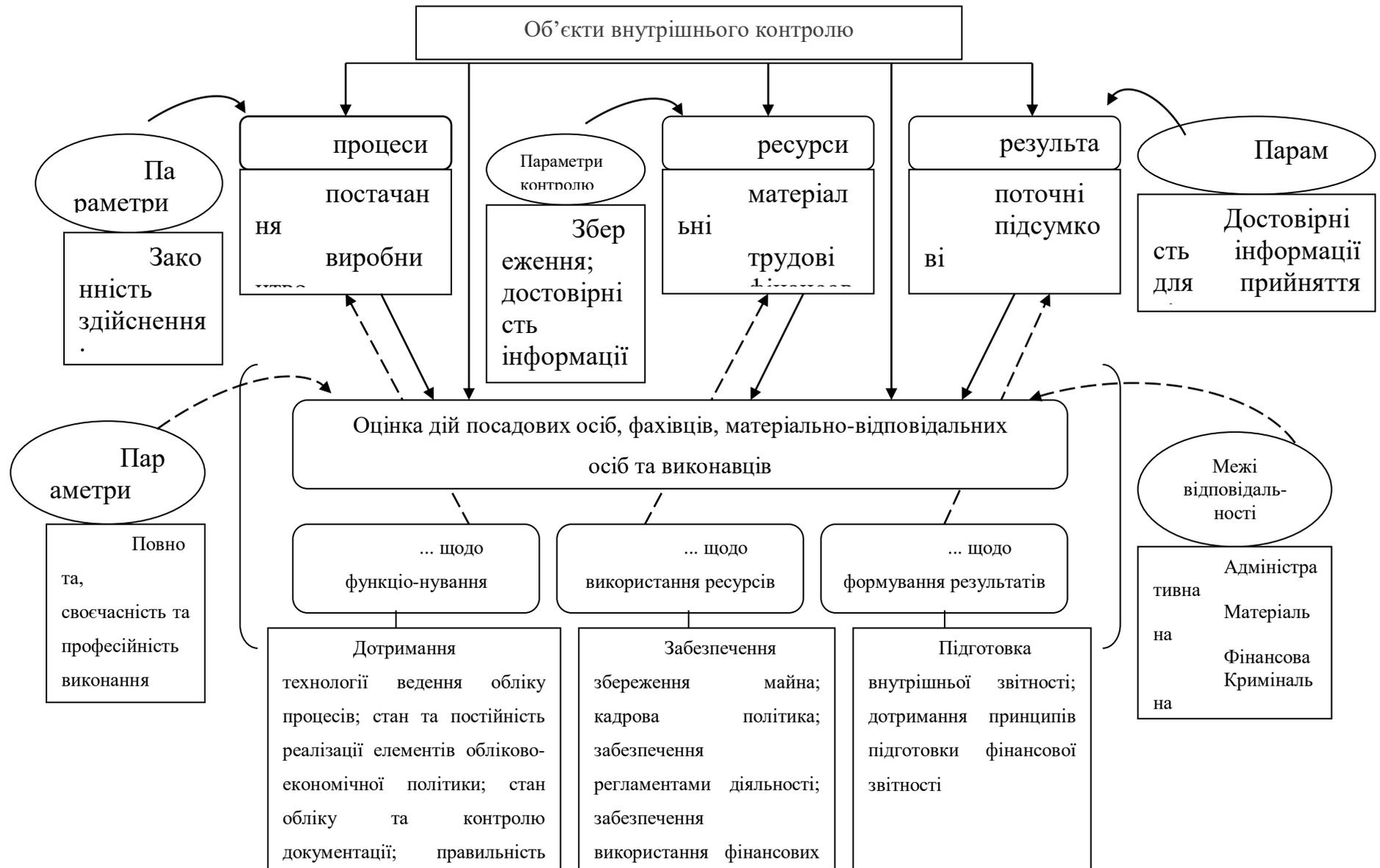


Рисунок 1.2 – Об'єкти внутрішнього контролю в системі менеджменту підприємства [45]

Із точки зору О.Ю. Чубукової, Т.Є. Воронкова, групування на кожному рівні має здійснюватися за однією ознакою [51]. Критерій групування (ознака класифікації) може мати формально-математичний чи логічний характер, проте у сфері внутрішнього контролю він повинен обов'язково відображати взаємозв'язок системи внутрішнього контролю із системою управління.

Основними ознаками класифікації об'єктів внутрішнього контролю є:

відповідність до вимог чіткої структурованості;

наявність відносно чітких контурів (меж), які дозволяють виділити його з-поміж інших об'єктів;

чітка визначеність частин, які управляють і якими управляють;

можливість визначення дії інших об'єктів, ініціювання можливого впливу на інші об'єкти;

недоцільність поділу на частини, які є однорідними.

Перша група об'єктів внутрішнього контролю – ресурси – об'єднує необоротні й оборотні активи, які втілюють майбутню економічну вигоду. Підприємство повинне контролювати види діяльності, пов'язані з оборотним капіталом, щоб мати необхідні засоби для реінвестування або повернення їх акціонерам у потрібний момент. Одним із пріоритетних завдань внутрішнього контролю є контроль визнання та оцінювання економічної вигоди активів. Дослідження визнання активів показало, що відображення їх у балансі підприємства ще не є юридичною основою визнання права власності на майно суб'єкта господарювання. Характерними ознаками оцінювання активів є: майбутні економічні вигоди, контроль над доступом до таких вигод сторонніх осіб, походження з попередніх господарських операцій або подій [36].

Активи – це потенціал підприємства для досягнення певної мети. До складу активів включається лише те майно, яке забезпечуватиме в майбутньому економічні вигоди. Це твердження пов'язане з концепцією справедливої вартості, оскільки для ресурсів, використання яких, не гарантує отримання доходу, справедлива вартість наблизатиметься до нуля. Наявність економічної

вигоди характеризує потенціал відтворення вартості на основі дисконтування майбутніх грошових надходжень.

Таким чином, внутрішній контроль використання активів поєднує три елементи: контроль визнання права власності, контроль реальної оцінки активів, контроль економічної вигоди від їх використання.

Друга група об'єктів внутрішнього контролю – процеси. Процес – це організована робота, яка призначена для трансформації вхідних ресурсів у визначений заздалегідь вихідний результат.

Відповідно до системного підходу процес – це впорядкована сукупність робіт, завдань у часі та просторі з точно визначеними «входом» і «виходом». «Входи» й «виходи» процесу можуть взаємодіяти як із конкретним клієнтом, так і з іншим процесом у зовнішньому оточенні підприємства. «Вхід» бізнес-процесу – ресурс, необхідний для виконання процесу. «Вихід» бізнес-процесу – це результат (продукт, послуга) виконання процесу.

Контроль процесів концентрує увагу на видах діяльності в їх взаємозв'язку з досягненням стратегічних цілей. До основних видів діяльності, що складають процес, додаються: збирання інформації про виконання процесу за трьома групами показників (показники процесу, продукту, споживача), управління процесом на основі цієї інформації, розподілення ресурсів для досягнення цілей процесу.

Сутність внутрішнього контролю процесу полягає в безперервному (або з установленою періодичністю) контролі процесу та прийняття управлінського рішення у випадку відхилення параметрів процесу від необхідних норм для його виконання. Для прийняття рішення використовується інформація про перебіг процесу (показники процесу), результат процесу (показники продукту) та інформація щодо задоволення споживача отриманим продуктом.

Третя група об'єктів внутрішнього контролю – результати, які є індикатором потенціалів доходності, ефективності, фінансової стійкості та відтворення вартості підприємства. Оскільки результатом відтворення вартості є прибуток, то на цьому етапі дослідження зосереджено увагу на внутрішньому

контролі прибутковості продукції. Обрання ознаки групування інформації на кожному рівні контролю прибутковості визначається його цілями й завданнями. Кількість таких рівнів може варіюватися залежно від структури бізнесу підприємства. Так, у багатоцільовій системі внутрішнього контролю для прийняття управлінських рішень доцільним є виділення об'єктів за рівнями управління: центри відповідальності, види діяльності, продукти.

Така побудова внутрішнього контролю прибутковості дозволяє врахувати ступінь диверсифікації підприємства. Виокремлення об'єктів за кожним рівнем управління дозволяє отримати інформацію щодо додаткових витрат із погляду видів діяльності, замовлень, покупців та ринкових сегментів. Визначення чинників, що впливають на витрати кожного рівня, ґрунтується на результатах розрахунку витрат усіх процесів і частоти виконання процесів. Отримана таким чином інформація дає можливість здійснювати контроль зміни доданої вартості в результаті невиробничих функцій.

Таким чином, результати проведення внутрішнього контролю є основою для прийняття управлінських рішень з метою подальшого удосконалення діяльності підприємства, підвищення його ефективності та рівня прибутковості.

Так, наприклад, для чіткого розуміння місця контролю якості продукції на підприємстві розглянемо інформаційну систему управління якістю. Вона складається з таких підсистем:

планування,

бухгалтерський облік,

внутрішній контроль,

аналіз, що знаходяться у постійному взаємозв'язку, забезпеченому використанням інформаційних комунікацій [36].

Одним із головних завдань бухгалтерського обліку як підсистеми інформаційної системи управління є надання достовірної та своєчасної інформації управлінському персоналу підприємства.

Проте у процесі діяльності підприємства, зокрема реєстрації господарських операцій, можливі помилки та неточності, для виявлення яких

проводиться внутрішній контроль, що передбачає подальший вплив на підконтрольний об'єкт для їх виправлення.

Отже, можна констатувати, що внутрішній контроль в інформаційній системі управління забезпечує надання достовірної інформації про стан підприємства.

Для оцінки результатів роботи основних підрозділів бізнесу існує значна кількість показників, з цим не виникає труднощів. Оцінити роботу допоміжного підрозділу, що не є центром створення вартості, а лише центром затрат, складніше.

Щоб отримати якісну оцінку роботи системи внутрішнього контролю, на підприємстві повинні чітко розуміти її роль, структуру, функції, а також фактори, від яких залежить ефективність її роботи.

Доцільно спрямувати зусилля на розробку стандартів системи внутрішнього контролю для підприємства з урахуванням їх галузевої належності, враховуючи досвід зарубіжних управлінців.

Дослідження системи внутрішнього контролю, оцінка її економічної ефективності є однією з важливих складових фінансового господарського контролю і здійснюється з метою підвищення якості й ефективності його результатів.

Аналіз і оцінка економічної ефективності системи внутрішнього контролю підприємства потребує належного рівня кваліфікації контролерів.

Процес оцінки економічної ефективності внутрішнього контролю в системі менеджменту підприємства включає 7 етапів (табл. 1.2) [51].

Таблиця 1.2 – Етапи процесу оцінки економічної ефективності внутрішнього контролю в системі менеджменту підприємства [51]

Етапи процесу	Характеристика
1 етап	Визначення та систематизація факторів (якості, економічних), що

	впливають на економічну ефективність системи внутрішнього контролю
2 етап	Оцінка рівня факторів, які впливають на економічну ефективність системи внутрішнього контролю («1»– низький рівень; «2» – середній; «3»– високий)
3 етап	Визначення експертним шляхом рангу кожного фактора, який впливає на економічну ефективність системи внутрішнього контролю
4 етап	Розрахунок первісної оцінки факторів з урахуванням рангу
5 етап	Розрахунок загальної оцінки факторів з урахуванням коригуючого коефіцієнта надійності оцінки
6 етап	Оцінка економічної ефективності системи внутрішнього контролю підприємств, яка є предметом професійного судження фахівця
7 етап	Формування робочого документа «Висновок щодо економічної ефективності системи внутрішнього контролю підприємства», який складається з метою донесення думки контролера про оцінену ним економічну ефективність системи контролю до власника, керівництва підприємства.

У табл. 1.3 наведемо оцінку економічної ефективності внутрішнього контролю в системі менеджменту підприємства.

Таблиця 1.3 – Шкала оцінки економічної ефективності внутрішнього контролю в системі менеджменту підприємства [51].

Загальна оцінка	Ризик неефективності внутрішнього контролю	Оцінка економічної ефективності системи внутрішнього контролю	Коментарі
Від 0 до 25	>75 % (високий)	незадовільно	Внутрішній контроль не здійснюється
25 - 50	> 75 ≤ 50 % (середній)	задовільно	Внутрішній контроль здійснюється не формально або частково
50 - 75	>50 ≤ 25 % (низький)	добре	Внутрішній контроль здійснюється добре
>75	< 25 % (найнижчий)	відмінно	Внутрішній контроль здійснюється відмінно

Основною вимогою до «Висновку щодо економічної ефективності системи внутрішнього контролю підприємства» є його зрозумілість і доступність сприйняття. Тому структура висновку і формулювання, які використовуються в ньому, повинні бути одноманітними, типовими.

Висновок може складатись у вільній формі, але обов'язково повинен містити такі елементи:

назва (заголовок);
адресат;
вступний параграф;
параграф, який описує методичний підхід щодо оцінки економічної ефективності системи внутрішнього контролю;
параграф, в якому висловлено думку контролера про економічну ефективність системи внутрішнього контролю;
дата видачі висновку;
підпис контролера.

1.3. Нормативно-правова база організації внутрішнього контролю в системі менеджменту підприємства

Сьогодні правове регулювання підприємства здійснюється численними нормативно-правовими актами як загального, так і спеціального характеру. Однак уповільнення темпів зростання кількості суб'єктів підприємства, кількості зайнятих свідчить про недостатність і недосконалість нормативно-правової бази розвитку підприємства, яка повинна бути першоосновою, фундаментом (базою – в повному розумінні цього слова) формування та розвитку суб'єктів підприємницької діяльності.

Важливою складовою частиною економічної безпеки в системі управління діяльністю підприємства є нормативно-правова база її здійснення. Вона повинна формувати право суб'єкта економічної діяльності на економічний захист, визначати інститути та засоби його здійснення, норми та обсяги відповідальності за порушення права суб'єкта на безпечну економічну діяльність. Нормативна база кожного суб'єкта економічної діяльності складається з двох частин: нормативна база, що регулює безпеку в зовнішньому середовищі; нормативна база, що регулює внутрішній режим економічної безпеки.

Можна сказати, що тільки в банках та інших фінансових установах нормативне забезпечення проблеми економічної безпеки є більш-менш на задовільному рівні. Однією з найважливіших складових частин системи економічної безпеки є організаційно-структурні елементи – інститути, установи, служби, підрозділи. Їх конкретні форми визначаються інституціональним рівнем системи економічної безпеки. Якщо йдеться про суспільство, то серед установ, що здійснюють його економічну безпеку, вирішальну роль відіграють державні інститути. Якщо йдеться про систему економічної безпеки первинної економічної ланки – фірми, підприємства, то його елементи визначаються приватною службою безпеки чи охоронною службою або окремими елементами загальної структури менеджменту, яким поставлено за обов'язок здійснення економічної безпеки.

Безпека кожного суб'єкта економічної діяльності формується як її складовий елемент, підсистема, котра, в свою чергу, коли розглядається самостійно, відокремлено може визначатися як система. Система економічної безпеки характеризується матеріалізацією її предмету. Тому вона включає, як складові елементи, суб'єкти і об'єкти безпеки, нормативну базу, інститути, що її забезпечують, та засоби здійснення [57].

Нормативно-правового регулювання у контексті функціонування та забезпечення системи економічної безпеки підприємства потребує й таке явище як лобізм. В Україні воно існує на усіх рівнях влади та тісно перетинається з проблемою корупції та рейдерства, оскільки лобіювання передбачає існування конфлікту інтересів між різними суспільними групами, створює значні можливості для зловживань.

Сьогодні все більше підприємців розуміють, що краще запобігти проблемі і вчасно звернутися за порадою до кваліфікованого правника, ніж потім витратити значно більше зусиль і коштів для вирішення проблеми.

Правова база підприємства – це сукупність законів, нормативних та інструктивних документів, які визначають порядок створення підприємств, реєстрацію фізичних осіб-підприємців, їхні правові та організаційні форми,

порядок організації виробництва, забезпечення його необхідними ресурсами, збут, систему оподаткування, відносин між державою та підприємцями, суб'єктів підприємницької діяльності між собою, а також дають підприємцям певні правові гарантії [36].

Формування правової бази підприємства – найголовніша передумова його становлення та розвитку. Законодавство у сфері підприємства повинно становити єдину систему як за взаємною узгодженістю норм, так і за цілісністю нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності.

Світовий досвід свідчить, про те, що для успішного розвитку підприємства необхідно створити правову базу його функціонування, забезпечити належним чином юридичне закріплення прав та постійне правове забезпечення з боку держави, що гарантує захист законного функціонування підприємства, сприяє його розвитку.

Отже, нормативно-правове регулювання щодо забезпечення економічної безпеки підприємства є неповним та недостатнім практично на всіх рівнях. З одного боку, держава як суб'єкт системи безпеки, маючи «монополію» на законотворчість, повинна активізувати свою діяльність щодо прийняття та контролю за реалізацією відповідних нормативних актів у сфері забезпечення (а не тільки гарантування) безпеки підприємництва. З іншого, на підприємстві необхідно розробляти локальні нормативні акти, зокрема, Концепцію економічної безпеки; положення про захист конфіденційної інформації а також тієї, що становить комерційну таємницю; правила охорони об'єкта і доступу на територію та до приміщень. Крім цього, нагальною потребою є створення законодавчих основ для діяльності охоронних та детективних агентств та розвитку недержавної системи безпеки в цілому.

Рішення про впровадження внутрішнього контролю на підприємстві приймається лише його власниками, спираючись тільки на власні інтереси. Слід зазначити, що внутрішній контроль з'явився під впливом негативного досвіду аудиторської практики в Західних країнах, а його розвиток

спричинений затвердженням нормативних актів, розробка яких скерована здебільшого на:

збереження майна власників підприємства;

забезпечення власників достовірною інформацією щодо діяльності їхнього підприємства;

надання державі необхідної інформації про діяльність підприємства, що акумулюється в звітності та оприлюднюється на широкий загал;

недопущення легалізації доходів, отриманих незаконним шляхом.

В Україні в якості національних стандартів аудиту з 2005 року застосовуються Міжнародні стандарти аудиту, надання впевненості та етики. В даних стандартах опосередковано визначено сутність внутрішнього аудиту, його мету та критерії. Так, МСА610 «Розгляд роботи внутрішнього аудиту» передбачає, що «Термін «внутрішній аудит» означає оцінювальну діяльність служби, створеної суб'єктом господарювання. До функцій внутрішнього аудиту входять, зокрема, моніторинг системи внутрішнього контролю.» Далі в МСА 610 передбачено обсяг і мету внутрішнього аудиту: «Обсяг і мета внутрішнього аудиту змінюються й залежать від розміру, структури суб'єкта господарювання, вимог його управлінського персоналу. Як правило, внутрішній аудит складається з одного або декількох наведених елементів [22].

