

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**

**на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЮ В  
УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЮ»**  
**(на прикладі Спільки підприємців малих, середніх і приватизованих  
підприємств України)**

*Допущено до захисту*  
*«\_\_» \_\_\_\_\_ року*

Студентки групи М 03-16  
факультету економіки і права  
освітньо-професійної програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Лебедєвої Валерії Миколаївни**

*Завідувач кафедри*  
*менеджменту і маркетингу*  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М.В.  
(підпис)

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук, доцент  
Насікан Н.І.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ .....	8
1.1. Сутність, види контролю та його значення. ....	8
1.2. Система контролю в управлінні організацією та її елементи. ....	13
1.3.Методичні підходи до визначення ефективності контролю та критерії системи ефективного контролю в управлінні організацією. ....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У СПІЛЦІ ПІДПРИЄМЦІВ МАЛИХ, СЕРЕДНІХ І ПРИВАТИЗОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ .....	30
2.1.Загальна організаційно - економічна характеристика Спілки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України. ....	30
2.2.Дослідження системи контролю у Спілці підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України та процесу її формування. ....	35
2.3.Оцінка ефективності контролю в управлінні у Спілці підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України. ....	41
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЮ У СПІЛЦІ ПІДПРИЄМЦІВ МАЛИХ, СЕРЕДНІХ І ПРИВАТИЗОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	52
3.1. Резерви покращення організації контролю у Спілці підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України. ....	52
3.2. Заходи щодо підвищення ефективності системи контролю в управлінні організацією.....	58
ВИСНОВКИ.....	66
РЕЗЮМЕ .....	698
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	710
ДОДАТОК А.....	765

## ВСТУП

В умовах сучасності одним із ключових факторів успішного існування та функціонування будь-якої організації є налагоджена система контролю в управлінні організацією, яка буде сприяти підвищенню ефективності діяльності усього підприємства. Завдяки системі контролю можливо прослідкувати і перевірити відповідність діяльності організації встановленим стандартам та виявити допущені відхилення від прийнятих управлінських рішень вищим керівництвом.

Дослідженням проблематики «контролю» в управлінні організацією займалися чимало вчених, зокрема такі, як: О. Кузьмін, Б. Громовик, А.Фаррахов, П. Друкер, Р. Дафт, Л. Дорофеева, М. Альберт, М. Мескон, Ф.Хедоурі, І. Шервін, Л.Скібіцька та ін. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених аналізу теоретичних основ управлінського контролю, низка питань стосовно ефективних інструментів і способів контролю, які координуються із специфікою функціонування конкретної організації, потребує більш ґрунтовного дослідження. Саме це вплинуло на вибір теми кваліфікаційної роботи та визначення її мети.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити теоретичні аспекти формування системи ефективного контролю в управлінні організацією та визначити резерви покращення організації контролю і підвищення ефективності системи контролю на прикладі Спільноти підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України. Згідно з метою були поставлені наступні завдання:

- визначити сутність, види контролю та його значення;
- охарактеризувати систему контролю в управлінні організацією та її елементи;
- описати методичні підходи до визначення ефективності контролю та критерії системи ефективного контролю в управлінні організацією;

- надати загальну організаційно-економічну характеристику Спілки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України;
- дослідити систему контролю та процес її формування в організації;
- провести оцінку ефективності контролю в управлінні у Спілці;
- виокремити резерви покращення організації контролю;
- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності системи контролю в управлінні у Спілці.

Об'єкт дослідження – система контролю в управлінні організацією.

Предметом дослідження є формування системи ефективного контролю в управлінні організацією.

Емпірична база дослідження – Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України.

У роботі використані наступні загальнонаукові методи дослідження: метод монографічного дослідження, системного аналізу, спостереження і узагальнення, аналізу і синтезу, а також структурно-логічний, графічний та розрахунково-аналітичний методи.

Практична значущість роботи полягає у визначенні резервів покращення організації контролю у Спілці підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України, які також можуть бути використані іншими вітчизняними організаціями.

Інформаційну базу дослідження складають монографічні праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, матеріали науково-практичних конференцій, статті у спеціальній фаховій періодиці, матеріали періодичних та спеціалізованих видань, які забезпечили розкриття теоретико-методологічних основ ефективності системи контролю в управлінні організацією; статистично-звітна база дослідження Спілки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України, організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено аналіз системи контролю обраної організації.

Апробація результатів роботи відбулась під час VI Міжнародної науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку» (Житомир, 19-21 грудня 2019 року) і публікації тез на тему «Критерії ефективного контролю в управлінні організацією».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, резюме, списку використаних джерел та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи – 70 сторінок. Список використаних джерел включає 48 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

#### 1.1. Сутність, види контролю та його значення

Функція контролювання в управлінні є невід’ємним фактором впливу на діяльність підлеглих. Саме завдяки контролю керівництву організації можливо прослідкувати чи виконуються працівниками поставлені перед ними задачі, чи вони дотримуються встановлених стандартів та, у разі відхилень, застосувати певні коригувальні дії.

Сутнісний зміст поняття «контроль» та його значення у системі управління організацією з достатньою глибиною розкривається Р. Дафтом, Д. Бодді і Р. Пейтоном, А. Брассом, В. Весніним, М. Месконом, М.Альбертом, Ф. Хедоурі, А.Фарраховим, Д. Шервіном та ін.

Так, у своїй праці А. Фаррахов визначає контроль як вимірювання прогресу відносно очікуваного результату і необхідні коригування для досягнення цілей організації [36, с.183]. М. Альберт, М. Мескон та Ф. Хедоурі розглядають поняття «контролю» як фундаментальний аспект процесу менеджменту, без якого неможливі такі функції менеджменту як планування, організація та мотивація [15, с. 279]. Р.Дафт розглядає організаційний контроль як систематичний процес, завдяки якому менеджер має можливість регулювати діяльність організації таким чином, щоб бути обізнаним з очікуваними планами, цілями і встановленими стандартами [41, с. 630]. Д. Шервін писав, що сутність контролю полягає в діях по коригуванню діяльності, аби вона відповідала завчасно встановленим стандартам [47].

Інколи контроль розглядається як засіб забезпечення виконання прийнятих рішень. Саме тому І. Маркіна зазначає, що контроль – це

спостереження за процесом функціонування об'єкта й перевірка його відповідності щодо ухвалених управлінських рішень, законів, планів, норм, стандартів, правил, наказів та ін.; виявлення результатів впливу суб'єкта на об'єкт, допущених відхилень від вимог управлінських рішень, від встановлених принципів функціонування організації та регулювання [14, с. 112].

На думку В. Сопко, контроль – це одна з функцій управління виробництвом, що має аналітичний характер. Під час її виконання здійснюється спостереження за ходом виробничих процесів і дотриманням виробничої програми, порівнюються величини та значення параметрів, що контролюються із заданою програмою, фіксуються результати порівняння у зручній для використання формі. Важливо зазначити, підкреслює науковець, що тлумачення терміну «контроль» залежить від об'єкта контролю. Наприклад, його зміст змінюється, якщо мова йде про контроль за діяльністю підприємства в цілому, і про контроль якості продукції зокрема [29, с. 67].

Сучасний підхід до управлінського контролю повинен базуватися на комплексному всебічному його розумінні з урахуванням усіх його аспектів. На основі зазначеного, під контролем можна розуміти всеохоплюючий процес спостереження і перевірки виконання працівниками усіх рівнів своїх обов'язків з метою досягнення цілей організації.

Однією з найголовніших причин необхідності застосування контролю є те, що будь-яка організація має вчасно помітити свої помилки і виправити їх до моменту, коли вони перешкоджатимуть досягненню цілей організації. Визначаючи головні успіхи і невдачі діяльності організації та їх причини, з'являється можливість швидко адаптуватись до динамічних змін навколишнього середовища і, як результат, пришвидшити досягнення поставлених завдань і цілей організації.

Надати детальнішу характеристику контролю та його видам можливо завдяки поділу контролю за ознаками часу проведення, джерела даних, періодичності проведення та його форми. Кожен вид контролю є важливим,

їх усіх об'єднує єдина ціль, щоб фактичні результати якомога більше відповідали очікуваним результатам [22, с. 184].

У наведеній схемі демонструється види контролю за ознаками (рис. 1.1).

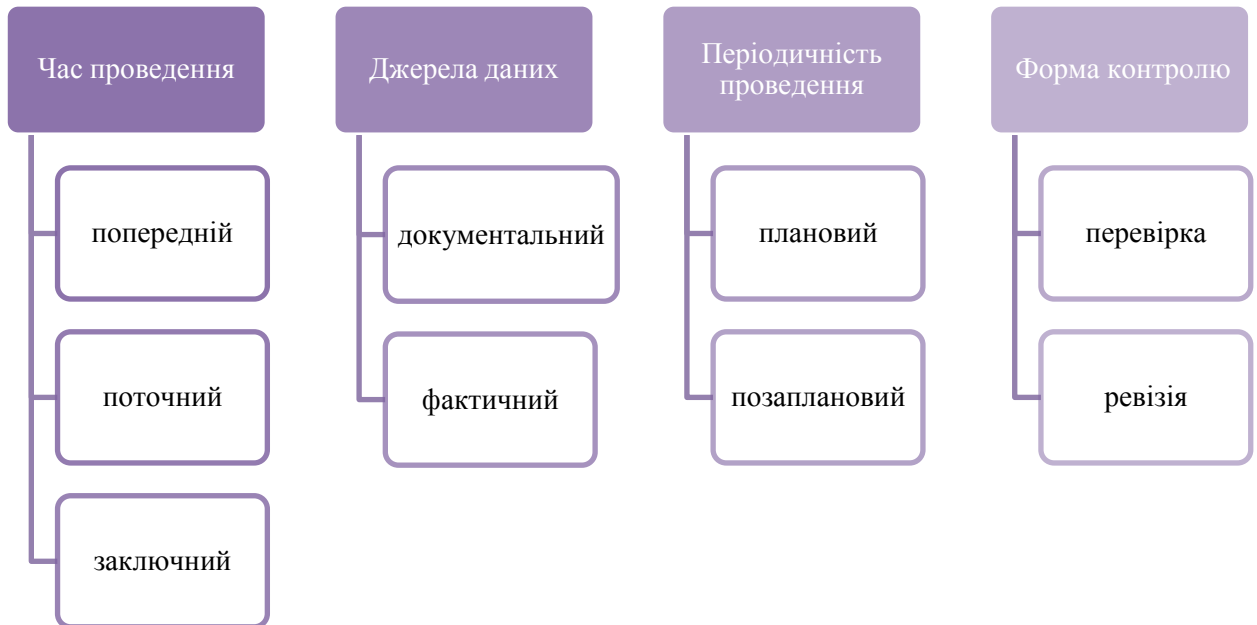


Рис. 1.1. Класифікація контролю за організаційно-часовими ознаками

Джерело: [22, с.7].

Як видно з рис. 1.1, контроль має різну класифікацію, кожна з яких є важливою для його розуміння.

Найпоширенішою є класифікація видів контролю за часовим параметром, відповідно до якої розрізняють попередній, поточний та заключний контроль.

Попередній контроль – вид контролю, який виконується до фактичного початку робіт. Основним засобом його використання є реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки. Оскільки правила і лінія поведінки розробляються для забезпечення виконання планів, то їх дотримання – це спосіб впевнитись, що діяльність ведеться в потрібному для організації



напрямі. Таким чином посадові інструкції, чітко сформульовані завдання для працівників, приписи їх покрокового виконання створюють умови для організації системи контролю. Важливими чинниками для ефективного проведення попереднього контролю є знання, кваліфікація та досвід керівника. В організації попередній контроль застосовується по відношенню до людських, матеріальних і фінансових ресурсів [9,с. 82].

Поточний контроль застосовується вже в момент проведення робіт. Об'єктом поточного контролю є робітники організації, де контроль здійснює їх безпосередній керівник. Регулярна перевірка діяльності працівників, обговорення виниклих проблем і пропозицій по покращенню роботи слугують запорукою зниження рівня відхилень від запланованих результатів. Поточний контроль рідко проводиться в буквальному сенсі водночас із виконанням робіт. Він виконує свою функцію коли настає момент порівняння фактичних і очікуваних результатів [9, с. 83]. Останній передбачає налагодження дієвого зворотного зв'язку.

Система зворотного зв'язку надає можливість керівництву виявити недоліки чи помилки і скорегувати свої дії так, щоб організація не відхилилась від найефективнішого шляху досягнення визначеної мети. Прикладом зворотного зв'язку може бути зокрема інформування керівником своїх підлеглих про низький рівень виконання ними поставленого завдання.

При заключному контролі зворотній зв'язок застосовується, коли робота вже виконана. Фактичні результати порівнюють із очікуваними або одразу після контрольних заходів, або після певного періоду часу. Хоча такий вид контролю не дозволяє вирішити проблему в момент її виникнення, він виконує дві важливі функції. По-перше, заключний контроль забезпечує керівництву даними для майбутнього планування. Порівнюючи фактичні і очікувані результати, керівництво мають можливість оцінити детальніше ефективність їхніх минулих планів. Ця процедура дозволяє уникнути аналогічних помилок за рахунок аналізу отриманої інформації. По-друге, такий вид контролю мотивує працівників. Якщо керівництво встановлює

необхідний рівень ефективності за який передбачено винагороду, то фактично отримана ефективність має оцінюватись максимально точно і справедливо. Така оцінка і відповідний розподіл винагород є необхідним для того, щоб сформувати у працівників розуміння взаємозв'язку між результатами їх діяльності і можливою винагородою [15].

Наступною класифікацією видів контролю є його поділ за джерелом даних, згідно чого виділяють документальний і фактичний контроль.

Документальний контроль полягає в перевірці документів процесів господарської діяльності та її результатів. До методів проведення такого контролю відноситься формальна перевірка документів, арифметична перевірка, контроль дотримання нормативів, хронологічна перевірка записів, перевірка бухгалтерських проводок тощо [1, с.25]. Фактичний контроль передбачає дослідження фактичного стану об'єктів контролю шляхом перерахунку, зважування, виміру, лабораторного аналізу тощо. Використання таких методів дозволяє встановити достовірність операцій, що зазначені в первинних документах. Проте фактичний контроль не може бути всеосяжним через неперервність господарських процесів. Тому документальний і фактичний контроль є взаємозалежними і послідовно доповнюючими [27].

За ознакою періодичності вирізняють плановий і позаплановий контроль. Такий вид контролю здебільшого застосовується до організації в цілому позаштатним аудитором. Плановий контроль передбачає планову перевірку, що здійснюється згідно щорічного плану проведення планових перевірок. Позаплановий контроль відповідно полягає у перевірці поза встановленим планам. Така перевірка може проводитись, наприклад, коли не було дотримано певних строків або не подовжено ліцензію [31].