По-перше, моніторинг внутрішнього контролю. Впровадження адекватного внутрішнього контролю входить до обов'язків управлінського персоналу та вимагає постійної уваги. Управлінський персонал покладає, як правило, на внутрішній аудит відповідальність щодо перевірки внутрішнього контролю, моніторингу його функціонування, а також надання рекомендацій з його вдосконалення.

По-друге, перевірка фінансової і господарської інформації. Цей елемент може включати перевірку способів, що застосовуються для визначення, виміру, класифікації цієї інформації і складання звітності про неї та конкретний запит щодо окремих статей, у тому числі детальне тестування операцій, залишків на рахунках і процедур.

По-третє, перевірка економічності та продуктивності діяльності, включаючи нефінансові заходи контролю суб'єкта господарювання.

По-четверте, перевірка дотримання законів, нормативних актів та інших зовнішніх вимог, а також політики, директив управлінського персоналу та інших внутрішніх вимог.» [22].

Крім того, МСА 610 передбачено, що:

Роль внутрішнього аудиту визначається управлінським персоналом, і його цілі відрізняються від цілей зовнішнього аудитора, призначенням якого є надання незалежного висновку щодо фінансових звітів суб'єкта господарювання. Цілі функціонування внутрішнього аудиту змінюються залежно від вимог управлінського персоналу.

Внутрішній аудит є підрозділом суб'єкта господарювання. Незалежно від ступеня самостійності та об'єктивності внутрішнього аудиту, він не може досягнути такого ступеня незалежності, якого вимагають від зовнішнього аудитора при висловленні ним думки щодо фінансових звітів.

Отже, сьогодні в Україні найпоширенішим документом, в якому піднімаються питання внутрішнього аудиту, є Міжнародні стандарти аудиту, хоча і вони не дають відповідей щодо проблемних питань внутрішнього аудиту. В даному документі розглядається лише питання використання роботи внутрішнього аудитора при проведенні зовнішнього аудиту, а також надається визначення внутрішнього аудиту, проте аудиторі не зобов'язані використовувати результатам внутрішнього аудиту, а у випадку залучення документів внутрішнього аудиту до перевірки мають право пере перевіряти деякі моменти. Одним із факторів недовіри зовнішніх аудиторів до внутрішнього аудиту є відсутність нормативно-правового регулювання внутрішнього аудиту.

Окрім того, Інститутом внутрішніх аудиторів розроблено Міжнародні стандарти внутрішнього аудиту, які представляють собою набір критеріїв, якими слід керуватись внутрішнім аудиторам при виконанні своїх обов'язків. Дані стандарти спрямовані на регулювання внутрішньо аудиторської практики. Тому

їх також необхідно врахувати при формуванні правової основи внутрішнього контролю.

При розробці нормативно-правової бази з внутрішнього контролю слід розуміти, що кількість нормативно-правових актів не свідчить про їх якість. Окрім того, зважаючи на добровільний порядок впровадження внутрішнього аудиту, немає сенсу в затвердженні законів, а достатнім буде розробка положень, затверджених на державному рівні, які будуть обов'язковими для тих, хто в добровільному порядку виявив бажання для впровадження внутрішнього аудиту.

Основними вимогами до нормативно-правових актів з внутрішнього контролю є:

однозначність трактування (уникнення моментів, трактуючи які можна по-різному розуміти одну і ту саму норму);

зрозумілість (нормативні акти з внутрішнього аудиту повинні бути зрозумілими для всіх суб'єктів, які керуються ними при здійсненні внутрішнього аудиту або при використанні його результатів);

відповідність суміжним нормативно-правовим актам (положення нормативного акту з внутрішнього аудиту не повинні суперечити окремим положенням суміжним нормативно-правовим актам);

універсальність (нормативний акт з внутрішнього аудиту повинен бути таким, який можна використовувати при здійсненні економічної діяльності в усіх галузях економічної діяльності);

адаптивність до економічних змін в країні (в положеннях нормативних актів не повинно міститись положень, які необхідно змінювати при зміні економічної ситуації в країні).

Враховуючи вищевикладену інформацію, вважаємо за доцільне, окрім внесення змін та коригувань до Міжнародних стандартів внутрішнього аудиту, які враховуватимуть особливості національної економіки та її нормативно-правового регулювання, розробити та впровадити в дію положення «Про внутрішній аудит на вітчизняних підприємствах».

Прийняття та використання даного положення дозволить підприємствам удосконалити свою діяльність, що буде відображено в ефективності їхньої діяльності, а також в укладенні та виконанні довгострокових контрактів з іноземними партнерами, для яких одним із основних показників успішної діяльності підприємства є здійснення внутрішнього аудиту.

Отже, при розробці нормативної бази з внутрішнього контролю необхідно визначити її основні цілі та завдання, а також коло інформації, яку необхідно мати власникам та вищим державним органам відносно цього підприємства.

Висновки до розділу 1

На підставі теоретичного дослідження положень про роль внутрішнього контролю в системі менеджменту підприємства зробили наступні висновки:

1. Внутрішній контроль як функція управління охоплює всі сфери діяльності: виробничу, комерційну, інвестиційну, фінансову та ін., і є системою спостереження та перевірки не тільки процесу функціонування і фактичного стану управлінського об'єкта, а й забезпечує максимальний його розвиток у конкретному середовищі ринкових відносин. Внутрішній контроль – це система заходів, визначених управлінським персоналом підприємства та здійснюваних на підприємстві з метою найбільш ефективного використання усіма працівниками своїх обов'язків по забезпеченню та здійсненню господарських операцій. Внутрішній контроль визначає закономірність цих операцій і їх економічну доцільність для даного підприємства.

2. Предметом внутрішнього контролю є сукупність процесів і явищ, які протікають усередині підприємства і розглядаються з погляду відповідності цілям і завданням діяльності підприємства, в яких відображені інтереси власників. Існування предмету передбачає визначення методу внутрішнього контролю, який можна сформулювати як сукупність способів і прийомів пізнання об'єкту контролю, спрямованих на перевірку діяльності підприємств з

метою вивчення стану його економіки й фінансів, забезпечення законності, достовірності й доцільності здійснення операцій, ефективного використання ресурсів, збереження активів, своєчасності ідентифікації ризиків на основі використання законодавчої, нормативно-довідкової, фактографічної й організаційно-розпорядчої інформації.

3. Нормативно-правове регулювання внутрішнього контролю в системі менеджменту підприємства є неповним та недостатнім практично на всіх рівнях. З одного боку, держава як суб'єкт системи безпеки, маючи «монополію» на законотворчість, повинна активізувати свою діяльність щодо прийняття та контролю за реалізацією відповідних нормативних актів у сфері забезпечення (а не тільки гарантування) безпеки підприємництва. З іншого, на підприємстві необхідно розробляти локальні нормативні акти, зокрема, Концепцію економічної безпеки; положення про захист конфіденційної інформації а також тієї, що становить комерційну таємницю; правила охорони об'єкта і доступу на територію та до приміщень.

У другому розділі кваліфікаційної роботи буде проаналізовано внутрішній контроль в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДОМІНІК Ко»

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

Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» є новим найменуванням приватного акціонерного товариства «Полтавакондитер» відповідно до рішення зборів акціонерів товариства (протокол № 1 від 28.09.2021 р.) та вимог Закону України «Про акціонерні товариства».

ТОВ «Домінік Ко» є юридичною особою і здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та свого Статуту. Так, у липні 1993 року державна кондитерська фабрика в процесі приватизації була перетворена у Відкрите акціонерне товариство «Полтавакондитер». У лютому 2011 року рішенням Загальних зборів акціонерів товариство змінено найменування товариства з Відкрите акціонерне товариство «Полтавакондитер» на Публічне акціонерне товариство «Полтавакондитер».

Скорочене найменування товариства: українською мовою: ПрАТ «Домінік»; російською мовою: ООО «Доминик»; англійською мовою: LTD «Dominik». ТОВ «Домінік Ко» – це українська компанія з виробництва кондитерських виробів широкого асортименту.

Не дивлячись на давню історію (з 1919 р), на сьогоднішній день це сучасне підприємство з модернізованим виробництвом, який відповідає міжнародним стандартам. Завдяки цьому продукція з 2006 року продається на європейському ринку. На сьогоднішній день географія продажів нашої продукції значно розширилася, а це значить, що її якість відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000: 2005, IFS FOOD, ISO 9001 діє до: 2015. Так само підприємство має сертифікати «HALAL» і «UTZ Cocoa». Ця продукція

представлена і на ринку України. Домінік – динамічно розвиваюче підприємство. Ми збільшуємо наші виробничі потужності, модернізуємо технологічні процеси і ретельно працюємо над рецептурами і підбором сировини. З 1999 року Домінік – це інвестиції американського приватного фонду "SigmaBleyzer".

Місцезнаходження товариства: Україна, індекс 36009, м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2. За типом та організаційно-правовою формою товариство є приватним акціонерним товариством. Вид економічної діяльності: виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів.

Статут ТОВ «Домінік Ко» розроблено на підставі Закону України «Про акціонерні товариства», Закону України «Про цінні папери на фондовий ринок», Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших чинних законодавчих актів України. Розмір статутного капіталу станом на 01.01.2019 становить 31826522,00 грн, який поділяється на прості акції номінальною вартістю 13,00 грн. кожна.

Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів діяльності в різноманітних галузях господарювання і задоволення на цій основі громадських соціально-економічних потреб та зростання добробуту його акціонерів та соціальних потреб його працівників.

Предметом діяльності ТОВ «Домінік Ко» є: кондитерська промисловість; виробництво кондитерських виробів, в тому числі і напівфабрикатів, какао у вигляді порошку, масла, жиру, рідкого масла, шоколаду, шоколадних виробів, цукрових кондитерських виробів, жувальної гумки, халви, глазуrowаних фруктів та горохів, борошняних виробів, тощо;

оптова торгівля хлібом, хлібобулочними виробами, цукру, кавою, чаєм, какао та пряностями, шоколадними, кондитерськими виробами, а також оптова торгівля іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів; роздрібна торгівля цукром, кавою, чаєм, какао та пряностями, шоколадними,

кондитерськими втробами, а також роздрібна торгівля іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів;

самостійна реалізація кондитерських виробів через торгівельну мережу, в т.ч. фірмову, надання різних послуг населенню; громадське харчування;

виконання внутрішніх та міжнародних перевезень вантажним та пасажирським автомобільним транспортом;

здійснення зовнішньоекономічної діяльності, відповідно до чинного законодавства України;

виконання торгових, торгово-посередницьких, комерційних, комісійних, фінансових міждержавних операцій та угод;

комплексне проектування та введення в експлуатацію виробничих дільниць з виготовленням промислової продукції (в тому числі будівельної) науково-технічного та народного споживання;

організація науково-пошукових, конструкторських, технологічних та проектно-кошторисних робіт; проведення робіт, що пов'язані з екологією, ресурсозбереженням; лізингова діяльність, в тому числі фінансовий лізинг; інвестиційна та фінансова діяльність; здійснення туристично-екскурсійної діяльності.

Основними цілями діяльності ТОВ «Домінік Ко» на даному етапі розвитку є: збільшення доходів організації включаючи: підвищення прибутковості, збільшення частки ринку, обсягу продажу, підвищення продуктивності і потужності організації, зростання ефективності використання фінансових ресурсів, розвиток виробництва і оновлення технології; у сфері роботи з клієнтами: швидка реакція на зміни попиту покупців, зменшення претензій з їх боку, підвищення швидкості обслуговування; у сфері роботи з персоналом: проведення змін в організації, управління людськими ресурсами – плинність кадрів, навчання, підвищення кваліфікації, звільнення і набір нових робітників, мотивація та підвищення оплати праці при умові її безпеки.

Виробничі (допоміжні) види стратегій забезпечують реалізацію генеральної стратегії підприємства по: окремим напрямкам його діяльності

(маркетингова, фінансова, виробнича та ін.); видам діяльності (стратегія основної діяльності, пов'язана з реалізацією товарів і обслуговуванням покупців).

Основними завдання, що витікають із мети ТОВ «Домінік Ко» є наступні: забезпечення ефективного управління товариством; отримання прибутку; розширення ринків збуту, забезпечення раціонального і ефективного використання наявних ресурсів; організація постійного навчання персоналу; підвищення продуктивності праці працівників.

ТОВ «Домінік Ко» є соціально-економічною системою, цілісним утворенням, об'єднанням її складових елементів, або підсистем: керуючої і керованої (або об'єкта і суб'єкта управління) (рис. 2.1).

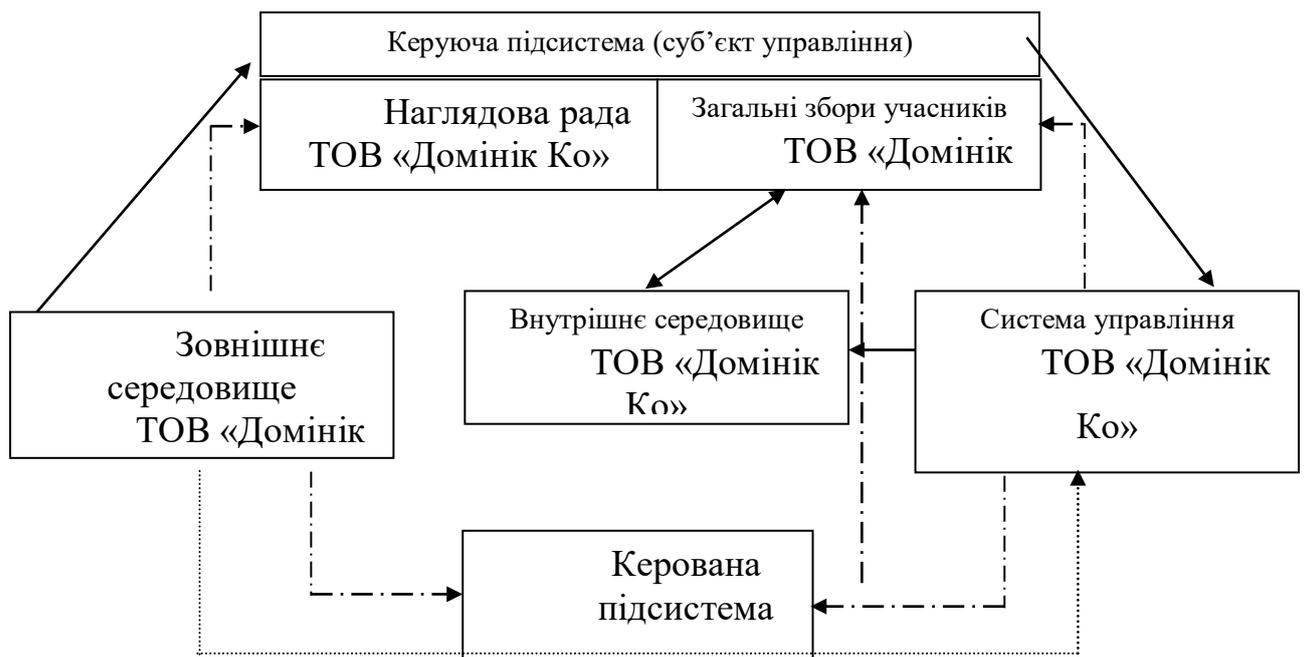


Рисунок 2.1 – Система управління ТОВ «Домінік Ко»

Однією з основних властивостей системи управління є її цілісність. Усі елементи системи функціонують з єдиною загальною метою – розроблення, проектування, виготовлення необхідної продукції. Слід відмітити, що ТОВ «Домінік Ко» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою

комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та несхильних впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності. Саме таким і є ТОВ «Домінік Ко». У табл. 2.1 наведено основні переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління.

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління ТОВ «Домінік Ко»

Переваги	Недоліки
Висока компетентність спеціалістів, які відповідають а здійснення конкретних функцій	Недостатність гнучкість при вирішення нових завдань
Відповідність структури обраній стратегії підприємства	Ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадження нових програм
Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва	Ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищої ланки
	Надмірний розвиток вертикальної складової системи управління

Діяльністю ТОВ «Домінік Ко» управляють директор, фінансовий директор, заступник директора з комерційної діяльності, заступник директора з продажу на експорт, головний інженер, головний бухгалтер, заступник директора з кадрових питань та інші топ-менеджери підприємства (рис.2.2).

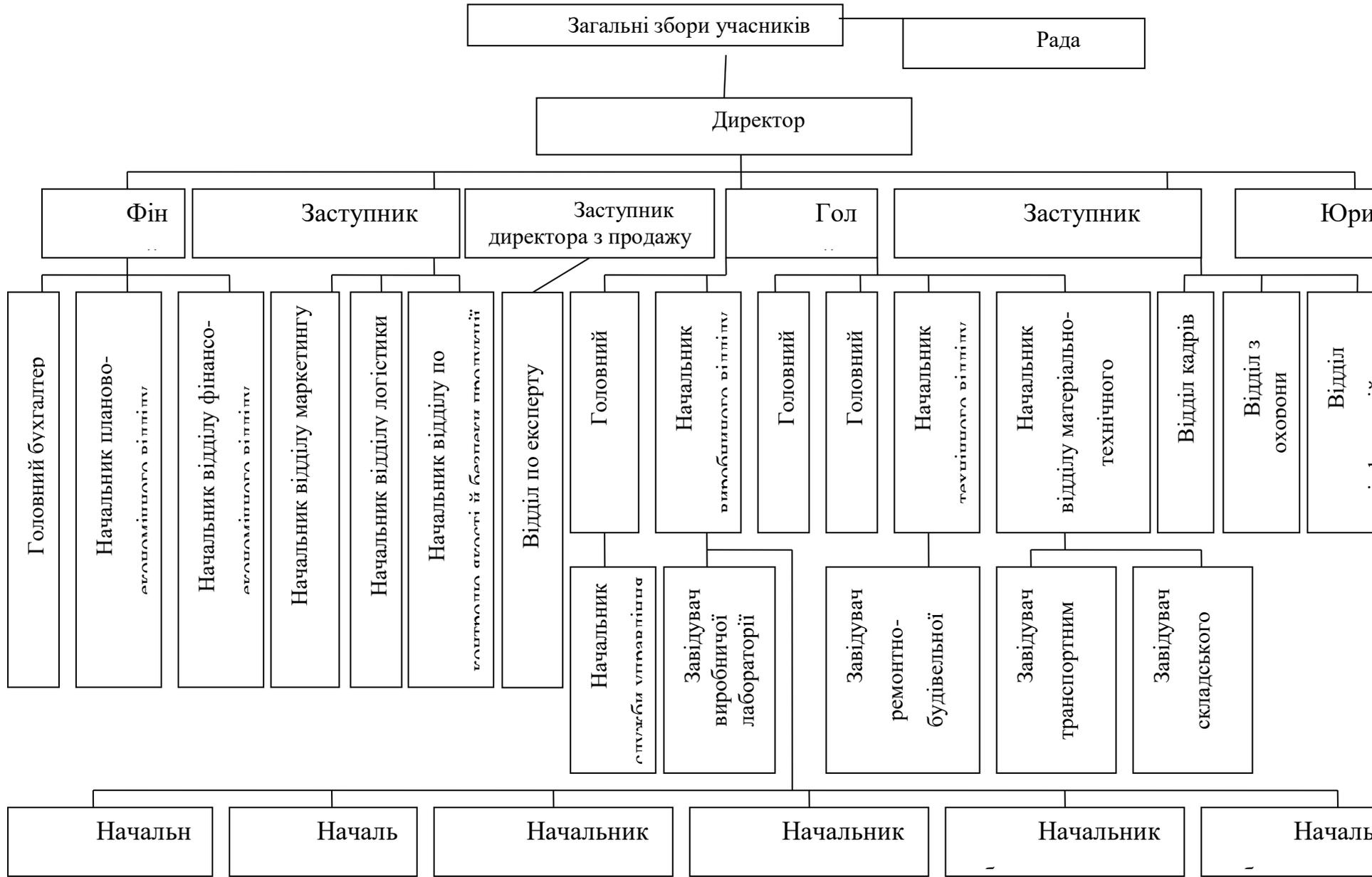


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко»

На ТОВ «Домінік Ко» виділяють три рівні управління (рис.2.2), а відповідно до них, типи менеджерів (менеджер вищої, середньої та низової ланки) і їх функціональні обов'язки, завдання і ролі.

Отже, управління ТОВ «Домінік Ко» має лінійно-функціональну організаційну структуру, оскільки безпосередньо керівнику підпорядковуються його заступники – лінійний розподіл обов'язків, а далі спостерігаємо функціональний розподіл, тобто підпорядкування певних відділів кожному із заступників.

Менеджмент ТОВ «Домінік Ко» використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. В сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які використовуються для визначення та досягнення її мети, виступають як методи менеджменту.

В процесі дослідження управлінської діяльності ТОВ «Домінік Ко» було з'ясовано, що не всі методи управління підприємством носять системний характер. Керівництво підприємства частково використовує елементи, або засоби впливу економічних, організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів управління на персонал, але робить це здебільшого несвідомо і нецілеспрямовано.

Загальні збори учасників – вищий орган управління товариством. До найголовніших функцій загальних зборів учасників належать вибори керівних органів товариства та розгляд фінансового звіту.

Ревізійна комісія – орган, обраний на загальних зборах учасників, який здійснює контроль фінансово-господарської діяльності через проведення планових та позапланових перевірок документації (ревізій), а також службових розслідувань за фактами виявлених порушень.

Рада товариства – група осіб з числа інвесторів організації, які контролюють організацію. Права та обов'язки спостережної ради прописані в

статуті організації.

Управління ТОВ «Домінік Ко» здійснюється відповідно до Статуту Директор Товариства, який здійснює юридичні, фінансові та інші операції щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу.

Колективним договором регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з власником Підприємства. Інтереси трудового колективу представляє профспілковий комітет.

До виключної компетенції директора ТОВ «Домінік Ко» належить:

без спеціально оформленої довіреності здійснювати управління підприємством, право вирішального голосу по всіх питаннях діяльності, видача усних та письмових розпоряджень;

визначення основних напрямків діяльності, затвердження планів та звітів про їх виконання, включаючи результати діяльності його дочірніх підприємств;

розпорядження грошовими коштами та майном Підприємства;

вирішення питання про розподіл та внесення змін і розподіл прибутку;

прийняття рішень про притягнення до дисциплінарної та матеріальної відповідальності посадових осіб та працівників Підприємства;

визначення умов праці посадових осіб Підприємства;

визначення порядку створення та використання фондів;

визначення структури управління Підприємством, затвердження штатного розкладу;

найм та звільнення Виконавчого директора, його заступників і спеціалістів;

затвердження контрактів з працівниками, які заключні Виконачим директором;

затвердження річних звітів, балансів, документів кредитного характеру даних перевірки фінансово-господарської діяльності відповідними службами.

До компетенції директора ТОВ «Домінік Ко» відносяться:

оперативне керівництво діяльністю підприємства, прийняття рішень з питань, що відносяться до виключної компетенції Виконавчого директора;

організація виконання рішень директора;

попередній розгляд всіх питань і пропозицій, які вносяться на розгляд директора;

організація та ведення всіх операцій та угод у відповідності з Положеннями Статуту Підприємства.

Для визначення ефективності функціонування системи управління ТОВ «Домінік Ко» необхідно проаналізувати фактори, які впливають на неї.

Для аналізу факторів зовнішнього середовища ТОВ «Домінік Ко» проведемо PEST – аналіз у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST – аналіз ТОВ «Домінік Ко»

Економічні фактори	Вага, V	Бал, В	Добуток, P	Соціальні фактори	Вага, V	Бал, В	Добуток, P
1.Рівень інфляції	0,4	3	1,2	1.Мобільність населення	0,5	3	1,5
2.Купівельна спроможність населення.	0,3	3	0,9	2.Соціальна нестабільність	0,22	2	0,44
3.Динаміка курсу гривні	0,2	2	0,4	3.Зв'язки з громадянськостю	0,28	2	0,56
4.Комунальні послуги	0,1	2	0,2		1	2,3	2,5
Технічні фактори	Вага, V	Бал, В	Добуток, P	Політичні фактори	Вага, V	Бал, В	Добуток, P
1.Доступ до нових технологій.	0,35	3	1,05	1.Політична нестабільність.	0,3	3	0,9
2.Проблеми інтелектуал	0,25	1	0,25	2.Зміни в законодавств	0,2	2	0,4
					0,5	3	1,5

ьної власності 3.Рівень фінансуван ня розвитку матеріально -технічних баз.	0,4	3	1,2	і. 3.Військові дії.			
	1	2,6	2,5		1	2,6	2,8

Як свідчать дані аналізу, на ТОВ «Домінік Ко» негативний вплив чинять економічні та політичні фактори, оскільки серед визначених факторів, які є найбільш впливові з визначених. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні.

Варто розглянути основні цінності ТОВ «Домінік Ко» при відборі персоналу: професійна компетенція – здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вмінь та навичок при вирішенні задач своєї професійної сфери діяльності; здібності – індивідуальні якості людини, які сприяють швидкому набуванню нею знань, вмінь та навичок, їх закріпленню та ефективному використанню на практиці; мотивація – сукупність спонукаючих факторів (мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори), які викликають активність особистості і визначають спрямованість її діяльності.

При формуванні системи управління підприємством необхідно враховувати, що державна політика України щодо охорони праці виходить з конституційного права кожного громадянина на незалежні безпечні і здорові умови праці та пріоритету життя і здоров'я працівника по відношенню до результатів виробничої діяльності. В реалізації цієї політики значну роль має відігравати поліпшення умов і безпеки праці, зменшення рівнів травматизму та професійної захворюваності. Згідно ст.1 Закону України «Про охорону праці», охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно - гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності.

Згідно ст. 3 Закону України «Про охорону праці», законодавство про охорону праці складається з Закону України «Про охорону праці», Кодексу законів про працю України, Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

Згідно ст. 13 Закону України «Про охорону праці», роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно – правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

Стан охорони праці в ТОВ «Домінік Ко» знаходиться у відповідності з існуючим законодавством України. Роботодавець постійно створює на робочих місцях в кожному структурному підрозділі умови праці, які відповідають чинному законодавству з охорони праці України, а також чітко виконує вимоги законодавства про права працівників не лише в межах підприємства, але і перед Полтавською дирекцією фонду соціального страхування від нещасних випадків.

Основними завданнями відділу охорони праці ТОВ «Домінік Ко» є наступні:

забезпечення безпеки виробничих процесів, будівель та устаткування.

забезпечення підготовки та перекваліфікації працівників з ОП.

забезпечення засобами індивідуального та колективного захисту.

пропаганда ОП.

організація відпочинку.

добір виконавців за конкретними видами робіт.

У зв'язку з цим на підприємстві призначена посадова особа, які забезпечує вирішення конкретних питань охорони праці, затверджує

інструкції про їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій, а також контролює їх дотримання. Інженер з охорони праці один раз на три роки проходить планове навчання з охорони праці в територіальному управлінні Держгірпромнагляду по Полтавській області. Керівництвом підприємства за участю трудового колективу розробляються і вносяться з подальшим виконанням ряд комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці.

Соцстрахування від нещасних випадків та професійних захворювань, а також його фінансування здійснюється у відповідності з Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві, професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності», затвердженого 23.09.1999 р. № 1105, із змінами від 22.02.2001 р. № 2272.

Так, як ТОВ «Домінік Ко» є виробничим підприємством і має значні технічні споруди, машини, механізми, які під час експлуатації можуть викликати загрозу безпеки оператора, що в кінцевому рахунку може призвести до страхового ризику (тілесне ушкодження, професійне отруєння або летальний результат).

За рішення дирекції Полтавського фонду соціального страхування від нещасних випадків (далі ФСС від НС) тому ТОВ «Домінік Ко» зараховано до 30 класу класу професійного ризику виробництва за 68 розрядної таблиці професійного ризику виробництва, у зв'язку з чим щомісячний страховий тариф виробництва з відрахувань на розрахунковий рахунок дирекції ФСС від НС становить 1,68 % (від чистого прибутку підприємства після реалізації виробленої продукції).

Відрахування проводяться стабільно, без затримок. За фактом страхового ризику в ТОВ «Домінік Ко» інженер з охорони праці готує акти за

формою Н1 і т. п., а також займається повною протекцією потерпілого працівника.

Полтавською дирекцією ФСС від НС, а саме виплати одноразової грошової компенсації у співвідношенні 1 % втрати здоров'я середній оклад з відповідними нарахуваннями та повним відновленням здоров'я, або оформлення встановленої групи інвалідності згідно довідок від ЛКК і МСЕК (при летальному результаті всі встановлені види компенсаційних послуг сім'ї загиблого).

Страхові тарифи, диференційовані по групах галузей економіки в залежності від класу професійного ризику встановлюються рішенням Полтавської дирекції ФСС від НС згідно діючого закону України, в залежності від кількості нещасних випадків.

Якщо проглядаються тенденції зростання нещасних випадків, то дирекція ФСС від НВ у праві за собою винести рішення про підвищення тарифів на соціальне страхування разове не більш, ніж на 50 %, тим самим збільшуючи професійний клас ризику виробництва. За останні аналізовані 3 роки тенденцій щодо значного збільшення страхових випадків не спостерігалось (стеля – 12 НС за рік середньої тяжкості), тому травматизм у ТОВ «Домінік Ко» стабільний, і не виходить за встановлені рамки закону України.

Досліджуючи персонал підприємства ТОВ «Домінік Ко» можемо сказати, що основними характеристиками є структура і чисельність персоналу. Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою. Структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, соціальною і рольовою.

Так, штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників. Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл залежно від виконуваних функцій. Базовим елементом визначення ефективності

функціонування діючої системи управління персоналом ТОВ «Домінік Ко» є показники використання персоналу.

З метою здійснення діагностики системи управління персоналом ТОВ «Домінік Ко» пропонуємо провести аналіз ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. та зробити відповідний висновок щодо ефективності роботи існуючої системи управління персоналом. Користуючись звітами по роботі з персоналом, які складаються в організації доцільно провести аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі на ТОВ «Домінік Ко» (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз загальної структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Категорія працівників	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	146	16,74	125	15,72	131	19,1	2,27	3,29
у тому числі: керівники	4	0,46	4	0,5	4	0,58	0,12	0,08
спеціалісти	110	12,61	100	12,58	102	14,8	2,19	2,22
технічні працівники	10	1,15	7	0,88	7	1,02	(0,13)	0,14
Виробничий персонал	602	69,04	559	70,31	445	64,59	(4,45)	(5,752)
Разом	872	100	795	100	689	100	x	x

За даними табл. 2.3, кількість персоналу на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. зменшилась у порівнянні з 2018 р. на 183 особи, і склала 689 осіб.

А у порівнянні з 2019 р. на ТОВ «Домінік Ко» кількість персоналу зменшилась на 106 осіб. У число управлінського персоналу входять такі категорії працівників: керівники, спеціалісти та технічні працівники.

Переважаючою категорією серед них є спеціалісти – 102 особи. Загальна кількість виробничого персоналу у 2020 р. зменшилася у порівнянні з 2018 р. на 157 осіб, а у порівнянні з 2019 р. на 114 осіб.

У табл. 2.4 проведемо аналіз динаміки вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко». Дані табл. 2.4 свідчать про те, що на ТОВ «Домінік Ко» найбільш чисельною є вікова група 25-49 років – 53,12 % у 2020 рр. Зросла частельність на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. персоналу, віковою категорією до 24 років. Зокрема, у 2018 р. було 98 осіб, у 2019 р. було 120 осіб, у 2020 р. чисельність склала 130 осіб. 23,66 % складають особи віком 50-60 років.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., осіб

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	98	11,24	120	15,09	130	18,87	7,63	3,78
25-49 років	548	62,84	520	65,41	366	53,12	(11,72)	(12,29)
50-59 років	204	23,39	140	17,61	163	23,66	(0,27)	(6,05)
60-65 років	22	2,52	25	3,14	30	4,35	(1,83)	(1,21)
Разом	872	100	795	100	689	100	x	x

Проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю у 2018-2020 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю за 2018-2020 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			у % до загальної чисельності			Відхилення (+; -) 2020 р. до:	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	270	219	205	41,41	30,96	29,8	(11,61)	(1,16)
Жінки	602	576	484	58,59	69,04	70,2	11,61	1,16
Разом	872	795	689	100	100	100	x	x

За даними табл. 2.5. переважають у структурі персоналу на ТОВ «Домінік Ко» жінки, частка яких у 2020 р. складала 70,2%. Чоловіків у структурі персоналу на ТОВ «Домінік Ко» менше, ніж жінок, частка чоловіків у 2020 р. складала 29,8%. Проаналізуємо динаміку освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. (табл. 2.6). Найбільшою є частка робітників з рівнем вищої освіти «бакалавр». Вони складають 50,8 % у загальній освітній структурі персоналу ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р., що на 9,92 п.п менше за 2018 р. і на 10,21 п.п за 2019 р. На ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. 32 % персоналу складають працівники з вищою освітою рівня «магістр».

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., осіб

Рівні освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кіль- кість	пито- ма вага, %	кіль- кість,	пито- ма вага, %	кіль- кість	пито- ма вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	105	12,16	108	12,04	112	16,26	4,1	4,22
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	532	61,72	476	61,01	350	50,8	(9,92)	(10,21)
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	235	27,11	212	26,95	227	32,95	(5,84)	(6,0)
Разом	872	100	795	100	689	100	х	х

У табл. 2.7 проаналізовано динаміку показників плинності персоналу ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки показників плинності персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	1,06	1,03	1,09	(0,03)	(0,06)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,21	0,28	0,23	0,02	(0,05)
Коефіцієнт плинності кадрів	0,21	0,29	0,24	0,03	(0,05)
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,03	0,01	0,02	(0,01)	(0,01)

На ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. коефіцієнт поновлення персоналу склав 1,09, що на 0,03 менше за показник 2018 р. і на 0,06 менше за показник 2019 р. Коефіцієнт вибуття персоналу у 2020 р. склав 0,23, що більше на 0,02 за показник 2018 р., але менше на 0,05 за показник 2019 р. Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 р. склав 0,24, що більше ніж на 0,03 за показник 2018 р., але менше на 0,05 за показник 2019 р. Коефіцієнт внутрішньої мобільності на у 2020 р. склав 0,02, що на 0,01 менше за показники 2018 р. та 2019 р.

В табл. 2.8 проаналізовано структуру та склад фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко».

Таблиця 2.8 – Аналіз структури та складу фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. до:			
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	2018 р.		2019 р.	
							тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %
Фонд заробітної плати всього	79578	100	69740	100	66760	100	(12818)	x	(2980)	x
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	67648,9	85,01	60081,0	86,15	57302,9	85,8	505380,1	0,79	512948	(0,35)
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	11929,1	14,99	9659,0	13,85	9457,1	14,2	(2472)	2,21	(201,9)	0,35

За даними табл. 2.8 структура фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» включає у 2020 р. фонд основної заробітної плати – 85,8 % та фонд додаткової заробітної плати – 14,2 %. На протязі 2018-2020 рр. відбувалось збільшення частки фонду основної заробітної плати в загальному фонді ТОВ «Домінік Ко».

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

Отже, після проведеного аналізу об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко», а саме аналізу персоналу підприємства за окремими показниками:

наданої загальної характеристики підприємства та аналізу динаміки загальної структури персоналу;

аналізу динаміки вікової структури персоналу;

аналізу структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю;

аналізу динаміки освітньої структури персоналу;

аналізу динаміки показників плинності персоналу;

аналізу структуру та складу фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко», перейдемо до аналізу показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».

Проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

На основі форм державної статистичної звітності ТОВ «Домінік Ко» проведемо аналіз фінансово-економічної системи.

Для виконання аналізу на ТОВ «Домінік Ко» необхідно зібрати звітність за три роки. Фінансова звітність:

форма 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан);

форма 2 «Звіт про фінансові результати»;

форма 3 «Звіт про рух грошових коштів»;

форма 4 «Звіт про власний капітал».

Статистична звітність:

форма 1-П-НПП «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції»;

форма 1-ПВ «Звіт з праці».

Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства.

Проведемо розрахунок фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Домінік Ко» наведено у табл. 2.9.

За даними табл. 2.9 варто відмітити, що на протязі 2018-2020 рр. на досліджуваному підприємстві збільшується як середня вартість сукупного капіталу так і середня вартість власного капіталу. Аналіз вартості сукупного капіталу та вартості власного капіталу на ТОВ «Домінік Ко» наведено на рис. 2.3 та рис. 2.4.