Не менш важливою класифікацією контролю є за його формою, відповідно до неї вирізняють перевірку та ревізію. Перевірка – це такий вид контролю, який передбачає дослідження певних питань фінансової діяльності організації, відповідну документацію та огляд приміщень [10].

Альтернативою для аудиторської перевірки є ревізія. Вона проводиться ревізійною комісією, до складу якої входять акціонери організації, які не входять до числа керівництва та ради директорів. Результати проведеної ревізії оголошуються на щорічному зібранні акціонерів [10].

Через потребу координування і направлення працівників виникає потреба в контролюванні їх діяльності. Контроль в управлінні організацією є необхідністю, він повинен вчасно виявляти та корегувати працівників діяльність яких, слугує перешкоджаючим фактором для досягнення загальної цілі організації. Контроль може також слугувати стимулом до ефективнішого виконання підлеглими своїх обов'язків. Отже, під контролем можна розуміти всеохоплюючий процес спостереження і перевірки виконання працівниками усіх рівнів своїх обов'язків з метою досягнення цілей організації.

Види контролю класифікують за різними ознаками. Найпоширенішою є класифікація контролю за часовим параметром, відповідно до якої розрізняють попередній, поточний та заключний контроль.

## 1.2. Система контролю в управлінні організацією та її елементи

Управління сучасною організацією передбачає системний підхід, що досліджує будь-який керований об'єкт як складну систему, яка включає в себе ряд елементів, що утворюють єдине ціле.

В системі менеджменту організації виділяють наступні системи контролю:

- зовнішня система контролю
- внутрішня система контролю [11, с. 7].

Зовнішній контроль визначається законодавчими вимогами про наявність державного нагляду за діяльністю організацій. Функції зовнішнього контролю за діяльністю організацій, крім державних контрольних органів, виконують також незалежні аудиторські фірми. Зовнішній аудит проводиться на договірній основі з метою одержання незалежної

кваліфікованої оцінки достовірності бухгалтерського обліку та фінансової звітності організації [24].

Суб'єктом зовнішнього аудиту в організаціях може бути уряд, незалежна аудиторська компанія або головна компанія. Об'єктом виступає організація, у якій проводиться аудиторський контроль. Зовнішній контроль здійснюється у формі наступного контролю та носить спорадичний характер. Під час його проведення діють обмеження у використанні внутрішньої інформаційної бази організації, а також він реалізується фахівцями, які не мають зв'язку з об'єктом перевірки [11].

На думку Г. Мінцберга, що інтенсивніший зовнішній контроль організації, то більш централізована й формалізована її структура [16]. Мається на увазі, що чим більший контроль над діяльністю організації із боку держави або материнської компанії, тим більше вона тягнеться до централізації влади і формалізації своєї поведінки. Це зумовлено відповідальністю генерального директора за свої дії та забезпеченням ним своїх працівників посадовими інструкціями і стандартами виконання їхньої роботи. Також зовнішній контроль зумовлює організацію до більш виважених дій. Саме тому важливо мати налагоджену систему внутрішнього контролю.

Як визначають Л. Дікань та Н. Шульга, внутрішній контроль – це система контрольних процедур, план і методи управління об'єктом з метою ефективного ведення бізнесу, захисту активів, попередження помилок, правильності облікових проводок і своєчасне подання фінансової інформації [6, с. 53].

Внутрішній контроль застосовується в усіх сферах діяльності. Його головною задачею є перевірка діяльності працівників і дійсного виконання прийнятих рішень. Фактичне виконання підлеглих своїх обов'язків є одним із основних елементів управлінської діяльності. Так, на думку Ю. Черняка, будь-який процес управління можливо розглянути з декількох сторін: технології управління, тобто як процес обробки даних та логіки управління,

тобто як процес переробки даних, перетворення інформації зворотного зв'язку в колективну інформацію), що неможливо без залучення людини [37, с. 15].

Процес управління є одним із основних для обліково-контрольної і аналітичної служби організації, адже дозволяє зібрати необхідну інформацію для керівників усіх рівнів з метою ефективного виконання завдань і функцій організації. Принцип ефективності управління зумовив необхідність формування внутрішнього контролю. Через непередбачуваність економічної поведінки організації, постає питання прийняття управлінських рішень на основі оцінки можливих варіантів змін ситуації. Тому постає необхідність забезпечення системності діяльності з метою її успішного функціонування.

Для організації і функціонування системи внутрішнього контролю можливо використати основоположні принципи системного підходу, а саме її розгляд як окремої складної системи з погляду таких позицій, як: функціонально, тобто ззовні та структурно, тобто із середини. Такий підхід дозволяє дослідити функціональні властивості системи внутрішнього контролю організації, побудова якої здійснюється за рахунок зв'язку між її частинами.

Відповідно до основних положень системного підходу можливо виділити такі етапи формування системи внутрішнього контролю в організації (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Етапи формування системи внутрішнього контролю

Джерело: [2, с.24].

Проаналізувавши рис.1.2, можливо побачити які дії здійснюються на первинному і заключному етапі формування системи внутрішнього контролю. На етапі формування загального уявлення про систему внутрішнього контролю визначається головний системо утворюючий фактор, тобто функціональне призначення внутрішнього контролю, та виявляються принципи його проведення. Функціональне призначення – це цілі організації, використання яких дозволяє розрізнити види управлінської діяльності, адже кожна діяльність має якусь мету. Існують цілі різних масштабів в залежності від їх важливості. Кожен рівень організації має свої цілі, що свідчить про їх ієрархічність. Проте усі цілі – це локальні цілі кожного підрозділу, головною метою діяльності яких, є досягнення цілей організації в цілому.

Внутрішній контроль є однією з функцій системи управління організації, що свідчить про його спрямованість на досягнення стратегічних цілей і забезпечення ефективності виконання фінансово-господарської діяльності організації. Формування і підготовка необхідної інформації для управлінських цілей може здійснюватися тільки за умов рівноваги усіх функцій і елементів системи управління. Зміни будь-якого елементу внутрішнього контролю призводять до змін в усіх сполучних підсистемах процесу управління, серед яких: облік, планування, аналіз та регулювання. Тому усі підсистеми і функції організації необхідно розглядати як єдине ціле і створити належний контрольно-управлінський центр. Як результат, можливо покращити рівень функціонування системи внутрішнього контролю [13].

Проте через ієрархічність цілей, необхідно брати до уваги, що функціонування системи внутрішнього контролю не може гарантувати досягнення цілей для яких вона була сформована. Виконання цілей нижчих рівнів не забезпечують досягнення цілей організації в цілому через їх обмеженість. Вона виходить із характерних для будь-якої системи базових принципів і людського фактору, що вирізняє її від технічних систем, які здійснюють свою діяльність по чітко прописаним нормативам.

З метою забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю, вона має базуватись на певних принципах. Так, вона повинна відповідати масштабам і специфіці організації та функціонувати з врахуванням її стратегічних цілей. Також система має забезпечувати регламентацію контрольної діяльності з дотриманням встановлених стандартів. Важливим фактором функціонування системи є взаємозв'язок усіх рівнів організації. З метою перешкоди зловживанню повноваженнями, необхідно періодично змінювати обов'язки контролерів і бухгалтерів.

Суб'єкти системи внутрішнього контролю знаходяться на всіх рівнях менеджменту організації [11, с. 15]. Так, на рівні вищого менеджменту ними є представницькі органи власників: наглядова рада, ревізійна комісія, які

здійснюють контроль у межах повноважень за діяльністю всієї організації за допомогою менеджерів інших рівнів. На рівні керівного менеджменту організації до суб'єктів внутрішнього контролю відносяться директор або президент та його заступники. До їх повноважень відносяться контрольні функції на рівні господарської діяльності, діяльності філій та відокремлених структурних одиниць або відділів та служб (залежно від розміру та структури організації). На наступному рівні суб'єктами внутрішнього контролю є провідні фахівці та менеджери, наприклад головний економіст, головний інженер або інші керівники середньої ланки. Вони здійснюють контрольні функції відповідно до посадових обов'язків і повноважень на рівні операцій, процесів, циклів фінансово-господарської діяльності. До рівня фахівців контрольних служб відносять спеціальні служби організації, що здійснюють контрольні функції, наприклад служба внутрішнього контролю, служба безпеки тощо. Виконання контрольних функцій є безпосереднім службовим обов'язком посадовців. Останній рівень передбачає внутрішній контроль суб'єктів рядових працівників, які виконують функції «самоконтролю», наприклад співробітники служби бухгалтерського обліку, працівники виробничих підрозділів [11, с. 10].

Об'єктами внутрішнього контролю є усі елементи системи організації, які підлягають контролю. До них відносять наступні: господарська та фінансова діяльність організації, його дочірніх структур, філій; діяльність структурних підрозділів організації; окремі продукти, операції та угоди; діяльність окремих менеджерів та лінійних працівників організації, виробнича та фінансова діяльність; надійність, повнота та своєчасність фінансової та управлінської інформації та дотримання діючих законодавчих і нормативних актів [11, с.11].

Елементами системи внутрішнього контролю є адміністративний контроль організації праці, контроль фінансових потоків та контроль отриманих результатів діяльності організації з максимальним дотриманням очікуваних [11, с. 16]. Контрольний процес включає такі етапи, як розробка методів і



критеріїв контролю та внутрішніх стандартів його проведення; доведення прийнятих положень до відома суб'єктів контролю; здійснення контрольних процедур та виявлення і коригування відхилень. Для системи внутрішнього контролю характерна наявність зворотного зв'язку.

Бухгалтерський облік в системі внутрішнього контролю є основним джерелом інформаційного забезпечення. Він фіксує не просто операції та процеси фінансово-господарської діяльності, а власне інформацію про них, що забезпечує управління організацією. Під час бухгалтерського обліку використовується фактичні дані про результати діяльності. Проте в процесі такого обліку функція контролю виконується частково, адже здійснення внутрішнього контролю як функції управління потребує інформацію з усіх підсистем, що діють в організації.

Узагальнюючи все вищенаведене, можливо виділити такі основні відмінності між зовнішнім та внутрішнім контролем організації. Зовнішній контроль проводиться незалежними органами, а саме державним контрольним органом або незалежною аудиторською фірмою. Державний нагляд передбачає розробку та застосування спеціальних правил та інструкцій зі здійснення діяльності підприємств, включаючи контроль за дотриманням цих норм. Аудиторський контроль проводиться на договірній основі з метою одержання незалежної кваліфікованої оцінки достовірності бухгалтерського обліку та звітності організації. Особливостями зовнішнього контролю є здійснення лише у формі наступного контролю, спорадичний характер контролю та обмеження використання внутрішньої інформаційної бази організації.

Внутрішній контроль проводиться самою організацією в процесі управління. Проведення такого контролю допомагає керівництву оцінити виконання працівниками своїх функціональних обов'язків, які прискорюють досягнення цілей організації. Метою внутрішнього контролю є забезпечення діяльності відповідно до вимог стандартів і документів та перевірка достовірності фактичних результатів, тим що зазначені в звітності

організації. Внутрішній контроль є безперервним процесом, що має включати усі рівні управління та здійснюватися відповідно до процедур і методів контролю на базі всієї доступної інформації.

Отже, система контролю організації включає дві підсистеми – зовнішній і внутрішній контроль, спільною метою яких є забезпечення відповідальності у діяльності всіх учасників контролю. Основна відмінність між системами зовнішнього і внутрішнього контролю в організації полягає у різних суб'єктах і об'єктах контролю та ознаках здійснення.

### 1.3. Методичні підходи до визначення ефективності контролю та критерії системи ефективного контролю в управлінні організацією

Надзвичайно важливим для забезпечення дієвого контролю діяльності організації є його ефективність. Ефективність контролю проявляється в тому разі, коли його завдання не зводиться лише до виявлення розбіжностей між фактичними і плановими показниками, а спрямоване на недопущення розвитку кризових явищ і відповідне реагування на можливість їх виникнення.

Поняття ефективності контролю тісно пов'язане з поняттям його результативності, оскільки кінцевий результат, тобто сукупність об'єктивних наслідків контролю, як вважає Н.Виговська, – це головний критерій визначення його ефективності [5, с. 305]. Від критерію результативності невіддільний критерій дієвості контролю, який відображає той позитивний вплив, який контроль здійснює на підконтрольний об'єкт, здатність суб'єкта контролю забезпечити своєчасне та повне виконання об'єктом контролю рекомендацій, вказівок і вимог [19, с. 156].

Дослідивши питання ефективності контролю С.В. Бардаш визначив його як «здатність суб'єкта контролю раціонально виконувати контрольні дії, зміст та наслідки яких обумовлюватимуть досягнення мети контрольного

заходу» [3, с. 16-17]. На думку В. Нагайчук, ефективність контролю означає «здатність до вирішення певного завдання, ступінь цінності контрольної-оціночної інформації, досягнення позитивного результату в управлінні господарською діяльністю підприємства» [17, с. 39].

На основі аналізу позицій науковців можна дійти висновку, що під ефективним контролем слід розуміти сукупність критеріїв, що сприяють дієвому контролю в управлінні організацією [12, с.48]. Великою мірою ефективність контролю визначається розробленням принципів, інструкцій, правил, а також критеріїв оцінки показників, що вимірюють окремі сторони діяльності організації. Ними можуть бути всеохоплюючий характер контролю, чітка стратегічна спрямованість та орієнтованість на результати. Ефективний контроль враховує всі фактори, як зовнішні, так і внутрішні, що можуть впливати на діяльність організації загалом. Особливо важливим є врахування сфери діяльності організації, оскільки зумовлені нею внутрішні процеси і зовнішні чинники впливатимуть на систему контролю в управлінні організацією.

Для того щоб контроль міг якісно виконувати своє завдання, тобто забезпечити досягнення цілей організації, він повинен відображати пріоритети організації відповідно до стратегічної спрямованості її діяльності [26, с. 29]. Контроль повинен відбивати стратегічні цілі організації та орієнтуватися на досягнення конкретних кінцевих результатів. Очевидно, що головна мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, визначити стандарти і виявити проблеми, а в тому, щоб допомагати працівникам розв'язати завдання, які стоять перед організацією. Важливим критерієм контролю в організації є орієнтація на кінцевий результат, що означає підпорядкування всіх контролюючих дій визначеним цілям і очікуваним результатам діяльності організації.

Для того щоб бути ефективним, контроль має відповідати контрольованому виду діяльності. Він повинен об'єктивно вимірювати і оцінювати те, що дійсно важливо. Невідповідний механізм контролю, як

вважає Л. Скібіцька, може скоріше маскувати, а не збирати критично важливу інформацію [28, с. 380].

Для того щоб бути ефективним, контроль має бути своєчасним. Своєчасність контролю передбачає не високу його швидкість або частоту проведення, а такий часовий інтервал між проведенням вимірів або оцінок, який адекватно відповідає контролюваному явищу. Визначення такого часового інтервалу проводиться з урахуванням часових рамок основного плану, швидкості змін і витрат на проведення вимірювань та поширення отриманих результатів.