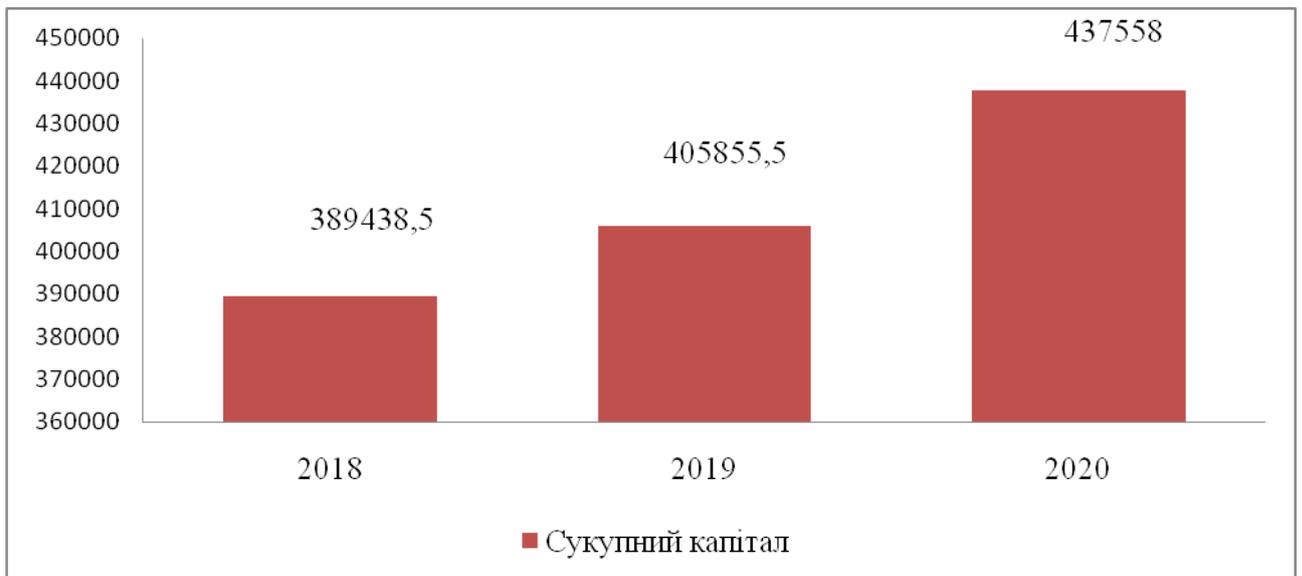


Рисунок 2.3 – Аналіз вартості сукупного капіталу на ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

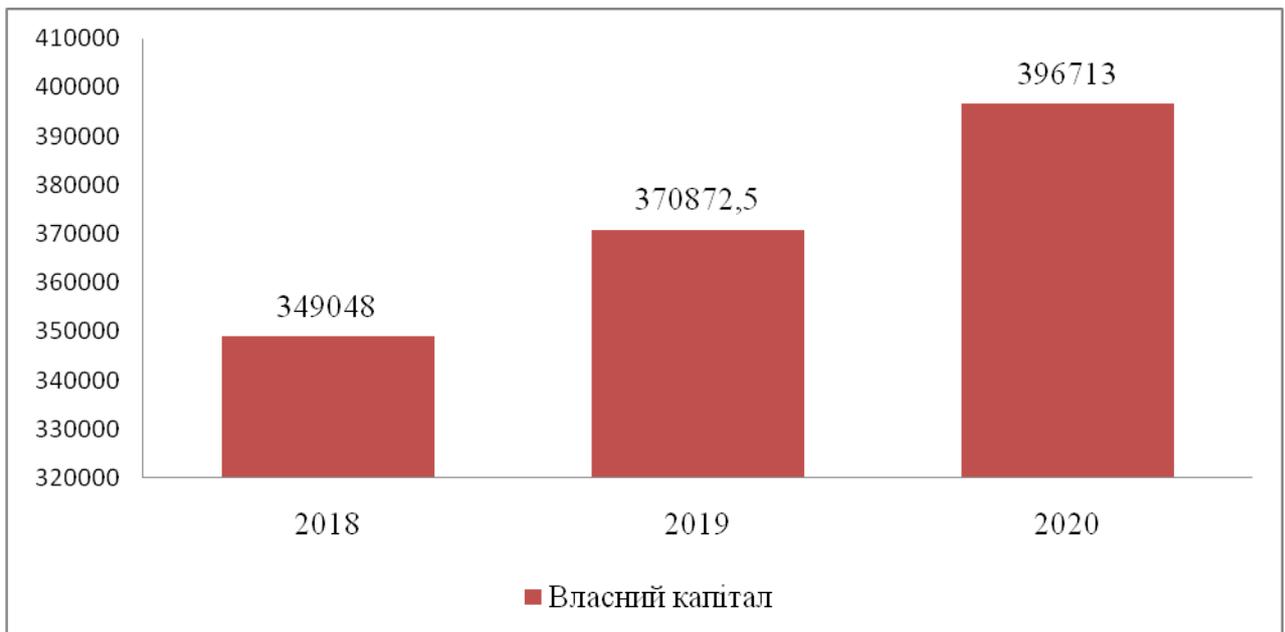


Рисунок 2.4 – Аналіз вартості власного капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

На ТОВ «Домінік Ко» середня вартість сукупного капіталу за 2020 р. склала 437558 тис. грн., що на 48119,5 тис. грн. більше від 2018 р. та на 31702,5 тис. грн. відносно 2019 р.

Середня вартість власного капіталу також зростає і у 2020 р. складає 396713 тис. грн., що на 47665 тис. грн. більше від 2018 р. та на 25840,5 тис. грн. більше відносно 2019 р.

Зростання вартості сукупного капіталу свідчить про збільшення вартості майна підприємства. Зростання вартості власного капіталу також є позитивним і спричинене зростанням прибутків. Дане збільшення варто розцінювати як позитивне.

Аналізуючи вартість основних засобів на ТОВ «Домінік Ко» слід зазначити наступне: у 2020 р. їх вартість складає 149172 тис. грн., що на 1801,5 тис. грн. менше від 2018 р. та на 9683 тис. грн. більше порівняно з 2019 р.

Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про збільшення виробничих потужностей на ТОВ «Домінік Ко». Тенденція щодо збільшення

основних засобів є позитивною, адже свідчить про те, що підприємство оновлює та розширює технологічну базу.

Показником, що негативно змінювався за останні три роки на ТОВ «Домінік Ко» є середньорічна вартість нематеріальних активів, вартість яких складає 506 тис. грн. у 2020 р. Ці активи не мають матеріальної форми, але приймають участь в господарській діяльності та приносять прибуток. З цього ми можемо зробити висновок, що підприємство за 2018-2020 рр. скоротило придбання прав на користування окремими природними ресурсами, патентні права на використання винаходів чи інші аналогічні види майнових цінностей підприємства.

На кінець 2020 р. середні залишки оборотних активів складають 430138 тис. грн., що на 23,28% більше від 2018 р та на 10,63% теж більше за 2019 р. Збільшення оборотних активів відбулося під впливом зменшення запасів та дебіторської заборгованості. Наочно динаміка середніх залишків оборотних засобів на ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. наведена на рис. 2.5.

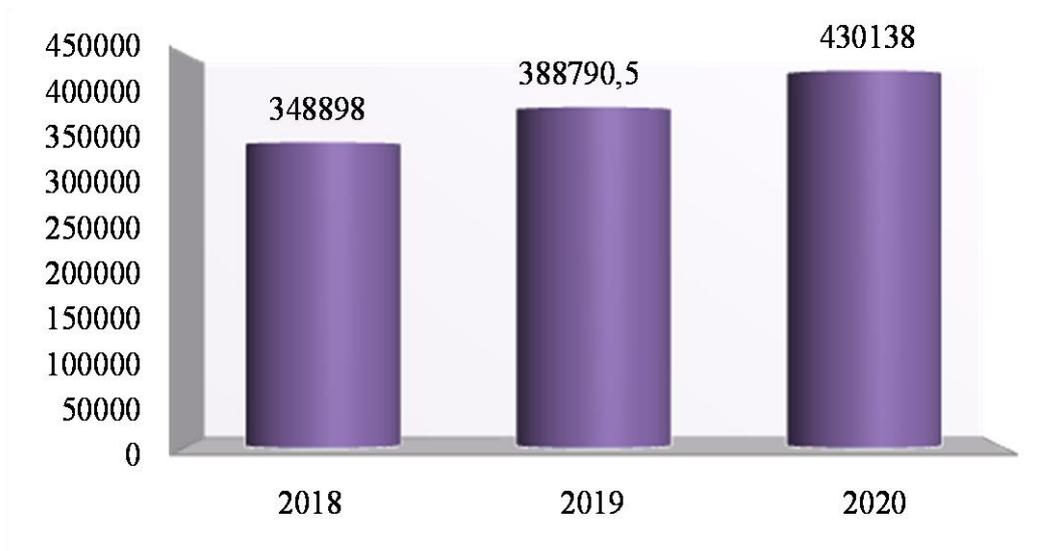


Рисунок 2.5 – Динаміка середніх залишків оборотних засобів ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

За даними табл. 2.6 на ТОВ «Домінік Ко» у звітному 2020 р. відбулося скорочення персоналу як у цілому, так і за окремими категоріями працівників.

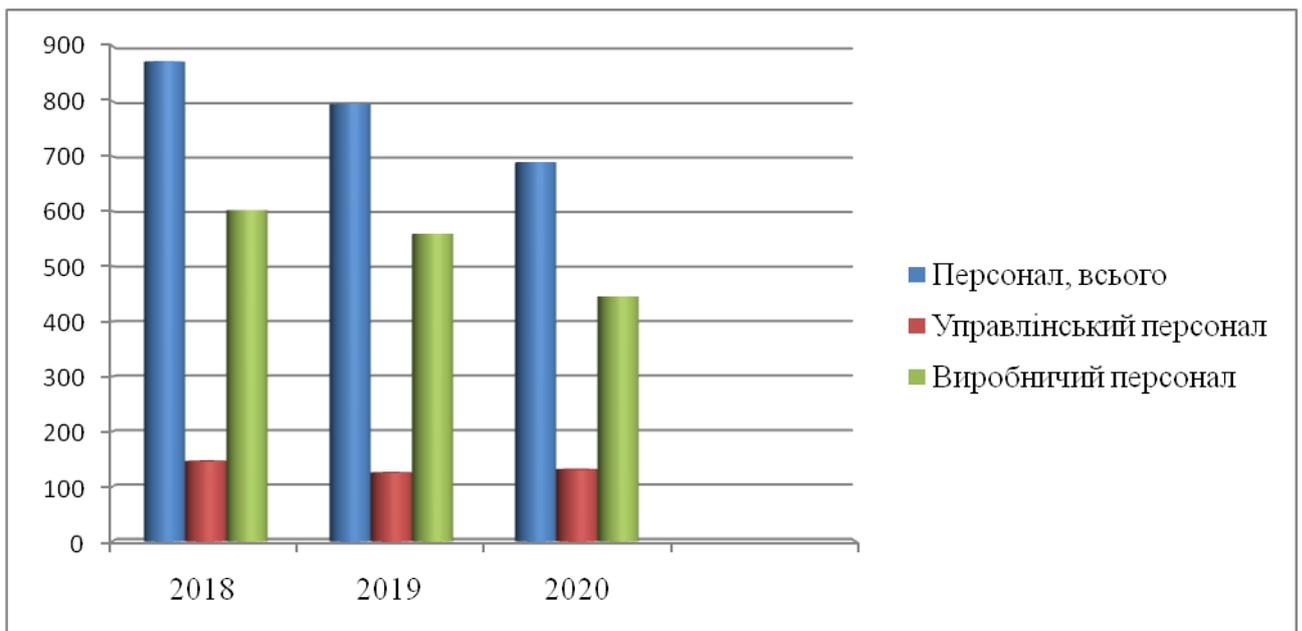


Рисунок 2.6 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., осіб.

Зменшення кількості працівників є негативним для підприємства. Адже, саме персонал забезпечує виконання основних виробничих операцій на підприємстві. За даними рис. 2.6 чисельність усього персоналу у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 183 особи і склала 689 робітників. У 2020 р. порівняно з 2018 р. питома вага управлінського персоналу зменшилась і становила у 2020 р. 131 особа або 19,1 %, з них спеціалісти становили 102 особи або 14,8 %.

Порівняння динаміки чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат наведено на рис. 2.7.

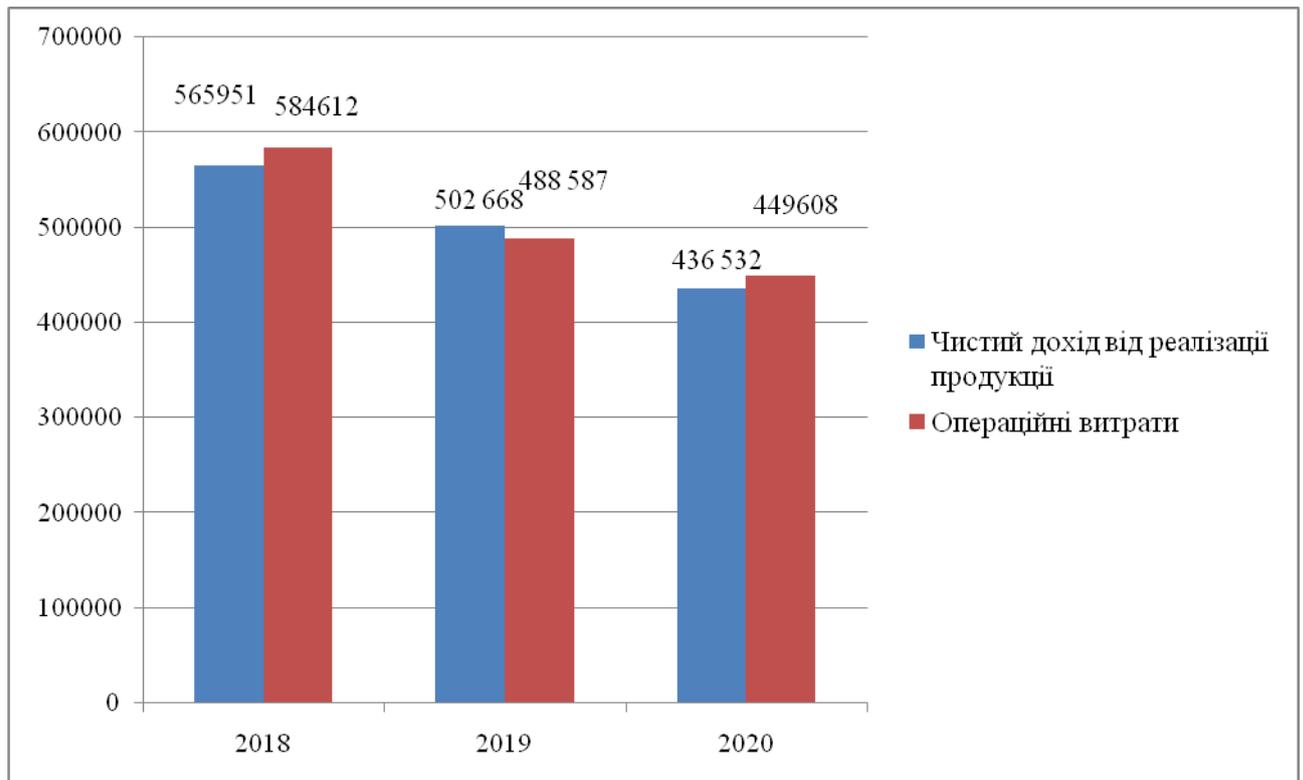


Рисунок 2.7 – Аналіз чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Аналіз чистого доходу від реалізації продукції на ТОВ «Домінік Ко» демонструє скорочення цього показника у 2020 р. на 129419 тис. грн. або 22,86 % відносно 2018 р. і скорочення цього показника на 66136 тис. грн. або

13,15% порівняно з 2019 р. Чистий дохід від реалізації продукції на ТОВ «Домінік Ко» склав суму 436 532 тис. грн. Обсяги реалізованої продукції, робіт, послуг на ТОВ «Домінік Ко» зменшились у 2020 р. на 302534 тис. грн. (45,92 %) відносно 2018 року і відповідно на 237191 тис. грн. (39,96 %) порівняно з 2019 р.

Сума операційних витрат на ТОВ «Домінік Ко» склала 449608 тис. грн., що менше на 135004 тис. грн. (23,09 %) порівняно з 2018 р. і менше на 38979 тис. грн. (7,97 %) порівняно з 2019 р. Фонд оплати праці на ТОВ «Домінік Ко» скорочується і у 2020 р. складає 66760 тис. грн., що на 12818 тис. грн. менше від 2018 р., та на 3000 тис. грн. менше відносно 2019 р. Отже, простежується чітка тенденція щодо зменшення фонду оплати праці на 16,10 % у 2020 р. у порівнянні з 2018 р.

Зростання фонду оплати праці усіх працівників на ТОВ «Домінік Ко» забезпечило і збільшення середньомісячної заробітної плати, яка у 2020 р. склала 8074,50 грн., що на 469,57 грн. більше від 2018 р. та на 764,23 грн. більше за 2019 р. Зростання середньомісячної заробітної плати позитивно вплинуло на підвищення мотивації та продуктивності праці працівників.

Аналізуючи фінансові результати діяльності ТОВ «Домінік Ко» слід відмітити те, що обсяг валового прибутку на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склав 80 285 тис. грн. і, відповідно спостерігаємо зменшення на 31298 тис. грн. або 28,04 % відносно 2018 року та зменшення на 12606 тис. грн. або 13,57 % порівняно з 2019 р.

Обсяг прибутку від операційної діяльності на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склав 31914 тис. грн. і, відповідно спостерігаємо збільшення на 6425 тис. грн. або 25,20 % відносно 2018 р. і збільшився на 12056 тис. грн. або 60,71 % порівняно з 2019 р.

Обсяг прибутку від звичайної діяльності на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склав 38050 тис. грн. і, відповідно спостерігаємо збільшення на 10420 тис. грн. або 37,71 % відносно 2018 року та збільшився на 11643 тис. грн. або 44,09 % порівняно з 2019 р. Збільшення розміру прибутку від звичайної

діяльності на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. у порівнянні з попереднім періодом є позитивним.

Обсяг чистого прибутку на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склав 30503 тис. грн. і, відповідно спостерігаємо збільшення на 8031 тис. грн. або 30,73 % відносно 2018 р. та збільшився на 9288 тис. грн. або 43,78 % порівняно з 2019 р. Збільшення розміру чистого прибутку є позитивним. Однією з причин

такої ситуації може бути значне зростання цін на продукцію та велика інфляція, яка позитивно вплинула на прибутковість ТОВ «Домінік Ко».

Динаміку валового прибутку та чистого прибутку на ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. графічно відображено на рис. 2.8.

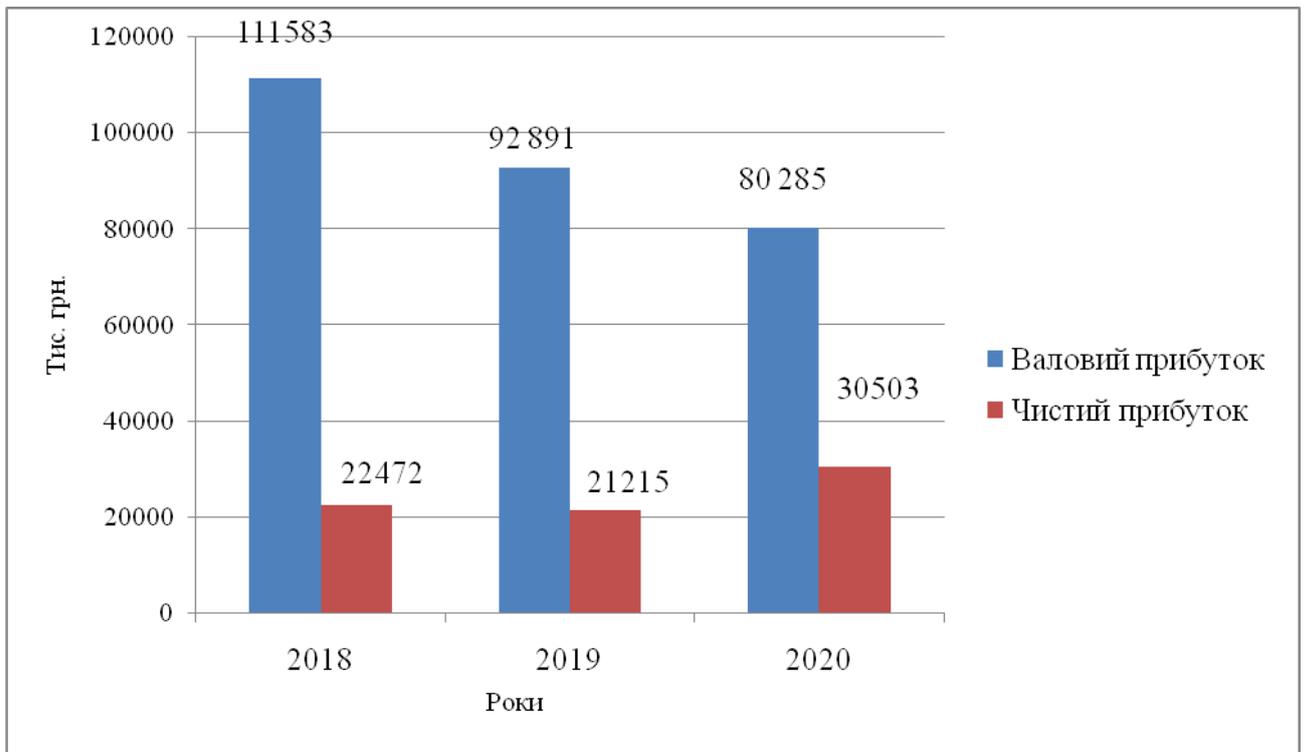


Рисунок 2.8 – Динаміка валового прибутку та чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Аналізуючи показники рентабельності на ТОВ «Домінік Ко» слід відмітити те, що у 2020 р. рентабельність власного капіталу складала 7,61 %, що

на 1,24 в.п. менше порівняно з 2018 р. та на 1,96 в.п. менше від 2019 р. Збільшення даного показника у 2020 р. свідчить про збільшення ефективності використання власного капіталу на ТОВ «Домінік Ко».

Подібну динаміку спостерігаємо в показниках рентабельності сукупного капіталу на ТОВ «Домінік Ко». У 2020 р. рентабельність сукупного капіталу складала 8,69 %, що на 1,6 в.п. більше порівняно з 2018 р. та на 2,19 в.п. більше від 2019 р. Збільшення даного показника у 2020 р. свідчить про збільшення ефективності використання сукупного капіталу на ТОВ «Домінік Ко» також.

Рентабельність продукції на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склала 7,27 %, що на 2,91 в.п. більше від 2018 р. та на 3,21 в.п. більше порівняно з 2019 р. Збільшення показника рентабельності продукції у 2020 р. свідчить про збільшення ефективності господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко». Графічно динаміка показників власного капіталу та рентабельності продукції та ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. наведено на рис. 2.9.

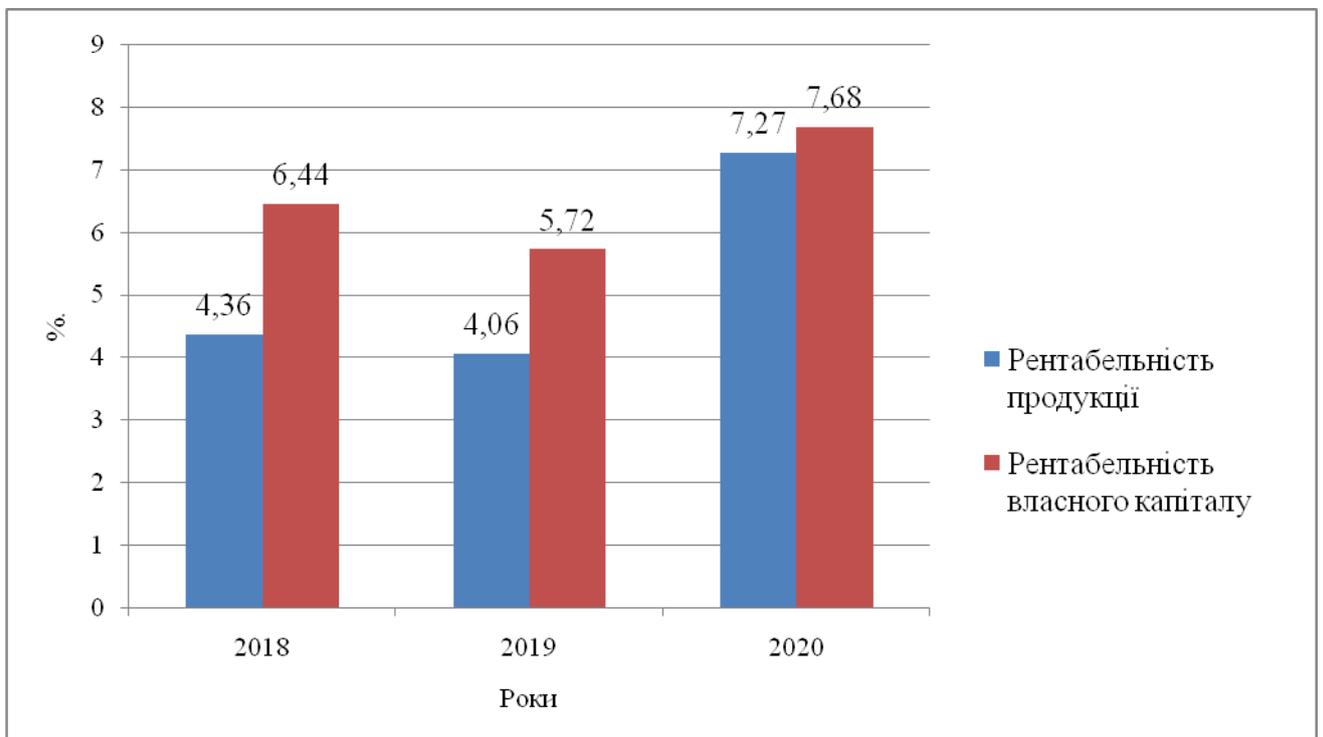


Рисунок 2.9 – Аналіз показників рентабельності продукції та рентабельності власного капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

В цілому, за результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. здійснює прибуткову діяльність. Так, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 30503 тис. грн. Загалом розраховані показники мають достатньо високі значення, що є позитивним для ТОВ «Домінік Ко».

Отже, проведені розрахунки в даному підрозділі кваліфікаційної роботи підтверджують те, що ТОВ «Домінік Ко» є досить успішним підприємством, адже, має достатньо високі значення показників, що характеризують його фінансовий стан. Встановлено, що фінансовий стан ТОВ «Домінік Ко» можна визначити як стійкий. Також встановлено, що більшість показників мають негативні зміни. Тому необхідно визначити їх причини та знайти шляхи їх вирішення. Дані причини можуть критися в системі управління корпоративною культурою підприємства.

У зв'язку з цим в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи дослідимо існуючий внутрішній контроль в системі менеджменту на ТОВ «Домінік Ко».

2.3 Оцінка внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко»

Організація системи внутрішнього контролю на ТОВ «Домінік Ко» обумовлена організаційною системою управління ТОВ «Домінік Ко», що представляє собою ієрархію зі складним розподілом відповідальності.

У свою чергу, розподіл відповідальності реалізується в організаційній структурі управління на ТОВ «Домінік Ко». Так, зокрема, начальники структурних підрозділів несуть відповідальність відповідно до організації системи внутрішнього контролю за наступне:

- за діяльність відділу в цілому;

- за якість і своєчасність виконання завдань і функцій покладених на відділ і своїх обов'язків;

за невиконання у встановлені терміни заходів, передбачених планами;
за недотримання правил внутрішнього трудового розпорядку;
за розробку, впровадження, контроль функціонування і постійне удосконалення документів, відповідно до закріпленої за відділом діяльності.

Оскільки розподіл відповідальності на кожному підприємстві є особливим, характерним тільки для цього підприємства, оскільки немає (і не може бути) однієї системи внутрішнього контролю, що буде однаково ефективною для всіх підприємств.

У той же час існують певні загальні правила побудови системи внутрішнього контролю, а також стандарти й технології виміру витрат і доходів, зміни мотивації працівників і т.д. Зокрема, перевірки та ревізії діяльності ТОВ «Домінік Ко» здійснюються за розпорядженням засновника, але не рідше одного разу на рік, відповідно до Статуту. Склад та термін повноважень ревізійної комісії визначається також засновником. Ревізійна комісія має право вимагати від робітників ТОВ «Домінік Ко» подання всіх необхідних матеріалів, бухгалтерських та інших документів, а також особистих пояснень. Ревізійна комісія доповідає про результати перевірки діяльності директору. Ревізійна комісія дає висновки по річних звітах та балансам.

ТОВ «Домінік Ко» здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, а також веде статистичну звітність і подає її в установленому порядку в обсязі органам державної статистики. По закінченню кожного року складається баланс, який розглядається і затверджується засновником. Підприємство несе відповідальність за справедливість встановленого обліку і звітності.

До виключної компетенції Директора ТОВ «Домінік Ко» належить: управління підприємством, в тому числі організація і контроль діяльності в цілому, право вирішального голосу по всіх питаннях діяльності, видача усних та письмових розпоряджень; визначення основних напрямків

діяльності, затвердження планів та звітів про їх виконання, включаючи результати діяльності його дочірних підприємств;

розпорядження грошовими коштами та майном ТОВ «Домінік Ко»; вирішення питання про розподіл та внесення змін і розподіл прибутку; прийняття рішень про притягнення до дисциплінарної та матеріальної відповідальності посадових осіб та працівників ТОВ «Домінік Ко»;

визначення умов праці посадових осіб ТОВ «Домінік Ко»; визначення порядку створення та використання фондів; визначення структури управління ТОВ «Елмеханіка», затвердження штатного розкладу; найм та звільнення, в разі потреби, Виконавчого директора, його заступників та спеціалістів;

затвердження річних звітів, балансів, даних перевірки фінансово-господарської діяльності відповідними службами; призначення відповідних перевірок фінансової діяльності; оперативне керівництво діяльністю підприємства; організація та контроль виконання рішень; накладання у встановленому порядку дисциплінарних стягнень на працівників ТОВ «Домінік Ко», які прийняті на роботу директором, а також дострокове зняття накладених ним стягнень.

Разом з тим для всіх підприємств існують загальні критерії оцінки результатів їхньої роботи.

До основних критеріїв результативності ТОВ «Домінік Ко» варто віднести: дієвість, економічність, якість, продуктивність, якість трудового життя, нововведення, прибутковість. Розглянемо докладно сім критеріїв результативності ТОВ «Домінік Ко»:

1-й – дієвість. Одержання «потрібних» речей визначається наступними факторами:

вчасно (своєчасність),

з потрібними властивостями корисності,

всіх потрібних речей (кількість).

2-й – економічність. Задоволення особистих мотивів, успішний і необхідний особистий внесок.

Економічність можна представити у вигляді відношення:

Економічність = Ресурси, які планувалося споживати/ Ресурси, фактично спожиті.

Дане відношення повинне бути >1 ; у іншому випадку система неекономічна.

3-й – Якість. Відповідність специфікаціям.

4-й – Продуктивність. Продуктивність – кількість продукції виготовленої організаційною системою за певний період часу. Або кількість ресурсів, спожитих цією організаційною системою за той же період або кількість, що задовольняє вимогам якості, фактично спожитих ресурсів.

5-й – Якість трудового життя. Це реакція людей на умови праці й життя на ТОВ «Елмеханіка».

6-й – Нововведення. Це творчий процес пристосування продукту, послуги, процесу, структури й т.д. до зовнішніх і внутрішніх вимог, запитам, змінам. Процес підтримки придатності продукції з погляду споживача.

7-й – Прибутковість. Заходи, що характеризують взаємозв'язок між фінансовими ресурсами й характером їхнього використання: прибуток на активи, прибуток на інвестиції; різні види рентабельності й т.д.

Проведемо розрахунок загальної оцінки факторів, що впливають на економічну ефективність системи внутрішнього контролю на ТОВ «Домінік Ко» у табл. 2.10.

Отже, відповідно до таблиці 1.3 у розділі 1 кваліфікаційної роботи, внутрішній контроль на ТОВ «Домінік Ко» здійснюється частково.

Одна із основних функцій підтримки результативності – контроль, присутня на всіх рівнях управління ТОВ «Домінік Ко». Отже, будь-який менеджер або керівник зобов'язаний контролювати результативність системи, за яку він відповідає й звітує. Далі, вони відповідають за те, щоб функція управління здійснювалася професійно, дієво й економічно.

Система внутрішнього контролю, що вони проектують, розробляють, впроваджують і використовують, повинна не тільки стежити за результативністю системи, але й сигналізувати, коли, де, і, можливо, чому результативність дає збій.

Таблиця 2.10 – Розрахунок загальної оцінки факторів, що впливають на економічну ефективність внутрішнього контролю на ТОВ «Домінік Ко»

Фактори	Рівень факторів			Ранг фактора	Первісна оцінка фактора	Коригуючий коефіцієнт надійності оцінки фактора					Загальна оцінка фактора
	1- низький	2- середній	3- високий			<1 міс. (0,95)	1-3 міс. (0,96)	3-6 міс. (0,97)	6-8 міс. (0,98)	>8 міс. (0,99)	
Якість робочих документів		2		1	2			0,97			1,94
Якісні організаційні поліпшення внутрішнього контролю	1			2	2					0,99	1,98
Збитки внаслідок прямої безгосподарності окремих посадових осіб		2		3	6				0,98		5,88
Реалізований прибуток на підприємстві в результаті розкриття і використання резервів від контролю або недопущення збитків			3	4	12	0,95					11,4
Фінансові санкції (стягнення нарахованих сум податків відповідно до чинного законодавства)	1			5	5	0,95					4,75
Усього											25,95

Система внутрішнього контролю бізнес-процесів на ТОВ «Домінік Ко» включає: систему контролю якості, контроль витрати коштів, контроль управління запасами, контроль виконання контрактів і т.д. Зверніть увагу, що перераховані системи призначені для контролю певних ресурсів або результатів виробництва і вони спроектовані так, щоб реагувати на ситуації, а не управляти ними активно.

Саме в цьому полягає недосконалість організації системи внутрішнього контролю на ТОВ «Домінік Ко». А це, в свою чергу об'єктивно обумовлює необхідність удосконалення організації внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко». І, в першу чергу, варто звернути увагу на систему контролю якості на ТОВ «Домінік Ко».

Висновки до розділу 2

Проведена оцінка діючого внутрішнього контролю в системі менеджменту на ТОВ «Домінік Ко» дозволила зробити наступні висновки:

1. ТОВ «Домінік Ко» – це українська компанія з виробництва кондитерських виробів широкого асортименту. Не дивлячись на давню історію (з 1919 р), на сьогоднішній день це сучасне підприємство з модернізованим виробництвом, який відповідає міжнародним стандартам. Завдяки цьому продукція з 2006 року продається на європейському ринку. На сьогоднішній день географія продажів продукції значно розширилася, а це значить, що її якість відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000: 2005, IFS FOOD, ISO 9001 діє до: 2025. Так само підприємство має сертифікати «HALAL» і «UTZ Сосоа». Ця продукція представлена і на ринку України. ТОВ «Домінік Ко» – динамічно розвиваюче підприємство. ТОВ «Домінік Ко» збільшує виробничі потужності, модернізує технологічні процеси і ретельно працює над рецептурами і підбором сировини. З 1999 року ТОВ «Домінік Ко» – це інвестиції американського приватного фонду "SigmaBleyzer".

Кількість персоналу на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. зменшилась у порівнянні з 2018 р. на 187 осіб, і склала 689 осіб.

2. За результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що ТОВ «Домінік Ко» у 2018-2020 рр. здійснює прибуткову діяльність. Так, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 30503 тис. грн. Загалом розраховані показники мають достатньо високі значення, проте мають

тенденцію щодо погіршення, що є негативним та може свідчити про певні проблеми, що існують на ТОВ «Домінік Ко». Отже, провівши аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Домінік Ко», спостерігаємо, що підприємство розвивається, приймає правильні управлінські рішення стосовно свого розвитку.

3. Оцінюючи внутрішній контроль в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко», слід зазначити, що проведений розрахунок загальної оцінки факторів, що впливають на економічну ефективність внутрішній контроль в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко» показав, що внутрішній контроль на ТОВ «Домінік Ко» здійснюється частково. Система внутрішнього контролю бізнес-процесів на ТОВ «Домінік Ко» включає: контроль витрати коштів, контроль управління запасами, контроль виконання контрактів і т.д. Зверніть увагу, що перераховані системи призначені для контролю певних ресурсів або результатів виробництва і вони спроектовані так, щоб реагувати на ситуації, а не управляти ними активно.

Саме в цьому полягає недосконалість організації внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко». А це, в свою чергу об'єктивно обумовлює необхідність удосконалення організації внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко». У наступному третьому розділі кваліфікаційної роботи будуть розроблені напрямки удосконалення внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДОМІНІК Ко»

3.1. Напрями вдосконалення внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко»

Аналіз внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко», проведений у 2 розділі кваліфікаційної роботи, дозволив виявити, що вдосконалення внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко» представляє собою комплекс взаємопов'язаних операцій, спрямованих на досягнення підприємством стану економічної безпеки, тобто такого стану, в якому ймовірність негативних змін під впливом середовища є прийнятною.