Крім цього найважливішою метою контролю залишається усунення відхилень перш, ніж вони набудуть серйозних розмірів. Саме тому Г.Осовська називає систему ефективного контролю системою, яка дає потрібну інформацію потрібним людям до того, як на підприємстві настане криза [18, с. 507].

Організація контролю повинна бути гнучкою, тобто відповідати структурі і системі управління підприємством, його планам, але без жорсткої прив'язки до них. Система контролю повинна бути гнучкою, готовою вчасно пристосовуватися до змін динамічного зовнішнього середовища. Інакше контроль буде вже несвоєчасним, відбуватиметься запізно, що зробить неможливим використання його результатів на практиці.

Однією з проблем організації контролю є встановлення оптимальних пропорцій таких видів контролю як попередній, поточний і заключний. Критерієм оптимальності цих пропорцій є мінімізація часу, за який проводився контроль.

Якщо в пропорціях витрат «час на контроль» переважає поточний контроль, тоді це говорить про загальну недосконалість організації всієї діяльності підприємства. Коли переважає попередній контроль, це говорить, що організація орієнтована на запобігання можливості появи недоліків у роботі організації. За умов переваги проведення заключного контролю, тоді він не бере до уваги важливість змін під час виробничих процесів.

Зазначені приклади свідчать, що вони не дозволяють встановити оптимальні пропорції витрат «час на контроль». Тому, щоб пропорція витрат була оптимальною, можна рекомендувати періодично переоцінювати актуальність застосування кожного виду контролю [39].

Діяльність людей є невід'ємним елементом контролю. Неякісно сформовані системи контролю можуть зробити поведінку працівників орієнтованою на них, тобто люди будуть прагнути до задоволення вимог контролю, а не до досягнення поставлених цілей.

Контроль має бути простим і базуватися на якісних і оригінальних методах. Важливо пам'ятати, що надмірна складність, це серйозна проблема в процесі прийняття управлінських рішень. Як результат, це призводить до збільшення витрат і не підтримки системи контролю працівниками.

Оцінка результатів контролю є найбільш непростим, найвідповідальнішим і найдорожчим процесом. З метою бути ефективною, система виміру має відповідати тому виду діяльності, що підлягає контролю.

Необхідно брати до уваги той факт, що сучасні інформаційні технології підвищують ефективність оцінки контролю. Проте будь-яка система збору й обробки даних передбачає значні витрати. Витрати на оцінку, як правило, є єдиним затратним фактором процесу контролю, тим, що визначає доцільність його проведення. Тому керівникам не варто піддаватися бажанню виміряти все якомога точніше. Адже метою вимірювання в кожній організації є збільшення прибутку, а не достовірно встановити, що відбувається в ній [15, с. 376].

Контроль є економічно виправданим тоді, коли відношення витрат до можливого прибутку залишається досить низьким. Важливо зазначити, що витрати на контроль складаються не лише з витрат часу, що витрачається суб'єктами контролю на збір, передачу та обробку інформації, а ще на усі види обладнання, що для цього залучаються.

Оскільки господарська діяльність в Україні ще в стадії розвитку, доцільним лишається питання адекватної оцінки системи внутрішнього

контролю. З метою забезпечення оцінки системи внутрішнього контролю підприємств і організацій, необхідно визначитися із компонентами, які потребують оцінки. До них відносяться наступні:

- контрольне середовище. Є основою для всіх інших компонентів внутрішнього контролю і включає такі аспекти, як Кодекс етики, наявність служби внутрішнього контролю, філософія і стиль управління, організаційна структура, розподіл повноважень і відповідальності, кадрова політика;
- оцінка ризику. Вона полягає у ідентифікації і аналіз відповідних ризиків для досягнення цілей організації;
- засоби та методи контролю. Фактор цих компонентів передбачає цілісність, етичні цінності і кваліфікованість працівників, політику та стиль управління, як керівництво розподіляє повноваження і відповідальних осіб, структурна організація та підвищення компетентності працівників;
- інформація і комунікація. Цей компонент внутрішнього контролю містить системи збору і обміну інформацією таким чином, щоб працівники організації виконували свої обов'язки вчасно і надавали достовірну інформацію у звітах, які вони складають. Водночас керівництво досліджує як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації, аналізує методи, які використовувались для збору та поширення інформації, адже це є суттєвою складовою внутрішнього контролю;
- моніторинг. Це безперервний процес, який передбачає виконання функції управління і нагляду за діяльністю працівників [38].

Важливо відмітити, що залучення сучасних систем організації виробничих процесів і управління ними призвело до: підвищення витрат на проведення контролю; ускладнення сучасних методів контролю та інструкцій обробки результатів; ускладнення документообігу системи управління; не своєчасне застосування результатів контролю.

Отже, найпоширенішими проблемами організації контролю є мінімізація вартості або тривалості контрольних процедур та забезпечення точності значень параметрів.

Також контроль має бути простим і зрозумілим з точки зору тих цілей, для яких він призначений. Найпростіші методи контролю вимагають менших зусиль і є більш економічними. Надлишкова складність контролю швидше веде до безладу, продукує порушення і відхилення. Для того щоб бути ефективним, контроль має відповідати потребам і можливостям співробітників організації, які взаємодіють з системою контролю і реалізують її.

Для забезпечення дієвого моніторингу в організації можуть створювати службу внутрішнього аудиту, яка вивчає процес функціонування системи внутрішнього контролю, виявляє і аналізує проблеми, пов'язані з її діяльністю, пропонує заходи по вдосконаленню системи контролю та підвищенню її ефективності [11, с. 108].

Дієвим методом аналізу й оцінки ефективності системи контролю в організації є вид моніторингу, який представлений у вигляді самоконтролю або самооцінки (control self-assessment, CSA) [11, с. 266]. Самоконтроль – це процес, який здійснює сам об'єкт контролю, який дозволяє оцінити ефективність виконання ним своїх функціональних обов'язків. Відповідно постає питання забезпечення необхідних для цього умов, а саме наявність методів оцінки його ефективності, на основі яких працівник має змогу зробити висновки по результативності виконаної роботи.

Самоконтроль проводиться не на всіх рівнях організації і саме найнижчий рівень піддається йому найбільше. На прикладі організації це є група працівників певного підрозділу.

Людський фактор є основним елементом будь-якої системи контролю. Важливим є підбір кваліфікованих спеціалістів, які проводять контроль. Цей етап найуразливіший, бо є чимала імовірність допуску помилок. Фактором на який, потрібно звертати найбільше уваги під час наймання персоналу є

належний рівень знань контролера. Така людина має знати не менше, а краще навіть більше ніж об'єкт контролю про сферу його діяльності. Постає необхідність розширення знань і підвищення кваліфікації контролера. Один з найважливіших його принципів полягає у професійному підході до контролю. Необхідно, щоб контролер розумів суть діяльності працівника і мав належні для виконання його функцій навички. Контролер має бути не конфліктною і стресостійкою людиною. Людина, що контролюється не має сприйматись як підозрюваний або звинувачений. Важливо прислухатись до думки кожного працівника, тоді контроль буде максимально об'єктивним.

Ключовим фактором ефективного проведення контролю є наявність необхідних для цього рис у контролера. Людина, яка проводить контроль не повинна мати власного інтересу або задовольняти власні цілі. Контролер має бути пильним, щоб не допустити ситуацій, які можуть впливати на процес проведення ним контролю. Важливо, щоб контролер брав відповідальність за усі прийняті рішення і дії і тримав усю зібрану інформацію у відкритому доступі. Нагальним постає питання призначення контролера. На його посаду, як правило, приймають випускників вищих навчальних закладів, які вивчали економіку підприємств. Роботодавці приймають до уваги рівень наявних управлінських навичок та нахил до аналітичного мислення [4].

На практиці, через негативне ставлення до контролю з боку працівників, нерідко вони надають недостатню або недостовірну інформацію з метою завадити контролеру виконувати своє функціональні обов'язки. Це призводить до того, що формується неправдиві уявлення про ситуацію в організації та до утворення конфліктних ситуацій, що можуть проявлятися у формі страйків або бойкотів.

Для ефективного проведення контролю і самоконтролю потрібно чітко визначати суб'єкт і об'єкт контролю та забезпечувати необхідними стандартами, нормами його оцінки і проведення.

Самоконтроль передбачає, що суб'єкт самостійно контролює свою діяльність відповідно до існуючих прийнятних зразків. До уваги беруться



особисті методи виміру, наприклад, норми поведінки, принципи, уявлення про ідеал діяльності. Прийнятним зразком також є відповідність очікуванням оточуючого середовища. Кожна людина має потребу в самооцінці, а коли власна оцінка співпадає із оцінкою оточення, це призводить до зростання її продуктивності та бажання покращувати власні результати діяльності [4].

Проведення самоконтролю залежить від самого працівника, а саме від наявності таких чинників, як: виховання, вплив оточення, рівень необхідних для роботи навичок, освіта та практичний досвід виконання роботи. Автоматичний метод контролю передбачає його проведення як незалежно функціонуючої системи за певними принципами, зокрема серед яких: процес розроблення, перевірки і обігу документів; запис поточних операцій діяльності; забезпечення організованої системи реєстрації; рівний та раціональний розподіл обов'язків та визначення суб'єктів і об'єктів контролю. Чітко сформована організація самого підприємства є основним фактором дієвого проведення самоконтролю. За умов наявності недоліків на вищому рівні управління, не вийде правильно організувати самоконтроль. При цьому не можливо забезпечити потрібний рівень ефективності самоконтролю, що призведе до необхідності його повторного проведення і, як результат, матиме вплив на діяльність організації в цілому. Самоконтроль полягає в аналізі власних результатів в таких площині як нормативна, просторова та часова. Нормативна площина передбачає рівень виконання працівниками своїх обов'язків відповідно до прийнятих зразків і стандартів. Аналіз в просторовій площині полягає в дослідженні і порівнянні власних результатів із результатами інших. Часовий вимір допомагає порівняти наявні результати із минулими і визначити доцільність змін у процесі виконання роботи [4].

Самоконтроль є найбільш економічним, бо не передбачає великі витрати на його проведення і забезпечує отримання значного ефекту. Для цього необхідна воля, встановлення мети, мотивація, прописані стандарти і

незначне навантаження додатковою роботою, яка з часом перетворюється у рутину складову організації власної праці. Самоконтроль є процесом саморегуляції і самовдосконалення. Існують певні техніки самоконтролю, які забезпечують його проведення. До них можна віднести техніку фотографія робочого дня та техніка «моментального спостереження». Перша техніка передбачає запис встановлених днів відповідно до поетапного виконання своїх обов'язків, підрахунок результатів певної кількості подібних фотографій забезпечують можливість самооцінки. Техніка «моментального спостереження» передбачає подібну до першої техніки оцінку, проте за коротший термін. Така техніка виконуються в певній кількості днів, тижнів тощо та допомагає оцінити і отримати достовірнішу інформацію.

Отже, метою проведення самоконтролю є забезпечення розвитку і покращення роботи в певній сфері діяльності. Самоконтроль визначається як необхідний підрозділ внутрішнього контролю, який забезпечує ефективну оцінку системи контролю в управлінні організацією.

У підсумку контроль можна назвати ефективним тільки тоді, коли організація фактично досягає запланованих цілей і в змозі сформулювати нові, що забезпечать її успішне функціонування в майбутньому.

Таким чином, контроль – всеохоплюючий процес спостереження і перевірки виконання працівниками усіх рівнів своїх обов'язків з метою досягнення цілей організації.

Для надання детальнішої характеристики контролю його класифікують за такими ознаками, як час проведення контролю, джерела даних, періодичність проведення та форма контролю. У системі контролю виділяють зовнішню і внутрішню систему контролю. Зовнішній контроль може проводитись державою, материнською компанією або незалежною аудиторською компанією. Внутрішній контроль проводиться в процесі управління самою організацією спеціально створеними органами внутрішнього контролю організації.

Одним із підходів до визначення ефективності контролю в управлінні організацією є моніторинг, до системи якого може відноситись проведення самооцінки ефективності контролю шляхом створення програм участі, до яких залучають усіх співробітників організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У СПІЛЦІ ПІДПРИЄМЦІВ МАЛИХ, СЕРЕДНІХ І ПРИВАТИЗОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1. Загальна організаційно - економічна характеристика Спілки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України

Спілка малих підприємств України була заснована у 1990 року за ініціативою малих підприємств України. Її головною метою визначено сприяння поетапному становленню, розвитку і співробітництву малих підприємств, розширення сфери їх діяльності з поступовим перетворенням в розгалужену систему, органічно пов'язану з середніми та великими підприємствами для повнішого забезпечення громадських потреб у послугах, товарах народного споживання тощо, та недопущення монополії в їх виробництві.

Станом на початок 2020 року перейменована Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України (надалі – Спілка) об'єднує понад 12 тисяч підприємств різних форм власності (разом з асоційованими членами). Спілка є некомерційною організацією, яка співпрацює з власниками малого і середнього бізнесу, керівниками приватизованих підприємств, забезпечує підтримку у вирішенні їх проблем та реалізації ділових ідей [30].

Закон України про «Про громадські об'єднання» визначає громадську організацію як «громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи» [25]. Некомерційні організації мають створюватись та функціонувати з дотриманням певних принципів. Так, до складу громадської організації мають вступати та виходити за власним вибором. Неприбуткова організація може здійснювати свою діяльність

самостійно, без втручання держави в її діяльність та в будь-якій точці країни, де це не суперечить Закону України. Усі громадські організації мають рівні як права, так і обов'язки з усіма подібними об'єднаннями. Діяльність некомерційних організацій має здійснюватися без майнового інтересу та за умов прозорого, публічного та відкритого надання даних про її функціонування.

Згідно Закону України неприбуткові організації не повинні мати на меті власне збагачення, тому усі отриманні доходи мають використовуватися виключно на фінансування видатків на її утримання, реалізації цілей та напрямів діяльності, визначених її нормативно-правовими актами [23].

Діяльність Спілки здійснюється, насамперед, з метою допомоги приватним підприємцям, власникам приватних підприємств, малих і середніх підприємств та акціонерних товариств.

Серед послуг, що надаються Спілкою, є захист законних соціальних, економічних інтересів своїх членів та сприяння поетапному становленню, розвитку і співробітництву малих, середніх і приватизованих підприємств, розширенню сфери їх діяльності з поступовим перетворенням в розгалужену систему, органічно пов'язану з великими підприємствами для більш повного забезпечення суспільних потреб у послугах, товарах народного споживання та іншій продукції, усуненню монополізму в їх виробництві [30].

Споживачам послуг Спілки також надається правова підтримка, захист економічних, професійних, соціальних інтересів підприємців, а також консультаційно-юридична, інформаційна допомога, аудиторське обслуговування, централізоване забезпечення усіма необхідними даними з примітками про закони, постанови та інструкції.