Відповідно до визначення управлінського процесу, можна зробити висновок про наявність трьох обов'язкових його елементів, а саме проблеми, рішення та особи, яка це рішення приймає. Проблемою, з точки зору управління, є наявність невідповідності між бажаним станом об'єкта управління, з точки зору його відповідності поточним вимогам, та його фактичним станом. Вирішенням проблеми є знаходження засобу подолання розриву між фактичним і бажаним станами об'єкту управління або вибір з усього переліку таких засобів оптимального.

Отже, рішенням у розрізі вдосконалення внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко» є виявлення та вибір засобу, який дозволить підприємству набути бажаного рівня економічної безпеки, тобто дозволить повернути ймовірність негативних наслідків впливу середовища до встановлених меж.

Третім елементом управлінського процесу є особа, що приймає рішення. Зрозуміло, що від її кваліфікованості, ділових та особистих якостей залежить ступінь досягнення мети та ефективність засобу, що був обраний

для її досягнення. Під час вдосконалення внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко» особою, яка приймає рішення, може бути як власник або керівник підприємства, так і певний структурний підрозділ, до компетенції якого буде віднесено функції стосовно управління економічною безпекою.

Внутрішній контроль в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко» має характеризуватись кількома якісними характеристиками, а саме – комунікативністю, маневреністю, стійкістю та адаптивністю (рис. 3.1).

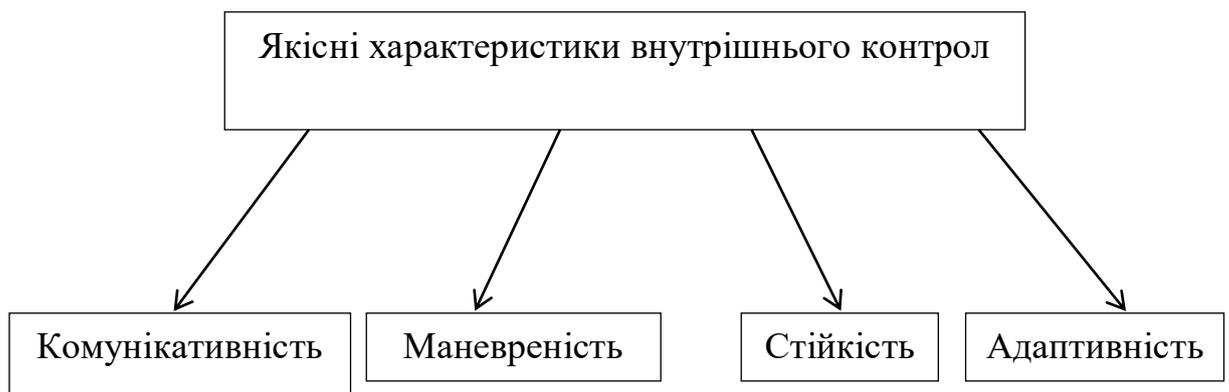


Рисунок 3.1 – Якісні характеристики внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко»

Під комунікативністю розуміється здатність такої системи до швидкого налагодження взаємодії з іншими структурними елементами ТОВ «Домінік Ко» та навколишнім середовищем.

Під стійкістю розуміється здатність такої системи протидіяти негативному впливу, джерелом якого є внутрішні та зовнішні загрози.

Маневреність та адаптивність передбачають здатність внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко» до швидкої реакції на зміни навколишнього середовища. Однак, при адаптації система, як правило, зазнає внутрішніх змін, чого не відбувається у першому випадку.

Для забезпечення своїх адаптаційних можливостей, внутрішній контроль в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко» повинен відповідати наведеним вимогам.

Об'єктом управління економічної безпеки суб'єкта господарювання має бути вся її економічна система. Така система повинна не тільки протидіяти загрозам, але й гарантувати сталий розвиток економічної системи відповідно до її місії.

Необхідність проведення адаптаційних змін виникає через появу таких загроз, що мають системний характер і в майбутньому стануть частиною зовнішнього або внутрішнього середовищ.

В загальному розумінні загроза – це реальна можливість впливу дії навмисного чи ненавмисного характеру, що порушує стійкість функціонування ТОВ «Домінік Ко», наносить матеріальної та нематеріальної шкоди, яка призводить до відхилень від стратегії.

До найнебезпечніших зовнішніх загроз, які можуть нанести шкоду ТОВ «Домінік Ко» або зробити його подальшу діяльність неможливою, слід віднести:

військові дії Російської Федерації на території нашої країни;

недосконалість чинного законодавства. В Україні закони та нормативні акти часто суперечать один одному, часто змінюються та вводяться заднім числом, що призводить до суперечок в рамках одного й того ж питання різними сторонами конфлікту, що, в свою чергу, суттєво ускладнює стабільну діяльність підприємства;

недобросовісна конкуренція – це негласна форма діяльності підприємств. До неї відносять: економічне шпигунство, підробка продукції конкурентів, обман споживачів, махінації з діловою звітністю, корупція та інші;

криміналізація економіки. У зв'язку з тим, що злочинний світ швидко проникає в різні види підприємницької діяльності а саме: виробництво і збут продукції, інвестування, тощо, підприємство стає вразливе і зазнає збитків

від злочинно діючих постачальників, посередників, покупців, різних сервісних структур і навіть від власних охоронних служб;

зміна валютного курсу. У зв'язку з тим, що в Україні має місце доларизація економіки та розрахунок відбувається за схемою: долар-гривня-долар, то у такій ситуації курс впливає не тільки на експортно-імпортні операції підприємства, визначаючи їх прибутковість або збитковість, а й на діяльність підприємств, зорієнтованих на внутрішній ринок. Так, підприємствам-експортерам товару вигідне зниження курсу своєї національної валюти і не вигідне її підвищення, підприємствам-імпортерам, навпаки, вигідне підвищення курсу валюти національної і не вигідне її зниження;

поява нових технологій (Інтернет) – наряду з позитивними моментами він є джерелом загроз економічної безпеки підприємства, до яких можна віднести: злом паролів доступу, крадіжка конфіденційної інформації, відмова в обслуговуванні, дія вірусних програм та інші.

До внутрішніх загроз, які, на наш погляд, найбільше впливають на підприємство, належать:

відсутність стабільної середньої ланки менеджерів. Дуже часто рівень знань власника – директора у середньому є нижчим від рівня знань їх підлеглих, які, в основному, мають професійну освіту;

відсутність або поверхневе ставлення до маркетингової стратегії підприємства. Маркетинг являє собою системний механізм, який забезпечує довгострокову стратегічну стабільність підприємства на ринку, одержання прибутків і підвищення економічної безпеки підприємства, а не засіб швидкого розв'язання поточних проблем, як вважає більшість керівників;

невизначеність цілей. Правильно обрана місія підприємства – глобальна ціль створення та функціонування підприємства, є запорукою його успішного розвитку;

невмотивована поведінка персоналу підприємства, яка, в свою чергу, веде до зниження продуктивності праці.

Необхідним елементом покращення організації внутрішнього контролю виступає кількісна оцінка його рівня, яка дає змогу у випадку існування істотних порушень або відхилень визначити ступінь близькості системи до межі її стійкості, де буде втрачена передбачуваність її змін у відповідь на зовнішні і внутрішні впливи.

У практичному вимірі існує два основних підходи до організації внутрішнього контролю в системі управління економічною безпекою — галузевий і функціонально-територіальний. Галузева система управління сформувалася за радянських часів та дісталася державі у спадок від командної системи економіки. Основним методологічним принципом її функціонування є управління за галузевим підходом, коли в основу керівних впливів було покладено диференціацію господарства за галузями без врахування їх міжгалузевих зв'язків та взаємовпливів. До сфери впливу регіонів було передано більшість питань соціальної сфери. Однак у практичному вимірі регіональні органи виконавчої влади повинні були вирішувати значно більшу кількість питань, пов'язаних із забезпеченням стабільного розвитку господарства, формуванням податкових надходжень, збереженням навколишнього середовища.

Отже, внутрішній контроль в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко» представляє собою такий організаційний комплекс, який складається із заходів, спрямованих на забезпечення всіх функцій управління економічної безпеки підприємства. Внутрішній контроль може характеризуватись кількома якісними характеристиками, а саме – комунікативністю, маневреністю, стійкістю та адаптивністю. Процес адаптації як певний механізм управління економічною безпекою підприємства розглядається як управлінська технологія, заснована на відповідних моделях реалізації цього механізму. Ці адаптаційні можливості на пряму залежать від загроз, які можуть виникнути перед підприємством та його економічною безпекою. При чому, боротьба як із внутрішніми, так із зовнішніми загрозами є однаково важливим для підприємства.

Контроль на ТОВ «Домінік Ко» є складовою частиною господарського управління, його функцією, методом реалізації управлінських рішень; джерелом інформації про позитивні і негативні явища на всіх ділянках виробничої діяльності.

За видами внутрішнього контролю на ТОВ «Домінік Ко» розрізняємо складові: управлінський контроль, бухгалтерський контроль, технічний аудит і самоконтроль якості продукції та витрат на її забезпечення.

Управлінський контроль – це спостереження управлінського персоналу на ТОВ «Домінік Ко» за відповідністю схваленої політики щодо виробництва продукції якісним характеристикам останньої та процесу її реалізації.

Бухгалтерський контроль визначають як сукупність процедур, що забезпечують необхідний рівень якості шляхом відстеження рівня витрат на розробку, виробництво, реалізацію продукції.

Технічний аудит – це документально оформлений систематичний процес оцінювання засобів виробництва продукції з метою недопущення погіршення її якості, що включає збирання й об'єктивний аналіз інформації щодо технічної забезпеченості на ТОВ «Домінік Ко».

Самоконтроль є важливим видом внутрішнього контролю якості продукції, оскільки забезпечує високий рівень цього показника шляхом ретельного виконання керівником, працівником (робітником) своїх обов'язків та дотримання встановлених правил, норм і нормативів.

Методи, що необхідно використовувати при здійсненні внутрішнього контролю на ТОВ «Домінік Ко»:

бухгалтерський фінансовий облік (рахунки і подвійний запис, інвентаризація і документація, балансове узагальнення);

бухгалтерський управлінський облік (виділення центрів відповідальності, нормування витрат);

ревізія, контроль, аудит (перевірка документів, перевірка арифметичних розрахунків, перевірка дотримання правил обліку окремих

господарських операцій, інвентаризація, усне опитування персоналу, підтвердження і простежування).

Всі перераховані вище методи інтегруються в єдину систему і використовуються в цілях управління ТОВ «Домінік Ко».

Рівень економічної безпеки ТОВ «Домінік Ко» залежить від того, наскільки ефективно його керівництво і фахівці будуть здатні уникнути можливих погроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Джерелами негативних дій на економічну безпеку на ТОВ «Домінік Ко» можуть бути:

агресія Російської Федерації на території нашої держави;

свідомі або несвідомі дії окремих посадовців і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);

збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках, наукові відкриття і технологічні розробки, форс-мажорні обставини і т.п.).

Рівень економічної безпеки ТОВ «Домінік Ко» $P_{ек.б}$ може бути поданий у вигляді функції багатьох змінних:

$$P_{ек.б} = F(X_i) = a_1 f(x_1) + a_2 f(x_2) + \dots + a_i (x_n),$$

(3.1)

де x_1, x_2, \dots, x_n - основні показники діяльності підприємства;

$f(x_1), f(x_2), \dots, f(x_n)$ - локальні функції залежності рівня економічної безпеки від відповідних показників діяльності підприємства;

$\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_i$ - питома вага значущості кожного показника для економічної безпеки підприємства ;

$(\sum_{i=1}^n a_i = 1)$ i - кількість показників.

Для визначення кількісного рівня економічної безпеки ТОВ «Домінік Ко» запропоновано використовувати декілька підходів, які зображенні на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Підходи до вдосконалення внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко»

Індикаторний підхід полягає у встановленні рівня економічної безпеки в результаті порівняння фактичних показників діяльності ТОВ «Домінік Ко» з індикаторами, що виступають пороговими значеннями цих показників і відповідають певному рівню безпеки. При неточному визначенні значень індикаторів неправильно буде визначений рівень економічної безпеки.

Ресурсно-функціональний підхід передбачає визначення рівня економічної безпеки за допомогою оцінювання ефективності використання ресурсів ТОВ «Домінік Ко». При застосуванні цього підходу оцінювання рівня економічної безпеки підприємства ототожнюється із аналізом стану його фінансово-господарської діяльності.

Програмно-цільовий підхід базується на інтегруванні показників, які визначають рівень економічної безпеки ТОВ «Домінік Ко». Значну увагу при

використанні цього підходу необхідно приділити відбору показників та визначенню методів їх інтегрування.

Для реалізації вибраного підходу необхідно виділити певні методи, які використовуються для оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «Домінік Ко»:

експертна оцінка, моніторинг соціально-економічних показників, аналіз й обробка сценаріїв, оптимізація, багатовимірний статистичний аналіз, теоретико-ігрові методи, теорія штучних нейронних мереж;

екстраполяція (екстраполяція параметричних залежностей, екстраполяція тимчасових тенденцій);

експертні методи (опитування, експертні комісії, складання аналітичних доповідних записок, «мозкова атака», «Делфі»);

структурно-аналітичні методи (моделювання, ієрархічна декомпозиція, морфологічний аналіз, матричний метод, мережевий аналіз, SWOT-аналіз, побудова семантичного диференціала, побудова профілю середовища, складання сценаріїв);

методи комплексної оцінки загроз (інтегральна оцінка ризику, оцінка ефективності захисних заходів);

методи комплексної оцінки економічного потенціалу підприємства (оцінка конкурентного статусу фірми, інтегральна оцінка додержання інтересів компанії, SWOT-аналіз, багатовекторна ресурсно-функціональна модель економічної безпеки, багатофакторна лінійна модель);

методи прогнозування банкрутства (багатофакторні дискримінантні моделі та інші методи інтегральної оцінки фінансово-економічного стану підприємства).

3.2. Впровадження системи управління якістю як напрямку удосконалення внутрішнього контролю на ТОВ «Домінік Ко»

Проведений аналіз внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко» дозволив зробити висновок, що усі напрями удосконалення внутрішнього контролю на підприємстві можуть бути зведені до побудови системи управління якістю на ТОВ «Домінік Ко». Перш ніж розпочати обговорення побудови системи управління якістю на ТОВ «Домінік Ко» необхідно встановити, що являє собою система управління якістю.

Словосполучення «система управління якістю» складається зі слів різного смислового навантаження. Якщо запитати у керівників підприємств, яке слово в цьому словосполученні ключове, то переважна більшість відповість: слово «якість». Те, що відповідь буде саме такою, багаторазово перевірено на практиці.

Коли такому керівнику вперше повідомляють про систему управління якістю, він думає, що мова йде про щось, що пов'язано, насамперед, з контролем якості продукції, роботою відділу технічного контролю (ВТК) і тому подібним. І своє ставлення до процесу побудови системи управління якістю керівник підприємства формує, виходячи з її розуміння, як до деякої локальної задачі, яку можна вирішити з використанням обмеженого обсягу ресурсів, покладаючись тільки на ту ж службу ВТК. Але варто у словосполученні «система управління якістю» головне смислове навантаження перенести на слово «управління».

Виходячи з цього, підходити до побудови системи управління якістю на ТОВ «Домінік Ко» потрібно з усією можливою серйозністю. Адже будуємо систему управління тими процесами на ТОВ «Домінік Ко», від яких залежить якість продукції, що випускається підприємством.

А на якість впливають практично всі процеси, що мають місце на ТОВ «Домінік Ко». Це і відповідальність вищого керівництва, і процеси життєвого циклу продукції (маркетинг, проектування, закупівля, виробництво, контроль якості, складування, збут), і процеси, що

забезпечують управління персоналом, інфраструктурою, робітничим середовищем, документацією.

Сучасний розвиток систем управління підприємствами у всьому світі йде саме шляхом створення подібних інтегрованих систем. При цьому, звичайно, «першою чергою» такої системи є саме система управління якістю, оскільки вимоги споживача є все-таки первинними. Адже в ринковій економіці споживач є єдиним джерелом грошей для підприємства. Структура ДСТУ ISO 9001:2015 сприяє інтеграції побудованої на її основі системи управління якістю з іншими системами управління, що мають свої власні вимоги.

Таким чином, приходимо до формулювання першого принципу: побудова системи управління якістю – не локальна задача, а велика, складна, відповідальна робота, яка потребує значних витрат часу та інших ресурсів, і стосується всього колективу підприємства. Тому ставитися до неї потрібно відповідним чином. Адже створюється не що інше, як інструмент, за допомогою якого керівництво буде управляти своїм підприємством.

Дуже важливо, щоб це ще на початку роботи усвідомив перший керівник, від якого, насамперед, залежить виділення ресурсів на розробку системи управління якістю і ставлення до цієї всього персоналу підприємства. Докладніше торкнемося цих питань, коли перейдемо до опису етапів побудови системи управління якістю на ТОВ «Домінік Ко». Отже, після того, як з'ясували, що собою представляє ця система на ТОВ «Домінік Ко», закономірно виникає питання обґрунтування необхідності на ТОВ «Домінік Ко».

Існує дві основних мети розробки системи управління якістю. Перша і головна – оптимізація роботи на ТОВ «Домінік Ко», забезпечення його дієздатності, зокрема, конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку, що виробляються, і підвищення ефективності виробництва. І якщо для ТОВ «Домінік Ко», у першу чергу для першого керівника, така ціль дійсно є головною, то це само по собі характеризує його як перспективне і таке

підприємство має дуже гарні шанси для впровадження системи управління якістю.

Слід відразу ж зазначити, чого не може забезпечити система управління якістю. Система управління якістю є свого роду «кістяком», на який повинні нанизуватися відповідні рішення, пов'язані з поліпшенням процесів і якості продукції. Але раціональність і обґрунтованість рішень стандартами не встановлюються, та й не можуть бути встановлені, тому що ці рішення - результат творчого процесу.

Тому реалізація потенційних можливостей системи управління якістю залежить не тільки від виконання всіх передбачених ДСТУ ISO 9001 вимог, але і від кваліфікації, творчих здібностей, професійних знань і досвіду персоналу на ТОВ «Домінік Ко». Щоб уникнути можливих розчарувань дуже важливо, щоб вищий керівник із самого початку розумів це і не сподівався на чудо, на те, що впровадження системи управління якістю само по собі автоматично вирішить його проблеми при відсутності кадрів, здатних аналізувати ситуацію і приймати обґрунтовані рішення, відповідного їх навчання.

Друга мета розробки – продемонструвати усім, в тому числі і потенційному вітчизняному та іноземному споживачам, що на ТОВ «Домінік Ко» може стабільно випускати продукцію заданого рівня якості, тобто таку, яка задовольняє всі його вимоги. Якщо для досягнення першої наголошеної мети досить просто розробити і впровадити на ТОВ «Домінік Ко» систему управління якістю, то для досягнення другої мети необхідно ще й сертифікувати систему управління якістю.

Споживач може зажадати підтвердження незалежною третьою стороною, чи дійсно на ТОВ «Домінік Ко» є система управління якістю, і чи ефективно вона працює. Ця мета теж дуже важлива, але все-таки підприємство і його перший керівник повинні розуміти, що сертифікат є вторинним по відношенню до системи управління якістю. Якщо система дійсно впроваджена, працює ефективно і приносить реальну користь

підприємству, то одержання будь-якого сертифіката – просто «суто технічна справа».

Звідси впливає другий принцип: система розробляється «для себе», а не для аудиторів, незалежної третьої сторони, і, за великим рахунком, навіть не для споживача. Отже, її потрібно створювати такою, щоб вона була, насамперед, корисною, зручною для роботи на ТОВ «Домінік Ко», щоб приносила йому реальну користь. Вимоги ДСТУ ISO 9001:2015 тільки сприяють цьому, тому що вони, з одного боку, дуже загальні і «м'які», а з іншого – розумні і дійсно корисні для підприємства.

Для успішної розробки систему управління якістю другий принцип повинний бути зрозумілий і внутрішньо сприйнятий не тільки першим керівником, але і середньою ланкою управління на ТОВ «Домінік Ко». Це вимагає від керівництва великих зусиль в роботі з переконання і мотивації персоналу. Для початку не обов'язково посилатися на вимоги стандарту або відстоювати необхідність письмових інструкцій. Краще привести приклад недавньої, що запам'яталася усім, рекламації.

За допомогою аналізу витрат на брак і дефекти, що з'явилися на одному з етапів виробничого процесу, визначити причини дефектів, а не винуватців, відповідним чином їх інтерпретувати і, усунувши «слабкі ланки», на цьому прикладі показати необхідність управління якістю. Якщо хоча б раз «лід недовіри» зійде, в інших випадках справа піде більш легко.

Головне правило: аргументація з боку тих, хто займається розробкою і впровадженням системи управління якістю, повинна спиратися на цифри, дані і факти. Найдійовіші аргументи – це ті, які засновані на рекламаціях і дефектах, яких могло б і не бути, на непотрібних «витратах на дефекти» і зв'язаних з ними недостатніх заходах, що допускають повторне виникнення того ж дефекту. Особливо це стосується дефектів, що зв'язані з ризиком матеріальної відповідальності.

Обговоримо ще одне принципове питання. Чи слід на ТОВ «Домінік Ко» залучати консультантів для розробки системи управління

якістю? Досвід показує, що на практиці підприємству дуже рідко вдається самостійно розробити повноцінну діючу систему управління якістю і довести її до сертифікації.

Є конкретні приклади, коли підприємство завзято намагалося розробити системи управління якістю самотужки. Витрачався час, ресурси, збиралися і працювали команди кращих фахівців підприємства, але робота грузнула в технічних дріб'язках і заходила в тупик.

Підприємство зверталося по допомогу у свої галузеві інститути, добре знайомі з технологічними особливостями їх роботи. Знову витрачали час, ресурси. Робота зациклювалася на суто технологічних аспектах і в результаті припинялася.

І тільки після того, як підприємство зверталося до професійних консультантів, що є фахівцями саме з розробки системи управління якістю, система була розроблена і впроваджена. Але за такий же час, якби вони із самого початку звернулися до цих фахівців. Можна навести два аргументи, чому при розробці системи управління якістю бажано залучати консультанта.

По-перше – це компетентність і досвід. Консультант довго і ґрунтовно учився своїй справі. Він мав досвід розробки систем на багатьох підприємствах, знає особливості організацій різного профілю, різні ситуації, що можуть виникнути при розробці системи управління якістю. Є деякі елементи в системах управління якістю, що певною мірою спільні для різних підприємств, і консультант уже має відповідні навички в цій області.

Необхідність у досвідченому консультанті пояснюється ще й тим, що ДСТУ ISO серії 9001 містять дуже м'які, загальні вимоги, які призначені для підприємств будь-якої галузі, будь-якого розміру, будь-якої форми власності. Тому інтерпретація цих вимог для потреб конкретного підприємства являє собою дуже непросту задачу. Навіть у досвідчених консультантів іноді виникають ситуації, коли вони знаходять нове красиве рішення, а потім виявляється, що воно вже містилося в рядках або між рядками стандарту, вивченого ними уздовж і поперек.

Є навіть думка, що ДСТУ ISO серії 9001 – не стандарти для загального і багаторазового застосування, а стандартизована філософія, задача якої – організувати мислення певним чином. Тому без розумного інтерпретатора ДСТУ ISO серії 9001 підприємству не варто зв'язуватися з їхнім впровадженням. На роль такого «інтерпретатора» стандарту більше всього підходить досвідчений зовнішній консультант.

Другий аргумент – це незалежність. Для розробки системи управління якістю дуже важливий свіжий погляд. Зсередини може бути не видно того, що бачить консультант з боку. Співробітники, що займаються «рутинною» щоденною роботою, можуть дуже просто ненавмисно потрапляти в стан штучно «закритих очей». У багатьох випадках пропозиції, поради, аргументи зовнішнього консультанта краще сприймаються керівниками підприємства, ніж ті ж самі слова, що надходять від своїх співробітників. Крім того, консультант може вільно говорити про будь-які речі, що стосуються розробки і впровадження системи управління якістю на ТОВ «Домінік Ко» всім, включаючи вище керівництво, тоді як співробітникам це буває набагато складніше зробити. Вони часто не наважуються повідомляти керівнику негативну інформацію чи висловлювати думку, що не збігається з думкою керівника або здатна викликати його роздратування.

Тому однією з важливих функцій консультанта є повідомлення першому керівнику інформації, можливо не завжди приємної, але необхідної для справи. Інакше така інформація може просто до нього не дійти, що не дозволить вчасно провести на ТОВ «Домінік Ко» корекцію виявлених невідповідностей і ввести необхідні вдосконалення.

Однак усе вищесказане не означає, що консультант може самостійно розробити систему управління якістю «під ключ»: прийти, подивитися, поспілкуватися із персоналом, написати відповідну документацію і впровадити ефективно працюючу систему.

Відомо, що система управління якістю вважається впровадженою, якщо виконуються наступні три умови: її документація відповідає вимогам

стандарту, діяльність підприємства відповідає вимогам документації і підприємство при цьому працює ефективно, тобто практично досягає цілей, заради яких розроблялася і впроваджувалася система. Досвідчений консультант може, природно, домогтися виконання першої вимоги. Однак виконання другої вимоги зведеться до того, що усьому підприємству і кожному конкретному співробітнику консультант покладе на стіл інструкцію щодо того, як конкретний співробітник повинний працювати.

І ніяк інакше співробітник працювати не має права, адже в такому випадку не буде функціонувати система управління якістю. Але співробітники, з якими повелися подібним чином, можуть сказати, що вони самі набагато краще, ніж якийсь чужинець, знають, як потрібно працювати, що вони мають величезний досвід і міцні знання у своїй справі, що вони не погодяться з нав'язуванням їм способу роботи з боку і т.п. І в результаті прямими або «партизанськими» методами система буде відкинута як щось стороннє суто з психологічних мотивів, навіть тоді, коли вона об'єктивно розроблена непогано.

Робота із розробки та впровадження системи управління якістю на ТОВ «Домінік Ко» не закінчується з впровадженням і одержанням сертифіката, а, насправді, практично тільки починається. У процесі цієї роботи систему необхідно підтримувати, модифікувати відповідно до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов, постійно удосконалювати відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015, проводити внутрішні аудиту і т.д. До того часу консультанта на фірмі вже не буде, усе це повинні будуть робити самі працівники підприємства, а щоб це робити, необхідно цьому навчитися і єдиний шлях до цього полягає в тому, що система управління якістю повинна бути для них «рідною», а не «сторонньою».

З цих міркувань впливає ще один принцип: найбільш прийнятним підходом є спільна розробка системи управління якістю працівниками на ТОВ «Домінік Ко» і консультантом.

Роль консультанта – визначати загальний напрямок робіт, допомагати персоналу підприємства в описі процесів і оргструктури, давати рекомендації з їх удосконалення. Консультант надає допомогу в написанні документації, допомагає домогтися її відповідності вимогам ДСТУ ISO 9001:2015. При цьому можна використовувати деякі заготовки для опису процесів, що є більш-менш стандартними для різних підприємств. Він допомагає звести все це в єдину систему, усунути суперечності, погодити документацію і т.д. Однак для того, щоб система управління якістю вийшла реально працюючою і в написанні документації (опис процесів), і у впровадженні повинні активну участь брати працівники підприємства на чолі з першим керівником.

Працівники підприємства повинні чітко розуміти, що остаточні рішення у всіх цих питаннях, як і відповідальність за їх виконання, покладено на них і в цьому полягає головний їх інтерес.

Після вищевикладеного необхідно приступити до опису основних етапів розробки і впровадження системи управління якістю на ТОВ «Домінік Ко». Ця робота є типовим проектом. Такий проект доцільно здійснювати, використовуючи відомі засоби і методи управління проектами.

Виконання будь-якого проекту характеризується наступними параметрами:

- відомими датами початку і закінчення;
- необхідними ресурсами (кошти, оргтехніка, приміщення, персонал);
- послідовністю етапів, кожний з яких характеризується відповідними роботами і відповідальними за їхнє виконання;
- критеріями успішності виконання етапів.

Розробку і впровадження системи управління якістю, як проекту для ТОВ «Домінік Ко» можна розділити на наступні проектні етапи:

- 1 етап – створення організаційної структури і виділення необхідних ресурсів;
- 2 етап – складання вимог до системи управління якістю;
- 3 етап – встановлення фактичного стану системи управління якістю;

- 4 етап – складання Комплексного плану проекту;
- 5 етап – розробка Політики підприємства в галузі якості і цілей;
- 6 етап – розробка документації системи управління якістю і виконання інших запланованих заходів;
- 7 етап – дослідне впровадження системи управління якістю.

Організаційна структура для розробки та впровадження системи управління якістю на ТОВ «Домінік Ко» представлена на рис. 3.3.

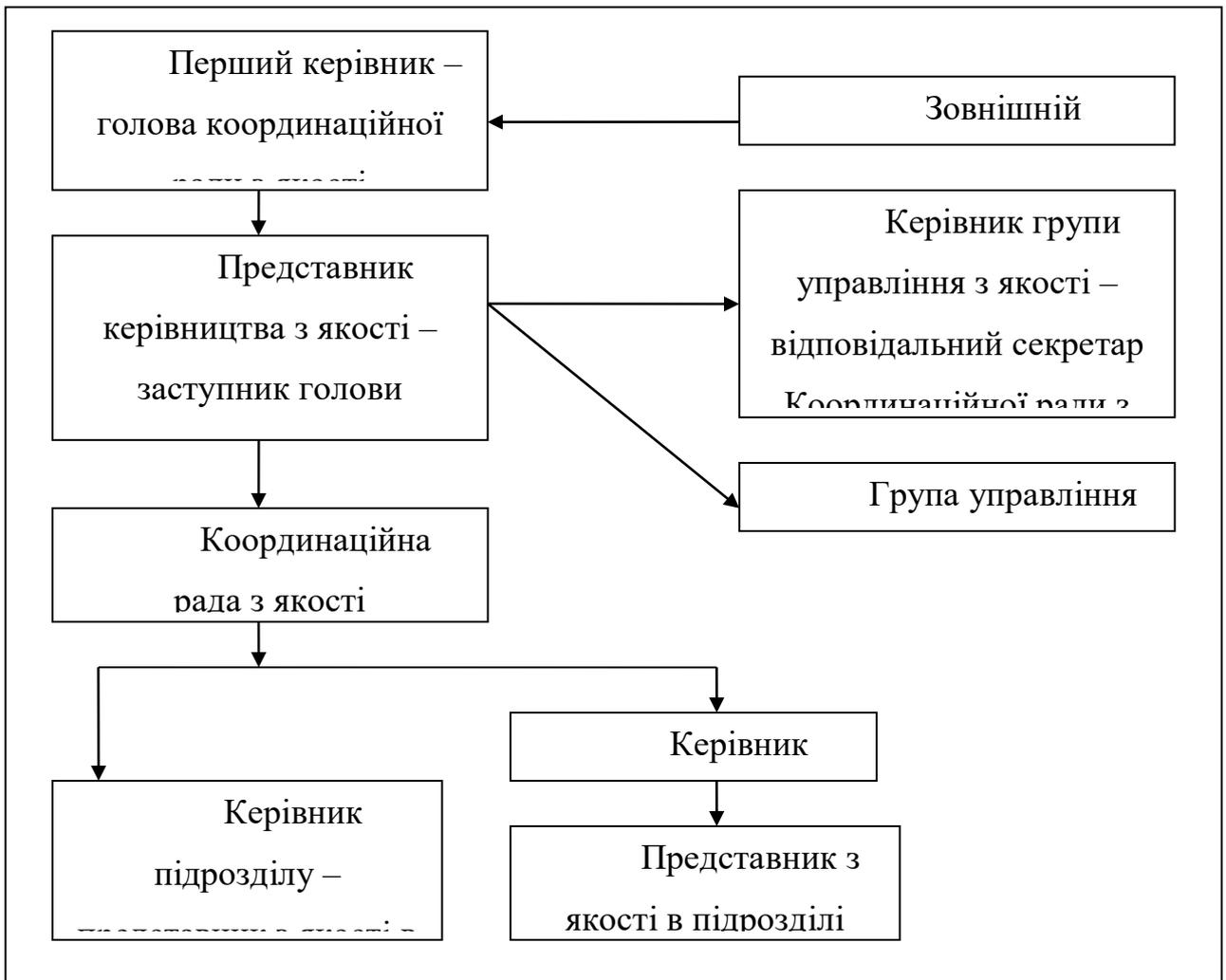


Рисунок 3.3 – Побудова системи управління якістю на ТОВ «Домінік Ко»

Зупинимося на особливостях робіт кожного з цих етапів. Як уже відзначалося вище, розробка системи управління якістю є складною, трудомісткою і тривалою роботою, яку неможливо виконати «на суспільних

засадах», без створення всередині підприємства відповідної організаційної структури, що забезпечувала б:

виділення необхідних людських ресурсів для розробки системи управління якістю;

можливість залучення до роботи всього персоналу підприємства, у першу чергу – керівництва;

можливість оперативного розв'язання питань, що виникають у ході розробки;

погоджену діяльність різних підрозділів і служб у процесі розробки.

Насамперед, повинний бути призначений представник керівництва з якості, який очолює проект по розробці системи управління якістю.

До обов'язків представника керівництва входить:

забезпечення розробки, впровадження і підтримки в робочому стані процесів, необхідних системи управління якістю;

складання звітів вищому керівництву про функціонування системи управління якістю і необхідність її поліпшення;

сприяння поширенню розуміння вимог споживачів по всій організації;

підтримка зв'язку з зовнішніми сторонами з питань, що стосуються системи управління якістю.

Представник керівництва виконує ці функції одночасно з іншими своїми обов'язками. Досвід показує, що представником керівництва з якості на ТОВ «Домінік Ко» може бути і головний інженер, і директор, і начальник відділу кадрів, і інші керівники. Ідеальний варіант – коли це заступник першого керівника з якості.

Багато в чому вибір представника керівництва залежить від особистих якостей претендента. Він повинен бути досить авторитетним на ТОВ «Домінік Ко», мати повноваження приймати важливі рішення, володіти гарними організаторськими здібностями, досвідом керування проектами, знанням підприємства, його продукції і процесів, знанням основних споживачів і постачальників.

У будь-якому випадку при правильній організації робіт він стає фактично другою людиною на ТОВ «Домінік Ко», тому що заміщає першого керівника в найважливішій галузі – в галузі управління.

Бувають випадки, коли директор, що розуміє ключовий характер цієї функції, не знаходить для неї гідного кандидата серед своїх заступників і сам берет на себе її виконання.

Розробка системи управління якістю означає проведення значного обсягу робіт, що вимагають одночасної участі різних підрозділів підприємства. Для організації і координації таких робіт, а також для прийняття колегіальних рішень з приводу найважливіших питань розробки, впровадження і функціонування системи управління якістю доцільно створити Координаційну раду з якості.

Координаційну раду очолює перший керівник підприємства, у його склад входять «хазяї» усіх процесів в галузі поширення системи управління якістю. Практично це можуть бути заступники директора по напрямках, керівники ведучих підрозділів. Такий склад ради дозволяє приймати рішення з будь-яких питань діяльності підприємства.

Розробка системи управління якістю вимагає значного обсягу конкретних робіт по плануванню і виконанню необхідних заходів проекту, таких як написання та узгодження документації, проведення внутрішніх аудитів і т.п. Для виконання цих робіт повинен бути виділений відповідний персонал. Ці виконавці повинні бути, по можливості, звільнені від усієї іншої роботи, що заважала б виконанню ними вищезгаданих обов'язків. У випадках, коли це неможливо потрібно, щоб їм планувалось використання частини робочого часу на питання системи управління якістю.

При визначенні складу Групи управління якістю важливе виконання таких вимог:

- бажання кандидатів працювати в області системи управління якістю;
- готовність та здатність вчитися, опановувати новими знаннями;
- готовність працювати самостійно і творчо;

мати авторитет серед співробітників та бути комунікабельними;
мати досвід роботи на ТОВ «Домінік Ко», бути знайомими з різними аспектами його діяльності.

При формуванні Групи управління якістю бажано включити в її склад представників різних підрозділів.

До основних задач Групи управління якістю на різних стадіях розробки і впровадження системи управління якістю відносяться:

- забезпечення роботи Координаційної ради;
- навчання членів Координаційної ради та інших категорій персоналу в галузі управління якістю;
- планування і відстеження виконання різних заходів у рамках розробки і впровадження системи управління якістю;
- координація розробки документів системи управління якістю, а також безпосередній опис таких процесів, як управління документацією, записами про якість, коригувальні та попереджуючі дії, внутрішні аудити, відповідальність вищого керівництва;
- інформаційне узгодження документів системи управління якістю, аналіз їхньої відповідності вимогам стандарту;
- контроль впровадження системи управління якістю, організація проведення її внутрішніх аудитів;
- аналіз виявлених у роботі підприємства невідповідностей, визначення результативності проведених коригувальних і попереджуючих дій;
- підготовка інформації для проведення аналізу функціонування системи управління якістю з боку вищого керівництва;
- управління коректуванням документації системи управління якістю у процесі її змін і вдосконалювання.