Спілка надає послуги з навчання і підвищення кваліфікації, професіоналізму підприємців, проведення конгресів, конференцій, семінарів, симпозіумів, ділових зустрічей, консультацій з правових питань, бухгалтерського обліку, оподаткування та звітності. Членам Спілки

забезпечується сприяння в інвестуванні виробництва, промислової кооперації та розвитку торгової діяльності [30].

Організаційна структура управління та система управління є важливими факторами внутрішнього середовища Співки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств.

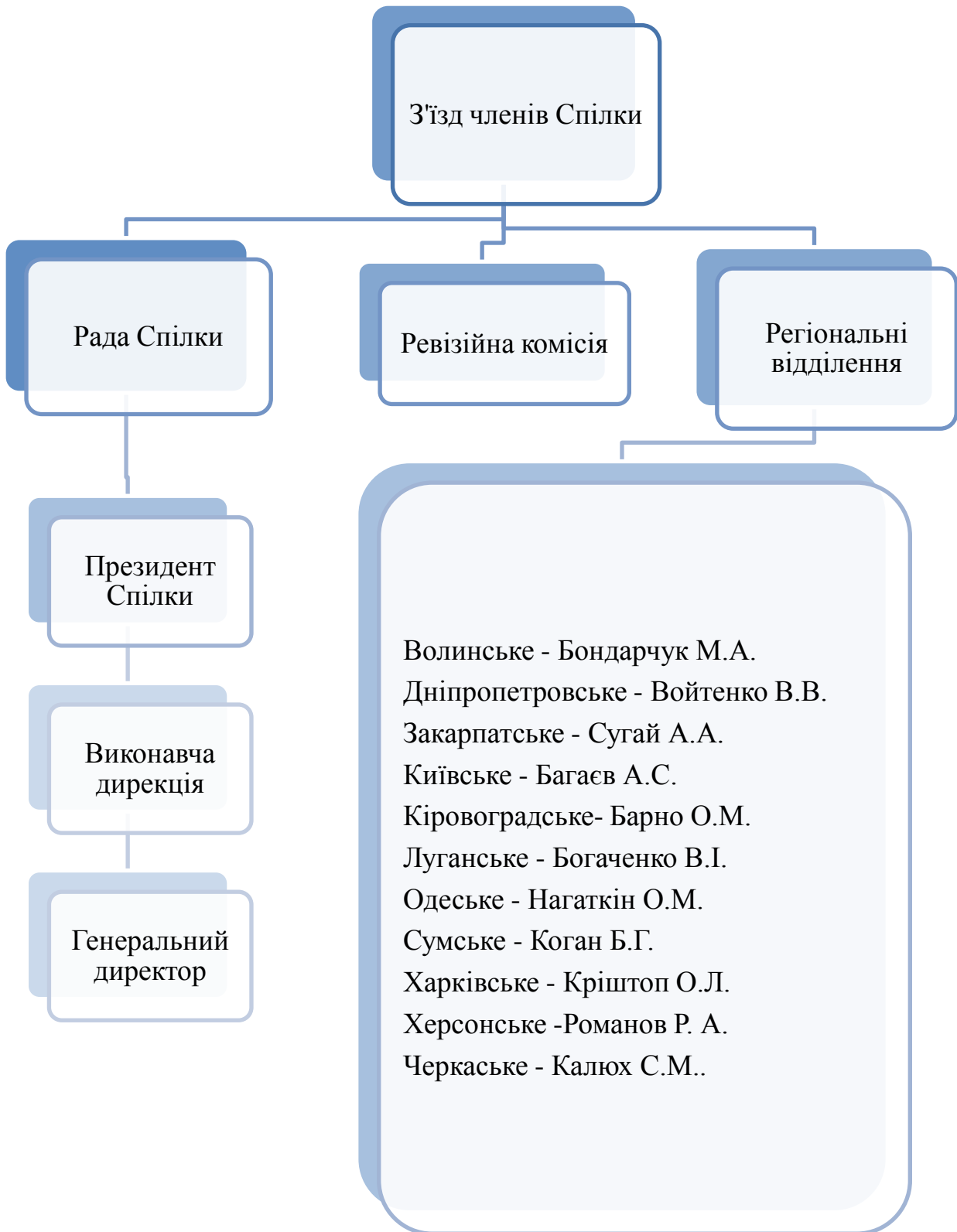
Головним установчим документом Співки є її статут. Вищим керівним органом визначений з'їзд членів Співки. У період між з'їздами діє Рада Співки. Почесним президентом організації є Єхануров Ю.І., функції генерального директора виконує Биковець В.М.

Виконавчим органом Співки, відповідно до її статуту, є виконавча дирекція, яку очолює генеральний директор. Ревізійна комісія перевіряє фінансово-господарську діяльність Співки та її осередків. Співка має чітку розгалужену сітку регіональних відділень (рис. 2.1).

Як видно з рис. 2.1, організаційна структура Співки побудована за ієрархічним принципом.

З'їзд членів Співки проводиться один раз на 2 роки та вважається легітимним за умов присутності на ньому більше половини членів організації. На ньому заслуховуються звіти ревізійної комісії та обговорюються основні напрямки діяльності організації. Питання для обговорення на з'їзді складаються за пропозицією Ради Співки або регіональних відділень. На з'їзді членів Співки також приймається рішення про реорганізацію або ліквідацію Співки. За умов прийняття рішення про ліквідацію Співки призначається спеціальна ліквідаційна комісія.

Співка має 11 регіональних відділень, які очолюють призначені на з'їзді керівники. Так, Волинське відділення очолює Бондарчук М., Дніпропетровське відділення діє на чолі з Войтенко В., Закарпатське очолює Сугай А., Київським відділенням керує Багаєв А., Кіровоградське очолює Барно О., Луганське функціонує на чолі з Богаченко В., Одеським відділенням керує Нагаткін О., Сумське очолює Коган Б., Харківське - Кріштоп О., Херсонське - Романов Р. та Черкаське відділення Співки очолює Калюх С.



Джерело: розроблено автором за даними [30].

Як і будь-яка організація. Спілка звітує про свою фінансово-господарську діяльність. Оскільки Спілка є неприбутковою громадською організацією, вона надає відповідний фінансовий звіт.

Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва станом на 01.01.2019 рік надано в Додатку А.

Інформація, наведена у Додатку А надає можливість проаналізувати характер змін окремих статей балансу в Спілці. Так, станом на кінець звітнього року відсоток первісної вартості основних засобів – 50,2%, дорівнював відсотку цього показника станом на початок звітнього року. Відхилення у зносі основних засобів становить 0,2%. Загалом відхилення за розділом необоротних активів (ряд. 1095) становить -0,2%. Стаття поточних фінансових інвестицій (ряд. 1160) станом на початок року дорівнює 63,4%, на кінець звітнього року вона становить 87,3%, таким чином відхилення дорівнює 23,9%. Відхилення за розділом оборотних активів (ряд. 1195) становить 23,3%. Загалом відхилення в балансі активу (ряд.1300) дорівнює 23,1%.

Відхилення за статтею довгострокових зобов'язань, цільового фінансування та забезпечення (ряд. 1595) дорівнює 0%. Розділ поточних зобов'язань, а саме стаття поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги (ряд. 1615) станом на початок звітнього року складає 11,0%, на кінець – 31,5%, відхилення дорівнює 20,5%. Усього за розділом поточних зобов'язань (ряд. 1695) відхилення складає 23,1%. Загалом відхилення в балансі пасиву (ряд.1900) дорівнює 23,1%.

Отже, можливо стверджувати про дотримання балансу, адже баланс активу і баланс пасиву станом на кінець звітнього року є тотожним.

Членство в Спілці може бути індивідуальним та колективним. Індивідуальними членами Спілки можуть бути громадяни України та громадяни інших держав, які займаються підприємницькою діяльністю в будь-якій організаційно-правовій формі, передбаченій законодавством



України або своєю практичною діяльністю сприяють розвитку підприємництва. Колективними членами Спілки можуть бути колективи підприємств, господарських товариств, кооперативів, організацій. Колективні члени Спілки реалізують свої права та обов'язки через своїх представників. Члени Спілки об'єднуються по територіальному принципу в осередки Спілки. Рішення про створення осередку, що об'єднує членів Спілки, які проживають на території певної адміністративної одиниці України приймається на зборах організації [32].

Прикладом подібної некомерційної громадської організації є Український союз промисловців і підприємців (надалі – Союз). Союз є громадською організацією, до складу якої входять представники великого, середнього та малого підприємництва. Союз виконує свою діяльність з 1992 року. Він об'єднує 25 регіональних відділень, 73 філії та 24 представництва. Тотожно до діяльності Спілки, Союз вбачає мету свого функціонування у захисті прав, інтересів та підтримці промисловців і підприємців. Так, Союз досліджує потреби малого, середнього і приватного підприємництва та надає їм юридичну підтримку. Також він співпрацює з фаховими комітетами Верховної Ради, проводить засідання із Прем'єр-міністром та пропонує і лобіює законопроекти, які сприяють захисту інтересів усіх членів Союзу [35].

Отже, Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємців України є неприбутковою громадською організацією. Основною метою її створення і функціонування є захист і підтримка інтересів її членів. Вона має добре розвинену сітку регіональних відділень по всій країні, які виконують свою діяльність відповідно до вимог, зазначених у статуті Спілки.

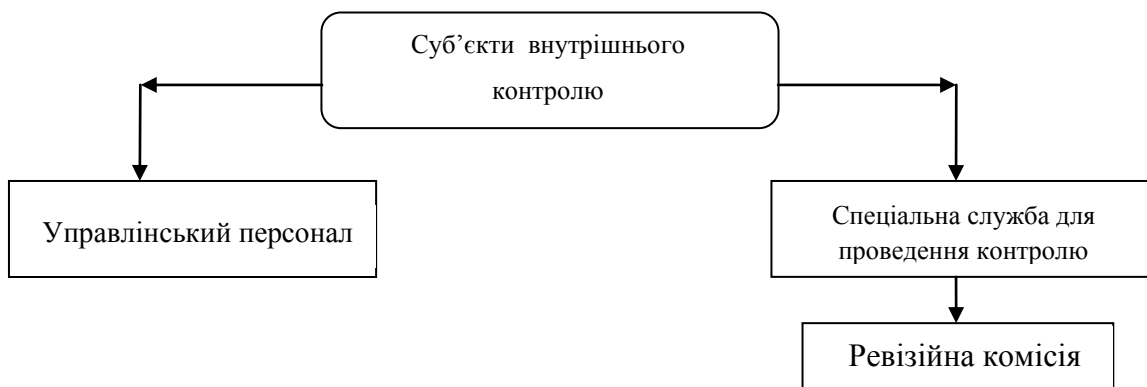
2.2. Дослідження системи контролю у Спілці підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України та процесу її формування.

Як було визначено в першому розділі, у будь-якій організації діє внутрішня система контролю в її управлінні, яка сприяє запобіганню помилок при виконанні працівниками своїх обов'язків, вчасному виявленню відхилення і його коригуванню. Оскільки Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України є некомерційною організацією, система контролю в ній відрізняється від системи контролю в комерційних організаціях.

Система внутрішнього контролю в Спілці будується за ієрархічним принципом, тобто внутрішній контроль реалізується на різних рівнях управління. На вищому рівні суб'єктом його організації є президент, контроль проводиться ревізійною комісією; на рівні виконавчої дирекції і регіональних відділень організації – суб'єктом організації контролю є керівництво Спілки, а реалізація контрольних функцій здійснюється фахівцями апарату управління організації.

Відповідно об'єктами контролю на вищому рівні є керівники регіональних відділень та генеральний директор виконавчої дирекції. На рівні регіональних осередків об'єктами контролю є працівники їх організацій, підприємств.

Особливість організації системи внутрішнього контролю в Спілці полягає в тому, що на з'їзді членів Спілки призначають членів ревізійної комісії, яка перевіряє фінансово-господарську працівників і членів організації. Вона звітує про виконані обов'язки і отриманні результати на наступному з'їзді Спілки. Основні суб'єкти внутрішнього контролю в Спілці надано на рис. 2.2.



Джерело: [32].

Як видно з рис. 2.2, суб'єктами внутрішнього контролю в Спілці є управлінський персонал (президент, генеральний директор, керівники регіональних відділень) та ревізійна комісія. Тобто, таке формування внутрішнього контролю в Спілці потребує визначення повноважень і обов'язків кожного із суб'єктів, які доцільно визначати відповідно до форм внутрішнього контролю.

Структура системи контролю в Спілці передбачає чотири елементи контролю: самоконтроль, функціональний контроль, інституціональний контроль та державний контроль. На рис. 2.3 виділено суб'єкти зовнішнього і внутрішнього контролю діяльності Спілки.

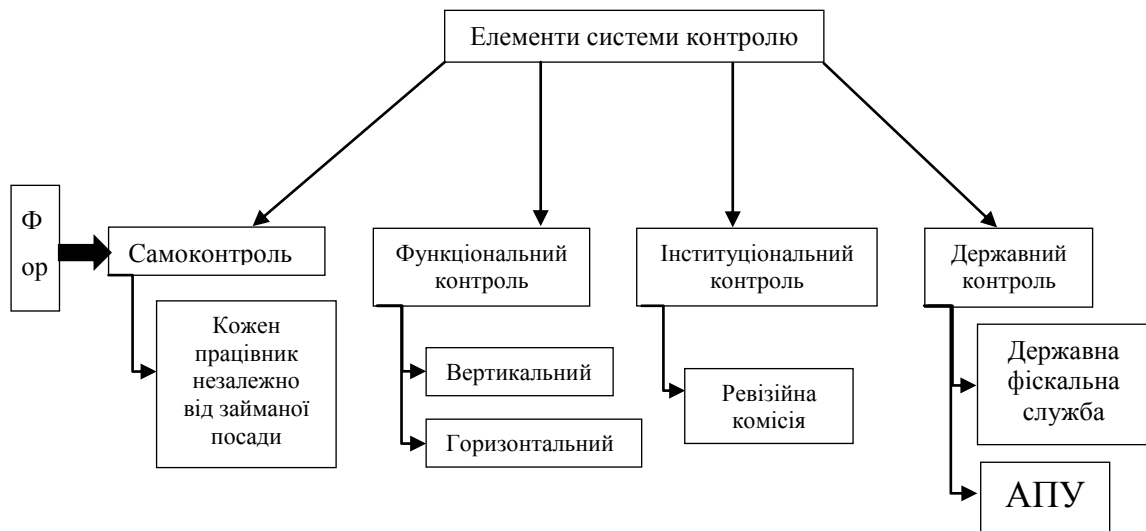


Рис. 2.3 Організаційна структура системи контролю Спілки

Джерело: [32].

Як свідчить рис. 2.3, зовнішній контроль проводиться державними органами, серед яких Державна фіскальна служба України та Аудиторська палата України.

Загальновідомо, що форми організації внутрішнього контролю залежать від багатьох чинників, насамперед, від масштабів організації, її структури, цілей функціонування. Спілка має велику кількість регіональних

відділень в Україні, тому функціональний контроль проводиться децентралізовано, після чого усі осередки звітується ревізійній комісії.