Для ефективної організації роботи Групи управління якістю необхідно надати їй наступні повноваження:

право одержувати необхідну інформацію в галузі системи управління якістю від будь-яких посадових осіб, ознайомлюватися з відповідними документами і записами;

право контролювати хід робіт у рамках розробки системи управління якістю;

право доступу до першого керівника підприємства, представника керівництва з якості, інших керівників.

Важливо забезпечити роботу Групи управління якістю необхідними ресурсами (приміщення, інформація, оргтехніка, нормативна документація), надати їй членам можливість проходити навчання в галузі якості. При організації роботи Групи управління якістю важливо забезпечити гласність її роботи, створити їй необхідний авторитет серед персоналу підприємства.

Однією із серйозних помилок при розробці системи управління якістю є покладання на Групу повної відповідальності за всю її розробку. Відповідальність за цю роботу повинна бути покладена на всіх керівників підприємства, його служб і підрозділів, у рамках їхніх функцій. Бажано мати представника з якості в кожному підрозділі. Ці представники можуть відповідати за розробку документації і підтримку функціонування системи управління якістю для окремих процесів.

При формуванні організаційної структури варто також обміркувати питання про необхідність залучення зовнішньої допомоги, наприклад, консультантів по розробці системи управління якістю, про що вже говорилося вище. Якщо таке рішення прийняте, то консультант може дати рекомендації і по остаточному формуванню самої оргструктури.

Ухвалення рішення про початок робіт над системи управління якістю може бути оформлене наказом першого керівника підприємства. У самому наказі визначається склад Координаційної ради і групи управління якістю, затверджуються положення про них, призначаються представники керівництва з якості (як по всьому підприємству так і в разі необхідності, в окремих підрозділах), визначаються їхні функції.

Також можуть надаватися розпорядження про перші кроки по розробці системи управління якістю (визначення зовнішніх і внутрішніх вимог до системи управління якістю, аналіз поточного стану системи управління якістю підприємства, розробка Політики в області якості і Комплексного плану, навчання персоналу в області якості тощо). Тут потрібно підкреслити важливість навчання в галузі якості. Для забезпечення успішної розробки і впровадження системи управління якістю навчання варто проводити для всіх рівнів персоналу.

Для зовнішнього навчання можна використовувати можливості консультанта (якщо він залучається для розробки системи управління якістю підприємства), чи курси і семінари, пропонувані спеціалізованими організаціями. Співробітники, що пройшли зовнішнє навчання, можуть проводити внутрішнє навчання іншого персоналу, «мультиплікуючи» отримані знання.

Реалізація потенційних можливостей системи управління якістю залежить не тільки від виконання всіх передбачених ДСТУ ISO 9001 вимог, але і від кваліфікації, творчих здібностей, професійних знань і досвіду персоналу компанії.

На сучасному етапі розвитку системи управління якістю має все більш технічне, економічне і соціальне значення для подальшого підвищення ефективності і посилення інтенсифікації суспільного виробництва.

Цей процес обумовлений насамперед самою природою системи управління якістю і тим, що на сучасному етапі вона виходить на якісно новий рівень свого розвитку, на вирішення нових задач, висунутих в зв'язку з переходом до інтенсивних факторів економічного зростання.

Задачі, які необхідно вирішити для розробки системи управління якістю на ТОВ «Домінік Ко» представлені на рис. 3.4.

Одна із таких задач – виявити основні елементи (процеси) системи управління якістю і вимоги до них. Стандарти ISO 9001:2010 та ISO 9001:2015 допомагають вирішити підприємствам ці питання.

ISO 9001 Система менеджменту якості. Вимоги – встановлює основні вимоги до системи управління якістю.

ISO 9001:2015 Система менеджменту якості. Настанови для поліпшення характеристик системи управління якістю та підвищення ефективності підприємства – направлений для поліпшення системи управління якістю.



Рисунок 3.4 – Послідовність дій при впровадженні системи управління якістю на ТОВ «Домінік Ко»

Підходити до побудови системи управління якістю на ТОВ «Домінік Ко» потрібно з усією можливою серйозністю. Адже будемо систему управління тими процесами на ТОВ «Домінік Ко», від яких

залежить якість продукції, що випускається. А на якість впливають практично всі процеси, що мають місце на ТОВ «Домінік Ко». Це і відповідальність вищого керівництва, і процеси життєвого циклу продукції (маркетинг, проектування, закупівля, виробництво, контроль якості, складування, збут), і процеси, що забезпечують управління персоналом, інфраструктурою, робітничим середовищем, документацією.

Висновки до розділу 3

Визначення напрямів вдосконалення внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко», дозволило зробити наступні висновки:

1. Контроль на ТОВ «Домінік Ко» є складовою частиною системи менеджменту, його функцією, методом реалізації управлінських рішень; джерелом інформації про позитивні і негативні явища на всіх ділянках виробничої діяльності. За видами внутрішнього контролю на ТОВ «Домінік Ко» розрізняємо складові: управлінський контроль, бухгалтерський контроль, технічний аудит і самоконтроль якості продукції та витрат на її забезпечення.

Запропоноване вдосконалення внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко» представляє собою такий організаційний комплекс, який складається із заходів, спрямованих на забезпечення всіх функцій управління економічної безпеки підприємства. Внутрішній контроль може характеризуватись кількома якісними характеристиками, а саме – комунікативністю, маневреністю, стійкістю та адаптивністю. Процес адаптації як певний механізм управління економічною безпекою підприємства розглядається як управлінська технологія, заснована на відповідних моделях реалізації цього механізму. Ці адаптаційні можливості на пряму залежать від загроз, які можуть виникнути перед підприємством та його економічною безпекою. При чому, боротьба як із внутрішніми, так із зовнішніми загрозами є однаково важливим для підприємства.

2. Проведений аналіз внутрішнього контролю в системі менеджменту на ТОВ «Домінік Ко» дозволив зробити висновок, що усі напрями удосконалення внутрішнього контролю на підприємстві можуть бути зведені до побудови системи управління якістю на ТОВ «Домінік Ко».

Розробку і впровадження системи управління якістю, як проекту для ТОВ «Домінік Ко» можна розділити на наступні проектні етапи:

1 етап – створення організаційної структури і виділення необхідних ресурсів;

2 етап – складання вимог до системи управління якістю;

3 етап – встановлення фактичного стану системи управління якістю;

4 етап – складання Комплексного плану проекту;

5 етап – розробка Політики підприємства в галузі якості і цілей;

6 етап – розробка документації системи управління якістю і виконання інших запланованих заходів;

7 етап – дослідне впровадження системи управління якістю.

ВИСНОВКИ

У результаті проведених теоретичних та практичних досліджень, на основі аналізу різних теорій по дослідженню процесу внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко», можна зробити наступні ґрунтовні висновки.

1. Контроль є об'єктивно необхідною складовою господарського механізму управління при будь-якому способі виробництва. Контроль сприяє зменшенню схильності до ризику і виступає в системі управління елементом не лише зворотного, а й прямого зв'язку між структурними підрозділами підприємства, між керованою і керуючою системами, між лінійними і функціональними підрозділами. На підприємстві внутрішній контроль і організація контролю належать до різних функцій управління. А саме: контроль – до контрольної, а організація контролю – до організаційної функції управління.

2. Проблема обґрунтованого вибору об'єктів внутрішнього контролю представляється найважливішою в концепції розвитку системи менеджменту підприємства. При розробці об'єктів внутрішнього контролю необхідне обґрунтування області його застосування, яка торкається формування цілей і завдань на всіх ієрархічних рівнях системи управління. Система об'єктів внутрішнього контролю розробляється з урахуванням багатоаспектності й багаторівневості структури системи підприємства і видової характеристики процесу управління, а також з урахуванням оцінки кадрового потенціалу, тобто у взаємозв'язку матеріального та людського чинників.

3. Важливою складовою частиною організації контролю в системі управління діяльністю підприємства є нормативно-правова база її здійснення. Вона повинна формувати право суб'єкта економічної діяльності на економічний захист, визначати інститути та засоби його здійснення, норми та обсяги відповідальності за порушення права суб'єкта на безпечну економічну діяльність. Нормативна база кожного суб'єкта економічної діяльності

складається з двох частин: нормативна база, що регулює безпеку в зовнішньому середовищі; нормативна база, що регулює внутрішній режим економічної безпеки.

4. ТОВ «Домінік Ко» – це українська компанія з виробництва кондитерських виробів широкого асортименту. Не дивлячись на давню історію (з 1919 р), на сьогоднішній день це сучасне підприємство з модернізованим виробництвом, який відповідає міжнародним стандартам. Завдяки цьому продукція з 2006 року продається на європейському ринку. На сьогоднішній день географія продажів продукції значно розширилася, а це значить, що її якість відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000: 2005, IFS FOOD, ISO 9001 діє до: 2025. Так само підприємство має сертифікати «HALAL» і «UTZ Сосоа». Ця продукція представлена і на ринку України. ТОВ «Домінік Ко» – динамічно розвиваюче підприємство. ТОВ «Домінік Ко» збільшує виробничі потужності, модернізує технологічні процеси і ретельно працює над рецептурами і підбором сировини. З 1999 року ТОВ «Домінік Ко» – це інвестиції американського приватного фонду "SigmaBleyzer".

Кількість персоналу на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. зменшилась у порівнянні з 2018 р. на 187 осіб, і склала 689 осіб.

5. За результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що ТОВ «Домінік Ко» у 2018-2020 рр. здійснює прибуткову діяльність. Так, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 30503 тис. грн. Загалом розраховані показники мають достатньо високі значення, проте мають тенденцію щодо погіршення, що є негативним та може свідчити про певні проблеми, що існують на ТОВ «Домінік Ко». Отже, провівши аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Домінік Ко», спостерігаємо, що підприємство розвивається, приймає правильні управлінські рішення стосовно свого розвитку.

6. Оцінюючи внутрішній контроль в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко», слід зазначити, що проведений розрахунок загальної

оцінки факторів, що впливають на економічну ефективність внутрішній контроль в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко» показав, що внутрішній контроль на ТОВ «Домінік Ко» здійснюється частково. Система внутрішнього контролю бізнес-процесів на ТОВ «Домінік Ко» включає: контроль витрати коштів, контроль управління запасами, контроль виконання контрактів і т.д. Зверніть увагу, що перераховані системи призначені для контролю певних ресурсів або результатів виробництва і вони спроектовані так, щоб реагувати на ситуації, а не управляти ними активно.

Саме в цьому полягає недосконалість організації внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко». А це, в свою чергу об'єктивно обумовлює необхідність удосконалення організації внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко». У наступному третьому розділі кваліфікаційної роботи будуть розроблені напрямки удосконалення внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко».

7. Контроль на ТОВ «Домінік Ко» є складовою частиною системи менеджменту, його функцією, методом реалізації управлінських рішень; джерелом інформації про позитивні і негативні явища на всіх ділянках виробничої діяльності. За видами внутрішнього контролю на ТОВ «Домінік Ко» розрізняємо складові: управлінський контроль, бухгалтерський контроль, технічний аудит і самоконтроль якості продукції та витрат на її забезпечення.

Запропоноване вдосконалення внутрішнього контролю в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко» представляє собою такий організаційний комплекс, який складається із заходів, спрямованих на забезпечення всіх функцій управління економічної безпеки підприємства. Внутрішній контроль може характеризуватись кількома якісними характеристиками, а саме – комунікативністю, маневреністю, стійкістю та адаптивністю. Процес адаптації як певний механізм управління економічною безпекою

підприємства розглядається як управлінська технологія, заснована на відповідних моделях реалізації цього механізму. Ці адаптаційні можливості на пряму залежать від загроз, які можуть виникнути перед підприємством та його економічною безпекою. При чому, боротьба як із внутрішніми, так із зовнішніми загрозами є однаково важливим для підприємства.

8. Проведений аналіз внутрішнього контролю в системі менеджменту на ТОВ «Домінік Ко» дозволив зробити висновок, що усі напрями удосконалення внутрішнього контролю на підприємстві можуть бути зведені до побудови системи управління якістю на ТОВ «Домінік Ко».

Розробку і впровадження системи управління якістю, як проекту для ТОВ «Домінік Ко» можна розділити на наступні проектні етапи: 1 етап – створення організаційної структури і виділення необхідних ресурсів; 2 етап – складання вимог до системи управління якістю; 3 етап – встановлення фактичного стану системи управління якістю; 4 етап – складання Комплексного плану проекту; 5 етап – розробка Політики підприємства в галузі якості і цілей; 6 етап – розробка документації системи управління якістю і виконання інших запланованих заходів; 7 етап – дослідне впровадження системи управління якістю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
2. Господарський кодекс України: за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
3. Цивільний кодекс України: за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
4. Закон України «Про селянське (фермерське) господарство». [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
5. Закон України «Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі» за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
6. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 №2694 XII [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
7. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві, професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» від 23.09.1999 №1105 XIV [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
8. Земельний кодекс України: за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

9. Кодекс Законів про працю України: за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL.: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
10. Агєєв Є.Я. Управління якістю: навчально-методичний посібник для самостійної роботи по вивченню дисципліни. Львів: Новий Світ-2000, 2019. 240 с.
11. Андрєєва Л., Миргородська Е. Погляд на системну конкурентоздатність як домінанту стійкого розвитку економіки. *Економіст*. 2018. № 1. С. 81 – 88.
12. Андрушків Б.М., Черничинець С.П. Корпоративне управління: навчальний посібник, К. Кондор, 2018. 528 с.
13. Березін О.В., Дуда С.Т., Міценко Н.Г. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. Львів: Магнолія, 2019. 308 с.
14. Бутинець Ф. Стратегічне управління К.: ЦУЛ, 2018. 395 с.
15. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів зі спеціальності «Менеджмент організацій» К.: Кондор, 2018. 598 с.
16. Виханський О.С. Наумов Л.І. Менеджмент. К.: Кондор, 2019. 528 с.
17. Глівенко С.В. Економічне прогнозування: Навчальний посібник [2-е вид., перероб. і доп.] Суми: Університетська книга, 2017. 207 с.
18. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2018. 360 с.
19. Геєць В.М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : [монографія]. [В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.З. Клебанова та ін.] ; за ред. В. М. Гейця. Х.: ІНЖЕК, 2019. 240 с.
20. Гриньов А.В. Концептуальні засади стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Зб. наук. пр. «Економіка: проблеми теорії та практики». Дніпропетровськ. 2018. Випуск 154. С. 131–141.

21. Дослідження внутрішнього аудиту і внутрішнього контролю в Україні (Опитування українських компаній і банків про стан внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю). Міжнародна фінансова корпорація. [Електронний ресурс]. Режим доступу URL: http://www.iaa/inner_auditor/legislation/character_242_p/
22. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління організацією. К.: МАУП, 2019. 174 с.
23. Єпіфанова А.А. Менеджмент для магістрів: Навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2019. 762 с.
24. Завадський Й.С. Менеджмент К.: УФІМБ, 2018. 640 с.
25. Гальків Л.І., Крамченко Р.А. Становлення безпекології: екологічна безпека метрополій / *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Екологічна безпека як основа сталого розвитку суспільства. Європейський досвід і перспективи»*. Львів : ЛДУ БЖД, 2018. 390 с. С.13 – 14.
26. Кіндратська Г.І. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2017. 385 с.
27. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2018. 384 с.
28. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник до самоств. вивчення курсу. Укоопспілка; Львівська комерційна академія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2019. 336 с.
29. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання, 2019. 371 с.
30. Козаченко Г.В., Шульженко Л.Є. Екосесент: зміст, предмет і структура. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 8–12. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2014_2_2.pdf.
31. Кучеренко Д.Г., Шморгун Н.П. Управління персоналом: практикум. К.: ІПК ДСЗУ, 2018. 237 с.

32. Кредисов А.І. Історія вчень менеджменту: підручник. К.: ВІРА-Р, 2017. 336 с.
33. Летягін В. Стратегічний менеджмент: практичні аспекти. *Персонал*. 2018. № 10. С. 74 – 77.
34. Лекарь С.І. Економічна безпека України: поняття та сутність термінології. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2019. №1. С. 3 – 15.
35. Мельник О., Кузьмін О. Корпоративне управління: підручник. К.: Знання, 2018. 348 с.
36. Максименко М.Я., Фіголь Т.М. Внутрішній контроль та його роль в системі менеджменту підприємства. Сталій розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану: *матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09.06.2022р.* – Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка 2022. С. 73 – 74.
37. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. Львів: ЛКА, 2018. 388 с.
38. Миронов М. Стратегічне управління: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 336 с.
39. Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2017. 704 с.
40. Муромцев С. Концепція стабільності: Економічна стратегія підприємства. *Харчова і переробна промисловість*. 2019. № 4. С. 6 – 8.
41. 3. Пугач О.А. Світовий досвід упередження загроз економічній безпеці національної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 12. С. 43 – 46.
42. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. пос. К. СТОВ «УВПК «Екс об», 2019. 254 с.
43. Новікова О.Ф., Покотиленко Р.В. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення: [монографія] . Львів,

2019. 408 с.

44. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2018. 196 с.

45. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник [3-є видання, перероблене і доповнене]. К. : «Кондор», 2018. 664 с.

46. Охріменко І.В. Планування виробничо-збутової діяльності підприємств. *Економіка АПК*. 2019. №7. С. 126 – 130.

47. Пастухова В. Аналіз системи стратегічного управління підприємства: методологічні аспекти / *Фінанси України*. 2017. №10. С. 45-46.

48. Пономаренко В.С., Клебанова Т.С., Чернова Н. Л. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование: [монография]. Х. ІНЖЕК, 2017. 144 с.

49. Чубукова О.Ю., Воронкова Т.Є. Система економічної безпеки (екосестейт): сутність, структура [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2014. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3169>.

50. 7. Рач В.А. Сучасний погляд на систему економічної безпеки «держава-регіон-підприємство» як цілісного об'єкту безпекології. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2018. № 4 (44) . С. 151 – 156.

51. Савіна Г. Стратегічні орієнтири для менеджера. *Вісник Національної академії наук України*. 2016. № 11. С. 81 – 82.

52. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К. Центр навчальної літератури, 2016. 312 с.