Інституціональний контроль в Спілці здійснюється ревізійною комісією, метою якої перевіряти фінансово-господарську діяльність членів Спілки за рік та слідкувати за дотриманням ними вимог статуту організації. Комісія виявляє відхилення, порушення та недоліки в діяльності об'єктів контролю.

Ревізійна комісія в Спілці складається із 15-ти членів, частина яких не є членами Спілки та є незалежними ревізорами, яких обрали на з'їзді членів Спілки.

Функціональний контроль в Спілці виділяє два види: вертикальний (керівники всіх рівнів в межах обов'язку нагляду) та горизонтальний (інші працівники відповідно до операцій контрольного характеру, які вони виконують). Тобто, за регіональними відділами здійснюється контроль з боку найвищих ланок управління, відповідно, кожен відділ контролює свій підвідділ, а в кожному підвідділі здійснюється контроль над персоналом, який задіяний у цьому відділі.

Загалом – управлінський персонал зосереджує увагу на доцільності та достовірності здійснення господарських операцій, а ревізійна комісія – на законності проведення господарських операцій, відображення їх у журналі реєстрації господарських операцій та звітності Спілки.

Самоконтроль є основою внутрішнього контролю Спілки та одним із найважливіших елементів діяльності всієї організації, який здійснюється на робочому місці працівника. Так, член ревізійної комісії перевіряє фінансово-господарську діяльність членів Спілки різними прийомами і способами. Для цього він застосовує оптимальні процедури для виявлення відхилень їх діяльності в частині сформованої і задокументованої інформації. Уся надана інформація щодо діяльності членів організації має бути достовірною та законною. На основі аналізу отриманих результатів, ревізійна комісія визначає рівень продуктивності діяльності регіональних осередків.

Головним документом організації, що регламентує діяльність Спілки, є статут, в якому зазначено мету та ціль діяльності, повноваження органів управління, права і обов'язки членів Спілки [32].

Так, члени Спілки створюють осередки Спілки шляхом об'єднання по територіальній близькості. Рішення про створення осередку, що об'єднує членів Спілки приймається на зборах організації. Осередки Спілки сприяють приєднанню нових членів до організації, координують діяльність членів Спілки в певному регіоні та ініціюють розробку і контролюють виконання регіональних програм підтримки підприємництва. Управлінські функції в кожному осередку виконує голова, якого обирають на загальних зборах осередку за принципом більшості голосів, присутніх на зборах членів Спілки, терміном на 1 рік. Регіональні відділення Спілки виконують свою діяльність відповідно до положень, що приймаються на зборах членів Спілки даного регіону та які затверджує президент Спілки. Так, структура, органи управління, їх компетенція та порядок фінансування діяльності регіональних відділень Спілки зазначено в їх положенні.

До органів управління Спілки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України відносяться з'їзд членів Спілки, Рада Спілки, Почесний президент Спілки, президент Спілки, виконавча дирекція та ревізійна комісія Спілки. Вищим органом управління є з'їзд членів Спілки. На ньому обговорюють основні види діяльності та призначають відповідальних за виконання функцій господарського управління майном та фінансовими ресурсами Спілки в регіональних відділеннях організації.

Відкриває з'їзди Спілки почесний президент, який виконує здебільшого представницьку роль. Президент Спілки є керівним менеджером, який керується рішеннями з'їзду та Ради Спілки. Він здійснює загальне керівництво, організовує та затверджує план діяльності Ради Спілки та виконавчої дирекції і звіт про їх виконання. Також президент організації призначає штатний розклад, приймає рішення про призначення та звільнення директорів виконавчої дирекції, контролює підготовку пропозицій та

документів, що стосуються діяльності організації та звітує на з'їзді членів Спілки про свою роботу.

У період між з'їздами діє Рада Спілки, яка виконує загальне керівництво діяльністю організації. Склад Ради Спілки встановлює з'їзд терміном на 2 роки. Обов'язки головою Ради виконує президент Спілки. Рішення, прийняті Радою Спілки, є дійсними та обов'язковими до виконання для всіх працівників та членів Спілки. До повноважень Ради Спілки належить:

- кооперування з державними органами, зокрема з урядом. Також Спілка співпрацює з установами та підприємствами, які сприяють досягненню встановлених завдань діяльності Спілки;
- створення та внесення на розгляд з'їзду пропозицій з основних видів діяльності Спілки;
- формування комісій на громадських засадах, які сприяють досягненню головної мети та дотриманню вимог статуту Спілки;
- затвердження бюджету Спілки, розмірів вступного та членських внесків;
- визначення положень про діяльність виконавчої дирекції;
- призначення генерального директора відповідно до термінів функціонування Ради;
- прийняття рішення про створення регіональних відділень Спілки, нагляд діяльності осередків Спілки та координування їх діяльності.

Виконавчим органом Спілки є виконавча дирекція. Суб'єктом управління є генеральний директор, який організовує роботу працівників дирекції. До посадових обов'язків генерального директора також відноситься представництво Спілки в органах державної влади та управління, на підставі рішень з'їзду та Ради Спілки, майном та коштами Спілки та укладання договорів. Генеральний директор затверджує кошторис на утримання виконавчої дирекції відповідно до затвердженого бюджету Спілки, підписує фінансові документи, видає доручення і відкриває рахунки в банках. В межах

свої повноважень генеральний директор видає накази, що є обов'язковими для всіх працівників дирекції, наймає та звільнює працівників виконавчої дирекції [32].

Таким чином, сформована система контролю у Спілці є важливим фактором у процесі управління організацією в цілому. Суб'єктами контролю є управлінський персонал, до якого відноситься президент, генеральний директор, керівники регіональних відділень та спеціальна служба для проведення контролю в організації - ревізійна комісія. Об'єктами контролю визначено відповідно по рівнях управління: на вищому рівні це керівники регіональних відділень та генеральний директор виконавчої дирекції. На рівні регіональних осередків об'єктами контролю є працівники їх організацій, підприємств.

Сформована система контролю передбачає наявність чотирьох важливих її елементів. Ними є державний, інституціональний, функціональний контроль та проведення самоконтролю. Самоконтроль є основою внутрішнього контролю Спілки та одним із найважливіших елементів діяльності всієї організації, який здійснюється на робочому місці працівника.

Головним документом діяльності Спілки є статут. В ньому зазначено органи управління організації та прописані їх функціональні обов'язки і повноваження. Так, головним органом управління є з'їзд членів Спілки. У період між з'їздами діє Рада Спілки, яка виконує загальне керівництво діяльністю організації. Виконавчим органом Спілки є виконавча дирекція.

2.3. Оцінка ефективності контролю в управлінні у Спілці підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України.

Не дивлячись на те, що некомерційна організація не є приватною власністю, або джерелом доходу для своїх власників, оцінка ефективності в її

управлінні є не менш важливою, ніж в комерційному секторі. Оцінити ефективність контролю в управлінні Спілкою можливо за наявною в ній системою контролю.

Як свідчить аналіз в п.2.2, в Спілці система внутрішнього контролю функціонує за ієрархічним принципом. Вона передбачає чітко визначені суб'єкти і об'єкти контролю. Так, суб'єктами контролю в Спілці є управлінський персонал та ревізійна комісія.

Таким чином, структура системи контролю в Спілці передбачає наявність таких елементів контролю: самоконтроль, функціональний контроль, інституціональний контроль та державний контроль.

Державний контроль діяльності Спілки визначається як заключний. Оскільки, заключний контроль проводиться після виконаної роботи і оцінюються фактичні результати із очікуваними, він не передбачає своєчасну можливість коригувати діяльність Спілки. Отже, проведення такого контролю є не ефективним.

Контроль, що проводиться ревізійною комісією по відношенню до працівників і членів Спілки є заключним, що свідчить про неможливість своєчасного коригування з метою миттєвих змін у діяльності працівників та членів Спілки. Тільки на з'їзді членів Спілки оголошуються результати контрольних процедур. Як результат, знижується продуктивність працівників і членів організації, що, в свою чергу, не сприяє прискоренню досягнень поставлених цілей Спілки.

Функціональний контроль в Спілці передбачає вертикальний (керівники всіх рівнів в межах обов'язку нагляду) та горизонтальний (інші працівники відповідно до операцій контрольного характеру, які вони виконують). Тобто, за регіональними відділами здійснюється контроль з боку найвищих ланок управління, відповідно, в кожному такому відділені контроль проводиться від керівництва і нижче по ієрархічному принципу. Також передбачений вертикальний вид контролю, коли працівники контролюють як власну, так і діяльність своїх колег.



Таким чином, самоконтроль забезпечує найефективніше проведення внутрішнього контролю в Спілці та є одним із найважливіших елементів діяльності всієї організації, який здійснюється кожними працівником та членом Спілки. Як результат, проведення самоконтролю надає можливість отримання своєчасної інформації від усіх працівників і членів Спілки, достовірність якої можливо також одразу перевірити. Також є можливість одразу вносити корективи у діяльність, що, у свою чергу, позитивно впливає на майбутні результати та мінімізує кількість відхилень. Проведення самоконтролю допомагає зменшити витрати на повторний контроль або взагалі сприяє відсутності у його проведенні.

Потребу в самоконтролі можливо пояснити демократизацією організаційних стосунків та передбачуваністю розвитку трудових відносин. Демократизація потрібна для досягнення стійкого соціально-економічного розвитку організації. Досягнення передбачуваності потрібно для забезпечення дотримання організаційних норм, правил, процедур, обов'язків, які регулюють і обмежують трудову активність і креативність діяльності суб'єктів самоконтролю. Розробка процедури проведення самоконтролю зміцнює формальні та неформальні обмеження контрольних дій керівництва.

Отже, проведення самоконтролю в Спілці можливо визначити як ефективний. Самоконтроль створює умови і передбачає отримання позитивних фактичних результатів. Як результат, це призводить до підвищення процесу управління організацією в цілому.

Так, практично ефективність наявної системи контролю в Спілці можливо оцінити за вже отриманими результатами діяльності її працівників і членів. Оскільки стратегічним напрямком діяльності Спілки є захист інтересів її членів та сприяння розвитку підприємництва в Україні, було розроблено програму завдань діяльності.

Першочерговими завданнями діяльності Спілки є:

- захист прав та інтересів членів Спілки;

- покращення нормативно-правової бази у сфері підприємницької діяльності;
- сприяння створенню інфраструктури малого і середнього підприємництва;
- покращення фінансової підтримки малого і середнього підприємництва;
- подальший розвиток співробітництва з іноземними і міжнародними організаціями підприємців та їх об'єднаннями;
- підвищення рівня кваліфікації професійних знань членів Спілки;
- покращення інформаційного забезпечення членів організації;
- сприяння просуванню корпоративної соціальної відповідальності у середовищі малого і середнього підприємництва.

Спілка сприяє захисту інтересів підприємців у вищих органах виконавчої та законодавчої влади шляхом безпосередньої участі своїх представників в роботі громадських формувань. Для цього, генеральний директор приєднується до роботи в державних установах, наприклад, Національна тристороння соціально-економічна рада, Рада підприємців при Кабінеті Міністрів України. Члени Спілки залучені до роботи в комітеті підприємців малого та середнього бізнесу при Торгово-промисловій палаті України, експертно-апеляційної ради при Державній регуляторній службі України та Раді з акредитації Національного агентства з акредитації України. Також члени Спілки входять до складу громадських рад при міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, обласних та міста Києва державних адміністраціях, серед яких Міністерство фінансів України, Міністерство аграрної політики та продовольства України, Державна фіскальна служба України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України та Антимонопольний комітет України [30].

Завдяки зусиллям виконавчої дирекції Спілки та її регіональним відділенням підписано Меморандум про партнерство і співпрацю із Державною інноваційною фінансово-кредитною установою. Також з метою

удосконалення нормативно-правової бази у сфері підприємницької діяльності та вироблення єдиної консолідованої позиції підприємницької спільноти, Спілка приймає активну участь в організації та проведенні круглих столів.

Задля забезпечення підприємців малого і середнього бізнесу необхідною інфраструктурою, виконавча дирекція проводить безперервний моніторинг діяльності регіональних бізнес-асоціацій та виступає організатором окремих заходів з метою їх вступу до Спілки. Як результат, до Спілки приєдналося 78 суб'єктів господарювання. Збільшення кількості членів Спілки залишається на порядку денному, особливо тих підприємців, для яких послуги Спілки є необхідними для успішного функціонування та здійснення діяльності в їх організаціях.

Одним із найважливіших напрямків діяльності Спілки є фінансова підтримка малого і середнього підприємництва. Інформування членів Спілки про можливості залучення фінансових ресурсів в умовах кризи є першочерговою необхідністю. З цією метою Спілка виступає організатором заходів, які присвячені питанням кредитування малих і середніх підприємств. Наприклад, участь членів в конференціях, засіданнях, на яких обговорюється питання щодо умов, механізмів та процедур кредитування і підтримки суб'єктів малого і середнього бізнесу. Також передбачається можливість проведення зустрічей з представниками фінансових компаній.

Для розвитку співробітництва з іноземними і міжнародними організаціями підприємців Спілка сприяє кооперуванню з іноземними посольствами та зарубіжними бізнес-асоціаціями для обміну інформацією про бізнес-пропозиції та інвестиційні проекти. Наприклад, організовано порядок співпраці з торговельно-економічних питань з Посольствами багатьох країн світу, зокрема, з такими країнами як, Італія, Австрія, Франція, Чехія, Швеція, Німеччина, Марокко, Бразилія, Ізраїль, Норвегія, Польща, Румунія, Словаччина, США та Угорщина. На прохання членів Спілки пошуки потенційних партнерів для співпраці з українськими компаніями не припиняються. Спілка своєчасно інформує своїх членів про ділові зустрічі,

переговори, спрямовані на налагодження кооперування між українськими компаніями та компаніями зарубіжних країн [30].

З метою зміцнення контактів з іноземними організаціями та розширення діяльності членів Спілки на ринок інших країн, Спілка збільшує мережу представництв Спілки за кордоном. Для можливості своєчасної координації дій, пов'язаних з цією діяльністю, організовано Комітет Спілки з міжнародного співробітництва. Так, Рада Спілки прийняла постанови про призначення представників Спілки в багатьох країнах світу, зокрема, до складу цих країн відноситься Азербайджан, Албанія, Греція Грузія, Естонія, Іспанія, Сербія, Туніс та Узбекистан. Протягом багатьох років Спілка співпрацює з Торгово-промисловою палатою України та регіональними торгово-промисловими палатами. Це здійснюється в рамках Комітету підприємців малого та середнього бізнесу при ТПП України, шляхом проведення спільних заходів та участі в них членів Спілки.

Оцінити ефективність контролю в управлінні можливо проаналізувавши досягнення Спілки по напрямку підвищення рівня кваліфікації професійних знань підприємців. Спілка виступає організатором прийомів підприємців з кваліфікованими співробітниками виконавчої дирекції та проводить консультативні зустрічі з питань підприємницької діяльності. Організація також тісно співпрацює із закладами вищої освіти, як на основі членства закладів вищої освіти у Спілці (Європейський університет, Українсько-американський університет Конкордія), так і на підставі укладених угод з окремими закладами, наприклад з Київським національним лінгвістичним університетом. Спілка планує розширювати список закладів вищої освіти з метою поширення ідей підприємництва в усі галузі господарської діяльності та сприяння перетворенню підприємницької діяльності у повноцінну частку національного господарства.

Також з метою поширення ідей підприємництва Спілка запрошує студентів останніх курсів для проходження виробничої практики та сприяє у збиранні даних для кваліфікаційних робіт під час проходження

переддипломної практики. Під час проходження переддипломної практики студенти можуть запрошуватись на засідання, конференції, наради, на яких вирішуються важливі для підприємницького сектору питання. Так, наприклад, на засіданні Комітету підприємців малого та середнього бізнесу при Торгово-промисловій палаті України, куди було запрошено студентів під час практики, обговорювався Проект постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження вимог до суб'єктів господарювання щодо приймання електронних платіжних засобів в оплату за продані ними товари (надані послуги)». Відповідно обговорювалось питання, чого очікувати суб'єктам бізнесу від таких змін у нормативному полі їх діяльності [30].

Важливим напрямком діяльності Спілки є покращення інформаційного забезпечення діяльності Спілки, а саме залучення до цього засобів масової інформації таких як, газета, радіо, телебачення, електронні ЗМІ. Вирішення багатьох проблем, що стоять перед членами Спілки, залежить від того, наскільки громадськість проінформована стосовно цих проблеми та про їх вплив на підприємницьку спільноту. Слід зазначити, що з цією метою Спілка своєчасно надсилає інформаційні матеріали до засобів масової інформації про роботу і головні події організації, проводить систематичний моніторинг повідомлень в засобах масової інформації, виступає організатором та проводить контрольну діяльність з питання того, як проводяться заходи з участю керівництва Спілки та ЗМІ, вносить пропозиції щодо організації та вдосконалення комунікаційних заходів. Як результат, про успішність діяльності Спілки можливо дізнатися з головних державних телеканалів і радіостанцій. Також поширеними є інформаційні повідомлення в Інтернеті, статті та інтерв'ю в друкованих засобах масової інформації. Завдяки засобам масової інформації Спілка та її члени мають можливість впливати на громадську думку з проблемних питань, а саме тих, що перешкоджають розвитку підприємництва, висловлювати свою думку щодо прийнятих органами місцевого самоврядування незаконні рішення і вимагати їх повторного розгляду.

Чимало уваги Спілка та її члени приділяють питанням корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Вона є важливим чинником сталого розвитку не тільки громадян, а й держави в цілому, а також сприяє вирівнюванню економічного і соціального дисбалансу. Наділяючи членів своєї організації даними щодо корпоративної соціальної відповідальності, Спілка переслідує мету збільшити рівень конкурентоспроможності своїх членів на світовому та внутрішньому ринках, зокрема через підвищення якості продукції, зниження енергоємності та матеріалоемності, покращення трудових відносин і соціального захисту [30].

Спілка є одним з перших всеукраїнських об'єднань підприємців, яке приєдналось до Глобального договору Організації Об'єднаних Націй. Представники Спілки беруть участь в засіданнях Національної ради з питань протидії туберкульозу та ВІЛ-інфекції/СНІДу, також Спілкою було розроблено довідник для підприємців малих і середніх підприємств щодо профілактики ВІЛСНІДу [7].

Оцінити ефективність управління за критерієм прозорості фінансової звітності по доходах і видатках можливо по даним кошторисів по доходах і видатках Спілки в період з 2016 по 2019 рр. Оскільки Спілка є громадською організацією, її діяльність здійснюється за рахунок власних коштів, які утворюються виключно із вступних та членських внесків (табл. 2.2).

В статуті Спілки вказано умови набуття членства, розміри і строки виплати членських внесків та порядок припинення членства.

Таблиця 2.2

**Кошторис доходів Співки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України (грн.)**

Статті доходів	Рік			
	2016	2017	2018	2019
Вступні внески	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00
Членські внески	392 000,00	412 000,00	432 000,00	552 000,00
<b>Всього:</b>	<b>400 000,00</b>	<b>420 000,00</b>	<b>440 000,00</b>	<b>560 000,00</b>

Джерело: складено автором за даними організації.

Як видно з табл. 2.2, розмір одноразового внеску однієї юридичної особи складає 8 тис. грн. Проте прослідковується тенденція до зростання розміру членських внесків кожного року з 20 тис. грн. у 2016-2018 роках до 120 тис. грн. у 2019 році.

У табл. 2.3 надано кошторис видатків СПМСППУ за 2016 – 2019 роки.

Таблиця 2.3

**Кошторис видатків Співки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України за 2016 – 2019 роки (грн.)**

Статті видатків	2016	2017	2018	2019
Оплата праці, в т.ч. обов'язкові податки і збори	240 000,00	260 000,00	280 000,00	333 800,00
Оренда приміщень та оплата комунальних послуг	100 000,00	100 000,00	100 000,00	176 000,00
Послуги зв'язку (телефон, моб. зв'язок)	12 000,00	12 000,00	12 000,00	11 600,00
Поштові витрати	11 200,00	11 200,00	11 200,00	14 600,00

(конверти, марки)				
Витрати на відрядження	19 000,00	19 000,00	19 000,00	4 000,00
Господарські витрати	3 000,00	3 000,00	3 000,00	2 000,00
Канцтовари	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Витрати на друкування матеріалів та обслуговування оргтехніки	12 000,00	12 000,00	12 000,00	16 000,00
Інші послуги	800,00	800,00	800,00	-
<b>Всього:</b>	<b>400 000,00</b>	<b>420 000,00</b>	<b>440 000,00</b>	<b>560 000,00</b>

Джерело: складено автором за даними організації.

Проаналізувавши табл. 2.3 можна простежити тенденцію до зростання оплати праці, обов'язкових податків і зборів, збільшення суми орендної плати і комунальних послуг, поштових витрат та збільшення витрат на друкування матеріалів та обслуговування оргтехніки у 2019 році. Витрати на відрядження, в свою чергу, зменшились до 4 000 грн., а на послуги зв'язку до 11 600 грн.

Одним із ключових критеріїв оцінки ефективності контролю в некомерційній організації є дотримання статуту організації. Так, згідно статуту члени Співки зобов'язані своєчасно сплачувати членські внески та брати активну участь у досягненні цілей і здійсненні завдань Співки, в реалізації рішень її керівних органів. Як було визначено вище, членські внески сплачуються щорічно і наданий кошторис по доходах Співки свідчить про ефективність контролю в її управлінні. Проблема колективної діяльності часто поглиблюється, якщо участь членів організації несе добровільний характер. Пасивність та байдужість учасників організації можуть негативно відобразитися на ефективності її діяльності. Проте очевидно, що є всі підстави вважати контроль успішним, адже члени та представники Співки залучені у стратегічно важливі заходи, що сприяють прискоренню досягненню мети організації. У найбільш загальному значенні, члени Співки є



ключовим фактором та показником досягнення цілей Спілки. Саме вони є рушійною силою, що спонукає владу до змін в нормативно-правових актах. Спілка демонструє практично можливість досягнення своїх цілей шляхом ефективного контролю в її управлінні.

Отже, Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України об'єднує підприємства різних форм власності (разом з асоційованими членами) та є некомерційною організацією. Стратегічним напрямком її функціонування є захист інтересів своїх членів та сприяння послідовному становленню, розвитку і співробітництву малих, середніх і приватизованих підприємств, розширенню сфери їх діяльності з поступовим перетворенням в розгалужену систему, органічно пов'язану з великими підприємствами для більш повного забезпечення суспільних потреб у послугах і товарах народного споживання.

Система контролю в управлінні Спілкою передбачає встановлення мети діяльності членів Спілки, контроль за виконанням прийнятих рішень і аналіз отриманих результатів, звітування по фінансових доходах і видатках та вчасне інформування членів Спілки про зміни в законодавчих та нормативно-правових актах.

Оцінити ефективність контролю в управлінні Спілкою можливо за такими критеріями як чітка стратегічна спрямованість, орієнтованість на результати, досягнення по напрямкам діяльності, точність і достовірність інформації, прозорість фінансової звітності по доходах і видатках та дотримання положень згідно статуту організації. У найбільш загальному значенні, члени Спілки є ключовим фактором та показником досягнення цілей Спілки. Саме вони є рушійною силою, що спонукає владу до змін у нормативно-правових актах.

## РОЗДІЛ 3

### ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЮ У СПІЛЦІ ПІДПРИЄМЦІВ МАЛИХ, СЕРЕДНІХ І ПРИВАТИЗОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

#### 3.1. Резерви покращення організації контролю у Спілці підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України

Ефективність функціонування управлінської системи на пряму залежить від раціонально побудованої і синхронізованої організаційної структури, кваліфікації і компетенції менеджменту, чіткого розподілу обов'язків і відповідальності, методів збору і обробки інформації та, насамперед, від системи внутрішнього контролю.

В ході дослідження стану організації внутрішнього контролю Спілки виявлено:

- слабку організацію підрозділів контролю та аудиту;
- відсутність внутрішніх положень, які регламентують здійснення внутрішнього контролю, та обліку порушень і помилок;
- незадовільний рівень застосування автоматизованих інформаційних систем та технологій в цілях контролю.

Тому можливо зробити висновок, що Спілка потребує дієвих інструментів, які дозволять зміцнити власну систему внутрішнього контролю, організувати її згідно з вимогами діючого законодавства і принципами контролю.

З метою уникнення ситуацій, що пов'язані із зловживаннями, помилками, недотриманням статуту, необхідно забезпечити ефективну організацію своєчасного та попереднього внутрішнього контролю, який би охоплював всі інформаційні об'єкти.

Організаційно в системі внутрішнього контролю беруть участь декілька служб. Для одних підрозділів контрольна діяльність є основною, для інших – додатковою. До перших відносять відділ внутрішнього аудиту і контрольно-ревізійне управління (КРУ), або ревізійна комісія у Спільці. До інших відноситься фінансово-економічна, юридична і служба персоналу [33]. В сучасних умовах багато організацій функції внутрішнього контролю зводять до дій контрольно-ревізійного управління або відділу аудиту. Хоча по суті, перед цими структурними підрозділами стоять абсолютно різні задачі. КРУ виконує функції заключного контролю, тобто визначає достовірність, законність і доцільність управлінських рішень по вже здійснених операціях. Функції відділу внутрішнього аудиту більше направлені на внутрішній фінансово-господарський контроль. Найважливішою умовою реалізації такого контролю є надана фінансова інформація, що міститься в звітах та узагальнені фінансові показники, що відображають різні сторони господарської діяльності організації. Дані таких звітувань, як правило, беруться від систем бухгалтерського обліку. По-перше, система бухгалтерського обліку не охоплює в достатній мірі усю діючу і потенційно можливу діяльність організації. По-друге, метою внутрішнього аудиту є забезпечення достовірної фінансової звітності. Безумовно, фінансова інформація слугує інформаційною базою для управлінських рішень, проте такі рішення не повинні обмежуватись лише цією інформацією. Дуже часто функції управлінського контролю покладаються на відділ внутрішнього аудиту, що означає розширення функціональних обов'язків його працівників. Проте надмірна кількість можливостей і повноважень призводить до негативних наслідків. Все це свідчить про необхідність створення окремого підрозділу для здійснення внутрішнього управлінського контролю та відділу внутрішнього аудиту [33].

Як свідчить аналіз, проведений у п.2.2., функції перевірки фінансово-господарської діяльності працівників і членів Спільки виконує ревізійна комісія. З метою покращення організації контролю у Спільці в якості резерву

пропонується створення окремого відділу внутрішнього контролю. До складу такого відділу входить підрозділ внутрішнього аудиту, який буде перевіряти фінансову діяльність працівників і членів Спілки та підрозділ контрольно-ревізійного управління, функцією якого буде управлінський контроль. Основні задачі і цілі відділу внутрішнього контролю можуть реалізовуватись підрозділами, що мають організаційну структуру наступного типу (рис. 3.1).

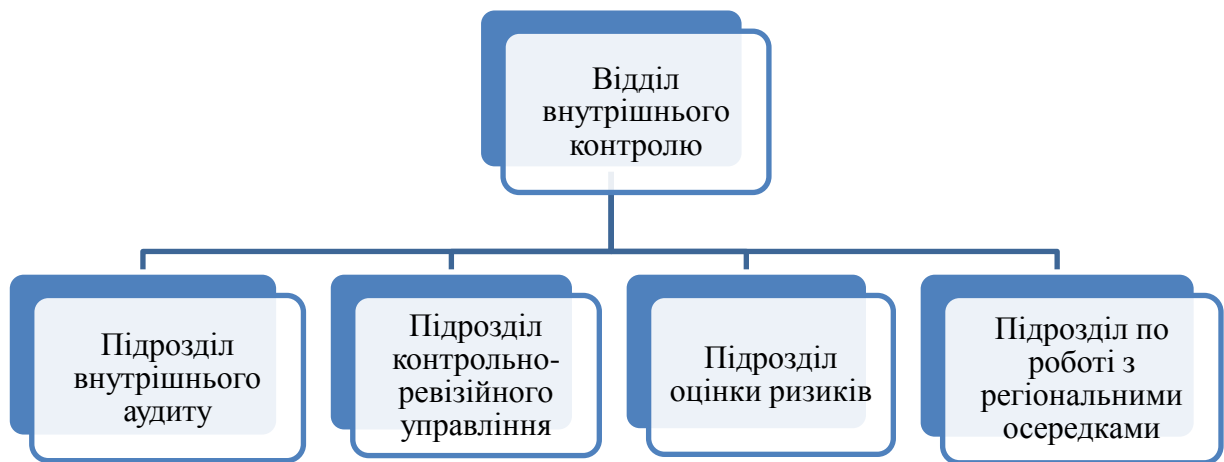


Рис. 3.1. Рекомендована структура відділу внутрішнього контролю

Джерело: складено автором.

Відділ внутрішнього контролю має характеризуватись відносною незалежністю в своїх діях. Його задачами є проникнення у функції менеджменту та організаційну діяльність, де від нього очікують не тільки інформацію про ефективність управлінської діяльності, а й пропозиції по її модернізації і вдосконаленню. Головною задачею відділу внутрішнього контролю в некомерційній організації є систематичний контроль за формуванням доходів і їх розподілу при наданні повної та достовірної фінансової інформації та перевірка дотримання вимог статуту працівниками і членами Спілки. В наведеній схемі функціями відділу внутрішнього контролю пропонується здійснення як управлінського, так і фінансового контролю.

З метою покращення організації контролю також можна запропонувати розробити внутрішні положення та стандарти для його проведення у Спілці.

Необхідність в розробці внутрішніх стандартів і положень виникає для покращення і зниження складності організації внутрішнього контролю в Спільці, регламентації функцій та задач контролю, розподілу прав та обов'язків, уніфікації методики перевірки, створення єдиної інформаційної бази контролю.

Опосередковано засади внутрішнього контролю Спільці регламентують нормативно-правові акти в галузі податків, розрахункових операцій тощо, які більш визначають об'єкти контролю, аніж процедури його проведення.

Забезпеченню злагоджених дій суб'єктів контролю сприяє відповідна їх регламентація. Тому можливо запропонувати пакет внутрішніх регламентів контрольної діяльності, серед яких: Положення про внутрішній контроль та Звіт про стан внутрішнього контролю у Спільці.

Відповідно до цього, доцільним є розроблення двох груп стандартів внутрішнього контролю:

- загальних стандартів, які розкривають аспекти професійної відповідальності і компетентності внутрішніх контролерів і внутрішніх аудиторів, контролю якості їх діяльності;
- спеціальних стандартів, які будуть відображати інформацію стосовно ризиків, задач і процедур контролю, оцінки системи внутрішнього контролю, проведення контролю в умовах автоматизованої інформаційної системи, організаційні питання контролю.

Внутрішній контроль має проводитись з урахуванням певних принципів, зокрема серед яких: принцип законності, об'єктивізм і незалежність при його проведенні, надання перевіреної інформації, безперервність, відкритість та превентивність.

Контроль має включати взаємопов'язані елементи, що стосуються всіх структурних одиниць, дій і процесів в організації, ними є: внутрішнє середовище контролю, управління ризиками, інформація і комунікація та моніторинг [44]. Під внутрішнім середовищем контролю слід розуміти наявні в організації процеси, операції, положення, структури та розподіл обов'язків і

прав працівників і членів Спілки, метою діяльності яких є досягнення цілей організації. Насамперед зацікавленим у ефективному контролі має бути вище керівництво організації і показувати своїм стилем управління важливість діяльності відділу внутрішнього контролю. Слід підкреслити, що саме вище керівництво визначає цілі організації і показники вимірювання їх досягнень, а тому має забезпечувати цією інформацією і відділ контролю.

Управління ризиками є важливим елементом проведення контролю в організації. Це означає своєчасне виявлення потенційних подій, що можуть завадити досягненню цілей Спілки. Для цього визначаються спеціальні функції, процедури їх виконання та відповідальні за це особи. Процес виявлення ризиків має бути систематичним. Кожна організація самостійно визначає методи оцінки можливих загроз, які будуть найефективнішими в контексті її діяльності. Такі методи мають виявляти ступінь впливу на можливість працівників виконувати свої функції та обов'язки. Вище керівництво повинно запровадити план заходів щодо управління потенційними ризиками. Це можливо реалізувати за допомогою трьох-етапної моделі. Першим рівнем є вище керівництво, другим є діяльність середніх рівнів, а третім – внутрішній аудит.

Під інформацією та комунікацією слід розуміти збір, документацію, аналіз, її передачу та користування нею вищим керівництвом. Саме надана інформація є базою для подальшої комунікації, тому вона має надаватись своєчасно та бути достовірною. Це є ключовим фактором проведення ефективного контролю. Наступним елементом структури внутрішнього контролю є моніторинг. Він представляє собою систематичний, оперативний і цілеспрямований нагляд та збір інформації для перевірки відповідності виконаних завдань із запланованими [48]. Ключовими термінами в процесі моніторингу з метою збору найбільш точної інформації для ефективного контролю є факти, висновки, доповіді, поведінка, рівні ризиків та скарги. До основних технік проведення моніторингу можна віднести такі: нагляд; розмови з працівниками; зворотній зв'язок; оцінка до/після; охоплення усіх

рівнів та підрозділів організації; ведення документацій; анкетування; вимірювання часу виконання робіт та запис відхилень, помилок [46].

Без моніторингу діяльності працівників, керівництво не знатиме рівень ефективності їхнього управління, а тому й не зможе вчасно встановити коли постане необхідність у змінах або коригуваннях. Керівник має контролювати процес виконання підлеглими своїх обов'язків таким чином, щоб це спонукало усіх працівників і членів Спілки до швидшого досягнення цілей організації. Контроль ситуації в організації передбачає дії по мінімізації впливу та скорішому поверненню на колишні позиції якнайшвидше. Це може означати потребу повернутись до етапу планування діяльності працівників, розподілу їх повноважень і обов'язків та внесення корективів. Можливе доцільним буде змінити відповідальних осіб по виконанню певних завдань. Після цього керівництво може проводити моніторинг діяльності вже за новим планом і змінювати за потреби стільки разів, скільки буде необхідно допоки не буде виконано поставлені завдання. Запорукою результативного моніторингу також слугує наявність комунікації, зворотного зв'язку [43]. Коли постає потреба в зворотному зв'язку, часто необхідно саме надати негативний відгук, проте важливо зробити це об'єктивно, своєчасно, не публічно та з індивідуальним підходом.

Якщо ці взаємопов'язані елементи внутрішнього контролю будуть впроваджені і ефективно функціонувати, організація зможе досягти свої цілі з мінімальними ускладненнями та втратами.

Таким чином, в якості покращення організації контролю у Спілці пропонується резерв створення окремого відділу внутрішнього контролю. До складу такого відділу входить підрозділ внутрішнього аудиту, який буде перевіряти фінансову діяльність працівників і членів Спілки та підрозділ контрольно-ревізійного управління, функцією якого буде управлінський контроль.

Також з метою покращення організації контролю пропонується резерв розробки внутрішніх стандартів та положень. Проведенню ефективного

контролю сприяє відповідна регламентація дій суб'єктів. Тому можливо запропонувати пакет внутрішніх регламентів контрольної діяльності, серед яких: Положення про внутрішній контроль та Звіт про стан внутрішнього контролю у Спілці.

### 3.2. Заходи щодо підвищення ефективності системи контролю в управлінні організацією

В процесі формування системи внутрішнього контролю важливо звернути увагу на те, що правильно підібрані показники впливають на його подальшу ефективність. Контролер має аналізувати та оцінювати результати діяльності працівників та членів Спілки. Відповідно до отриманих результатів, він має розробляти заходи, які орієнтовані на запобігання потенційно можливих негативних наслідків або відхилень, які можуть впливати на успішність діяльності організації в цілому. Управління процесом має сприяти єдності показників контролюючого підрозділу.

У зв'язку з цим, необхідно побудувати таку систему контролю в управлінні організацією, яка б охоплювала усіх працівників та членів Спілки. При цьому вона має забезпечувати керівництво організації оперативною інформацією [8].

Також ефективна система контролю в управлінні організацією передбачає ефективний розподіл часу. Виконавча дирекція та голови регіональних відділень водночас здійснюють керуючі та контрольні функції. Так, вони мають контролювати діяльність своїх працівників та готувати інформацію для звітності діяльності Спілки.

Через великий обсяг функціональних обов'язків генерального директора та голів регіональних відділень, проведення контролю за виконанням працівниками своєї роботи не є ефективним [39].



З метою підвищення ефективності системи контролю в управлінні Спілкою пропонується залучення автоматизованих інформаційних технологій. Використання таких технологій пропонується на етапі проведення попереднього контролю, що в результаті буде сприяти покращенню якості управління в організації.

Наявність інформаційних технологій є важливим і необхідним фактором для ефективної системи контролю в управлінні будь-якої організації. Інформаційні технології сприяють перетворенню методів за допомогою яких некомерційні організації можуть виконувати свої місії та впливати на громадськість.

Інформаційні технології, як відомо, є сукупністю чітко визначених цілеспрямованих дій працівників по переробці інформації на комп'ютері. Існує також поняття інформаційної системи. Таку систему можливо визначити як людино-комп'ютерну систему для підтримки прийняття рішень, що використовує інформаційні технології [40]. Тобто, інформаційна система є продуктом інформаційних технологій. Основними завданнями інформаційної системи є збір, зберігання, пошук, обробка і видача інформації, що є необхідною для прийняття управлінських рішень з метою досягнення цілей організації (рис. 3.2).

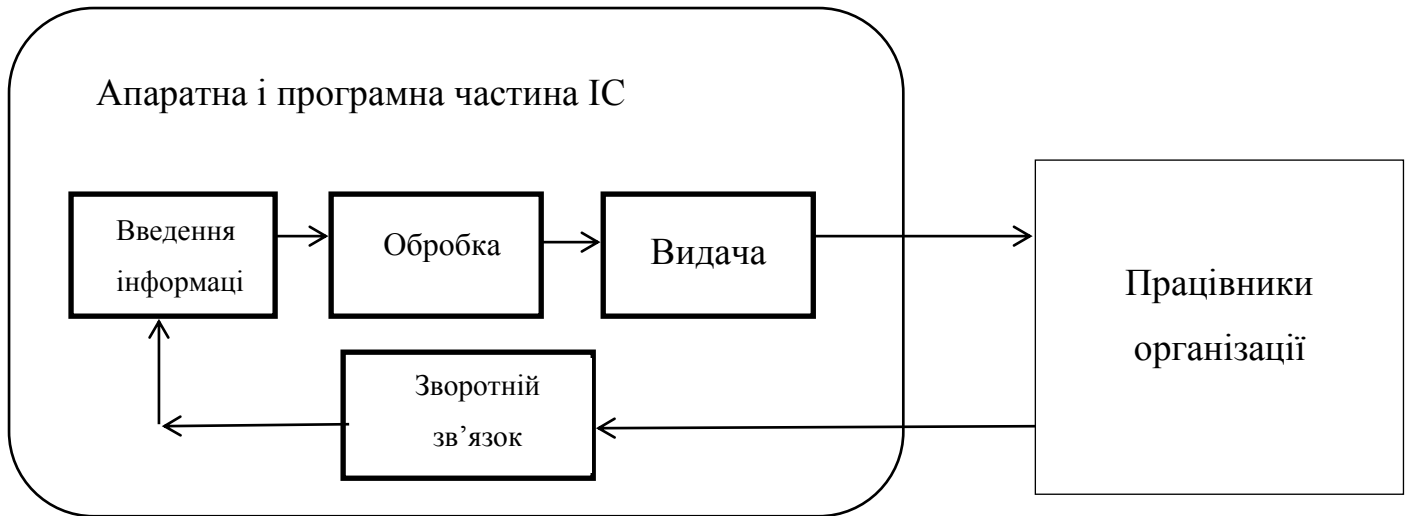


Рис. 3.2. Процеси інформаційної системи

Джерело: розроблено автором за даними [40].

Як видно з рис. 3.2, інформаційна система передбачає налагоджений процес обміну даними, що є важливими для прийняття рішень та виконанні кожного працівника своїх функціональних обов'язків.

При використанні інформаційних технологій ставиться задача не тільки автоматизувати рутинні операції обробки великого об'єму даних, але і шляхом обробки даних отримати принципово нову інформацію, важливу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Інформаційна система передбачає системний підхід, відповідно до якого будь-який об'єкт або явище розглядається як система, тобто сукупність взаємопов'язаних між собою елементів. Така система має розглядатися як частина інших систем, вона взаємодіє з іншими наявними в організації системами. Це можливо розглядають як властивість комутативності. В інформаційній системі наявна внутрішня ієрархічність. Під нею слід розуміти те, що в системі наявні як мінімум два елементи системи, що взаємодіють між собою, та коли один із них підпорядковується іншому.

Інформаційна система є динамічною, а отже повинна розглядатися як в просторі, так і в часі. Розвиток системи в часі передбачає наявність життєвого циклу, а саме зародження, народження, розвиток, регрес та загибель.

Система передбачає можливість зворотного зв'язку. Найбільш досконалі інформаційні системи мають здатність в процесі взаємодії змінювати свою поведінку і структуру, тобто самоуправління системи. Кожна система має мету свого функціонування. Мета системи полягає у стані, до якого вона прагне та знаходиться [20].

Розробці автоматизованої інформаційної технології передують детальне дослідження і аналіз діяльності об'єкта управління, задач і структури організації, зміст і потоки інформації. На основі цього розробляється інформаційна модель, що фіксує зв'язок між задачею обробки даних і новими потоками інформації.

У напрямку покращення систему контролю у Спілці можна запропонувати використання таких автоматизованих інформаційних систем, де зібрана інформація щодо діяльності усіх працівників і членів Спілки, що буде сприяти проведенню попереднього контролю і мінімізації відхилень у майбутньому. Як свідчить аналіз, проведений у п.1.1., метою проведення попереднього контролю в організації є забезпечення необхідних умов для безперебійної і ефективної діяльності організації. Такий контроль перевіряє ступінь готовності організації, її працівників і членів до виконання ними своїх обов'язків. Покращення попереднього контролю на основі використання автоматизованих інформаційних технологій буде впливати на рівень ефективності управління вищим керівництвом. Буде чітко відслідковуватись усі відхилення, помилки, не дотримання строків виконання робіт, а також недоцільне, або не в рамках статуту Спілки, використання бюджету організації.

Пропонується залучення системи електронної обробки даних (Electronic Data Processing). Це система збору даних, що використовує

електронні прилади такі як комп'ютер, калькулятори, сервери тощо. Найчастіше використовується саме комп'ютер [42]. Система електронної обробки даних є ефективним засобом оперативної і швидкої обробки інформації щодо діяльності організації. В залежності від потреби залучення електронної системи обробки даних, існують такі методи її використання як час обміну, обробка в режимі реального часу, Інтернет-обробка, багатозадачність, групова обробка та розподілена обробка.

У методі часового обміну всі працівники та члени Спілки будуть підключені до центрального процесору. За його допомогою система контролює розподіл часу кожним працівником. Так, кожен користувач може самостійно розпоряджатися часом на виконання свого завдання. Метод обробки реального часу передбачає оперативне та своєчасне оновлення бази даних. Це надає можливість швидкого реагування і мінімізації ускладнень у майбутній діяльності. У методі Інтернет-обробки даних інформація обробляється як тільки отримується. Комунікаційний зв'язок (посилання) допомагає безпосередньо підключити комп'ютер до блоку введення даних.

Цей блок має включати мережевий термінал або пристрій введення в Інтернет. Необхідним засобом обробки даних є метод багатозадачності. Мається на увазі обробка одночасно декількох операцій, що поділяють джерело даних. Метод обробки за групами передбачає поділ працівників на групи за їхніми функціональними обов'язками і перевірку їх діяльності. Останній метод розподіленої обробки як правило застосовується стосовно дистанційних працівників, які підключені до головної бази. Запровадження інформаційної системи електронної обробки даних для проведення попереднього контролю має наступні переваги:

- гарантовано зниження витрат в майбутньому;
- знаходження усіх необхідних даних в одній системі;
- зниження рівню бюрократизму;
- оперативність і своєчасність коригувань, змін;
- ефективний контроль діяльності усіх працівників і членів Спілки;

- зниження втрати часу та підвищення продуктивності;
- уникнення зайвих повторів, дублікатів.

Недоліками такої системи може бути підвищення рівня небезпеки захисту інформації через загрозу хакерства та обмеженість об'єму пам'яті в самій системі.

З метою підвищення ефективності системи контролю в управлінні пропонується запровадження інформаційної системи управління. Це комп'ютерна система, що складається з апаратного та програмного забезпечення, що служить основою діяльності організації. Інформаційна система управління збирає дані з декількох онлайн-систем, аналізує інформацію та повідомляє результати, доступ до яких має керівництво [45]. Отримавши результати можливо проконтролювати ефективність виконання працівниками своїх обов'язків та за потреби вносити корективи. Запровадження такої системи має чимало переваг, адже вона не тільки полегшує роботу керівникам, а й впливає на якість діяльності організації в цілому. До переваг інформаційної системи управління належать наступні:

- усі працівники та члени Спілки мають доступ до єдиної бази даних, де міститься уся необхідна інформація для ефективного виконання своїх обов'язків;
- підвищення рівня продуктивності;
- покращення якості прийнятих управлінських рішень і, як результат, прискорення досягнення поставлених цілей Спілки;
- постійний доступ до інформації завдяки наявним сьогодні мобільним девайсам, наприклад планшети, смартфони;
- вклад та ініціативи кожного працівника відстежуються, що дозволяє проконтролювати ефективність їх діяльності;
- зменшення паперової роботи, адже все вноситься в систему;
- полегшення процесу звітувань щодо виконаної роботи та можливість порівняти отримані результати із запланованими;
- можливість відслідковувати усі фінансові операції в організації.

Важливим питанням при залученні будь-якої системи постає достовірність наданої інформації. В контексті інформаційних технологій інформація – це сукупність закодованих відомостей, необхідних для прийняття і реалізації рішень [34, с. 23]. Забезпечення можливості відтворення інформації є важливим та обов'язковим атрибутом будь-якої інформаційної системи. Організацію, особливо вище керівництво, можливо розглядати як ефективний інформаційний центр, в якому оброблюється інформація, як зовнішніх, так і внутрішніх потоків, тобто реалізується інформаційний процес. Відповідно до сучасних оцінок керівник виконує три інформаційні ролі: приймач, поширювача та професійного представника в зовнішньому світі [21, с. 13].

Від якості виконання цих ролей та організації інформаційних потоків залежить рівень ефективності діяльності працівників та продуктивності усіх членів Спільноти. Інформація є одним із основних ресурсів росту результативності в некомерційній організації. Розуміння стану речей в організації надає змогу змінювати та корегувати. Саме тому важливо створити ефективну та надійну систему контролю, яка буде сприяти покращенню якості управління організацією і, як результат, пришвидшує досягнення цілей організації.

Таким чином, з метою покращення організації контролю у Спільноті в якості резерву пропонується створення окремого відділу внутрішнього контролю. До складу такого відділу входить підрозділ внутрішнього аудиту, який буде перевіряти фінансову діяльність працівників і членів Спільноти та підрозділ контрольно-ревізійного управління, функцією якого буде управлінський контроль. Для покращення організації контролю також пропонується розробити відповідні внутрішні документи і стандарти для його проведення у Спільноті. Проведенню ефективного контролю сприяє відповідна регламентація дій суб'єктів. Тому можливо запропонувати пакет внутрішніх регламентів контрольної діяльності, серед яких: Положення про

внутрішній контроль, Звіт про стан внутрішнього контролю, Анкета кандидата на посаду керівника служби внутрішнього аудиту.

З метою підвищення ефективності системи контролю в управлінні Спілкою пропонується залучення автоматизованих інформаційних технологій. Використання таких технологій пропонується на етапі проведення попереднього контролю, що в результаті буде сприяти покращенню якості управління в організації.

## ВИСНОВКИ

В результаті дослідження питання формування ефективної системи контролю в управлінні організацією на прикладі Спілки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України можливо зробити наступні висновки.

1. Сутність контролю полягає у всеохоплюючому процесі спостереження і перевірки виконання працівниками усіх рівнів своїх обов'язків з метою досягнення цілей організації. Контроль класифікують за такими ознаками, як час проведення контролю, джерела даних, періодичність проведення та форма контролю.

2. У системі контролю виділяють зовнішню і внутрішню систему контролю. Зовнішній контроль може проводитись державою, материнською компанією або незалежною аудиторською компанією. Внутрішній контроль проводиться в процесі управління самою організацією спеціально створеними органами внутрішнього контролю організації. Елементами системи внутрішнього контролю є адміністративний контроль організації праці, контроль фінансових потоків та контроль отриманих результатів діяльності організації з максимальним дотриманням очікуваних

3. Одним із підходів до визначення ефективності контролю в управлінні організацією є моніторинг, до системи якого може відноситись проведення самооцінки ефективності контролю шляхом створення програм участі, до яких залучають усіх співробітників організації. Критеріями оцінки ефективного контролю можуть бути всеохоплюючий характер контролю, чітка стратегічна спрямованість та орієнтованість на результати.

4. Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємців України є неприбутковою громадською організацією. Основною метою її створення і функціонування є захист і підтримка інтересів її членів. Вона має добре розвинену сітку регіональних відділень по всій країні, які виконують свою діяльність відповідно до вимог зазначених у статуті Спілки.



5. Система внутрішнього контролю в Спілці будується за ієрархічним принципом, тобто внутрішній контроль реалізується на різних рівнях управління. Суб'єктами внутрішнього контролю в Спілці є управлінський персонал (президент, генеральний директор, керівники регіональних відділень) та ревізійна комісія. Особливість організації системи внутрішнього контролю в Спілці полягає в тому, що на з'їзді членів Спілки призначають членів ревізійної комісії, яка перевіряє фінансово-господарську працю працівників і членів організації. Самоконтроль є основою внутрішнього контролю Спілки та одним із найважливіших елементів діяльності всієї організації, який здійснюється на робочому місці працівника. Структура системи контролю в Спілці передбачає наявність таких елементів контролю: самоконтроль, функціональний контроль, інституціональний контроль та державний контроль. Сформована система внутрішнього контролю в Спілці визначає повноваження і обов'язки для кожного із суб'єктів, які відповідають формам внутрішнього контролю, що наявні в Спілці.

6. Проведене дослідження контролю у Спілці надає можливість оцінити його ефективність. Таким чином, контроль, що проводиться ревізійною комісією по відношенню до працівників і членів Спілки було оцінено неефективним. Оскільки він є заключним, це свідчить про неможливість своєчасного коригування з метою миттєвих змін у діяльності працівників та членів Спілки. Як результат, знижується продуктивність працівників і членів організації, що, в свою чергу, не сприяє прискоренню досягнень поставлених цілей Спілки. В свою чергу проведення самоконтролю в Спілці оцінено як ефективну форму контролю. Самоконтроль створює умови і передбачає отримання позитивних фактичних результатів. Як результат, це призводить до підвищення процесу управління організацією в цілому.

7. З метою покращення організації контролю у Спілці пропонується створення окремого відділу внутрішнього контролю. До складу такого відділу входить підрозділ внутрішнього аудиту, який буде перевіряти

фінансову діяльність працівників і членів Спілки та підрозділ контрольно-ревізійного управління, функцією якого буде управлінський контроль. Для покращення організації контролю також пропонується розробити відповідні внутрішні документи, які регламентують його проведення, та стандарти здійснення внутрішнього контролю у Спілці.

8. З метою підвищення ефективності системи контролю в управлінні Спілкою пропонується залучення автоматизованих інформаційних технологій. Використання таких технологій пропонується на етапі проведення попереднього контролю, що в результаті буде сприяти покращенню якості управління в організації. Пропонується залучення системи електронної обробки даних (Electronic Data Processing). Система електронної обробки даних є ефективним засобом оперативної і швидкої обробки інформації щодо діяльності організації. Також пропонується запровадження інформаційної системи управління. Така система збирає дані з декількох онлайн-систем, аналізує інформацію та повідомляє результати, доступ до яких має керівництво. Отримавши результати можливо проконтролювати ефективність виконання працівниками своїх обов'язків та за потреби вносити корективи.

## РЕЗЮМЕ

Метою кваліфікаційної роботи є дослідити теоретичні аспекти формування системи ефективного контролю в управлінні організацією та визначити резерви покращення організації контролю і підвищення ефективності системи контролю на прикладі Спілки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України.

В першому розділі розглядаються теоретичні основи формування ефективної системи контролю в управлінні організацією. Зокрема визначено сутність, види контролю та його значення, охарактеризовано систему контролю в управлінні організацією та її елементи та визначено методичні підходи до визначення ефективності контролю та критерії системи ефективного контролю в управлінні організацією.

Другий розділ роботи присвячено аналізу системи контролю в управлінні у конкретній Спілці підприємців, малих, середніх і приватизованих підприємств України та оцінці її ефективності. У розділі надано загальну організаційно-економічну характеристику Спілки підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України, досліджено систему контролю та процес її формування в організації та надано оцінку ефективності контролю в управлінні у Спілці.

В третьому розділі дослідження розглянуто основні резерви покращення організації контролю в управлінні у Спілці та запропоновано заходи щодо підвищення ефективності системи контролю в управлінні в організації.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у можливості впровадженні запропонованих рекомендацій щодо покращення організації контролю в управлінні Спілкою підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України.

Methodological work works on the study of theoretical aspects of working in a system that works effectively in management and allows you to see higher performance of the system used in communities of entrepreneurs who have a medium and among privatized enterprises in Ukraine.

The first section discusses the theoretical foundations of the formation of an effective control system in the management of the organization. In particular, the essence, types of control and its significance are defined, the control system in the management of the organization and its elements are characterized and the methodical approaches to determining the effectiveness of control and criteria of the effective control system in the management of the organization are defined.

The second section of the work is devoted to the analysis of the control system in management in a particular Union of Entrepreneurs, Small, Medium and Privatized Enterprises of Ukraine and the assessment of its effectiveness. The section provides a general organizational and economic characteristics of the Union of Entrepreneurs of Small, Medium and Privatized Enterprises of Ukraine, examines the control system and the process of its formation in the organization and provides an assessment of the effectiveness of control in management in the Union.

The third section of the study considers the main reserves for improving the organization of control in the management of the Union and proposes measures to improve the efficiency of the control system in management in the organization.

The practical significance of the results of the study lies in the possibility of implementing the proposed recommendations to improve the organization of control in the management of the Union of Entrepreneurs of Small, Medium and Privatized Enterprises of Ukraine.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алибеков Ш. И. Аудит затрат на производство. СПб.: Питер, 2004. 128 с.
2. Аманжолова Б.А., Зайцева О.П., Наумов А.В. Развитие системы внутреннего контроля организаций потребительской кооперации Новосибирск: СибУПК, 2007. 24 с.
3. Бардаш С. Осадча Т. Окремі аспекти якісного і кількісного оцінювання ефекту та ефективності внутрішнього контролю. *Економіка та держава*. 2011. № 11. С. 16-19.
4. Бутинець Т.А. Система самоконтролю. *Міжнародний збірник наукових праць*. Житомирський державний технологічний університет. 2010. №1. С. 21-30.
5. Виговська Н. Г. Господарський контроль в Україні : теорія, методологія, організація : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2008. 332 с.
6. Дікань Л.В., Шульга Н.М. Внутрішньогосподарський контроль: конспект лекцій. Харків: ХНЕУ, 2009. 60 с.
7. Довідник для підприємців малих і середніх підприємств щодо профілактики ВІЛСНІДу URL: [http://www.spmsppu.kiev.ua/download/dovodnyk\\_hiv-aids.pdf](http://www.spmsppu.kiev.ua/download/dovodnyk_hiv-aids.pdf) (дата звернення: 24.04.2020).
8. Елисеєв А. А. Система внутреннего контроля в условиях процессного подхода управления предприятием. *Вестник Российского университета кооперации*. 2018. №2(32). С. 26-29.
9. Зуб А.Т. Теория менеджмента: уч. для бакалавров. СПб.: Питер, 2020. 672 с.
10. Иванова Е.Л. Контроль и ревизия: шпаргалки. М.: Эксмо, 2017. 158 с.
11. Каменська Т. О. Редько О. Ю. Внутрішній контроль і аудит в управлінні: практ. посіб. К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. 375 с.

12. Лебедева В. М. Критерії ефективного контролю в управлінні організацією. *Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку*: тези виступів VI Міжнар. наук.-практ. конф (м. Житомир, 19-21 грудня 2019 р.). Житомир: Житомирська політехніка, 2019. С. 48-50.
13. Максимова Г. В., Аманжолова Б. А. Создание и функционирование системы внутреннего контроля в организациях. *Известия Иркутской государственной экономической академии (БГУЭП)*. 2010. № 3. С. 89-93.
14. Маркіна І. А. , Таран-Лала О.М., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 304с
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2004. 492 с.
16. Мінцеберг Г. Анатомія менеджменту: Ефективний спосіб керувати компанією: [пер. з англ. Р. Корнута]. Київ: Наш формат, 2018, 408 с.
17. Нагайчук В.В. Доходи і витрати підприємства як об'єкт контролю. *Вісник Херсонського державного університету*. Херсон, 2014. № 6. С. 37–40.
18. Осовська Г. В., Осовський О.А. Основы менеджменту: підручн. Вид. 3-є, переробл. і доповн. Київ: «Кондор», 2008. 664 с.
19. Пантелеев В. П. Внутрішньогосподарський контроль : методологія та організація : монографія. Держ. акад. статистики, обліку та аудиту. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2008. 491 с.
20. Персианов В. В, Логвинова Е. И. Информационные системы: уч.-метод. пособие. М.-Берлин: Директ-медиа, 2016. 191 с.
21. Плахотникова М., Вертакова Ю. Информационные технологии в менеджменте: учебник и практикум для прикладного бакалавриата. 2-е изд. Москва: Издательство Юрайт, 2015. 326 с.
22. Поважний С.Ф. Менеджмент: навч посіб. 3-тє вид. перероб. та доп. Донецьк: Дон ДУУ, 2012. 331с.

23. Податковий кодекс України: Закон України № 2856-VI від 23.12.2010.  
Дата оновлення: 23.11.2018. URL:  
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/155618> (дата звернення: 28.04.2020).
24. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (дата звернення: 03.04.2020).
25. Про громадські об'єднання: Закон України № 767-VII від 23.02.2014.  
Дата оновлення: 15.05.2018. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17/page> (дата звернення:  
28.04.2020).
26. Решетняк О. І. Планування та контроль на підприємстві: навч. посіб.  
для студентів вищих навч.закладів. Харків : ХГУ НУА, 2012. 348 с.
27. Рожкова Э. С., Абрамовских Л. Н. Государственный финансовый  
контроль. М.: Литрес, 2019. 260 с.
28. Скібіцька Л. І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч.посіб. Київ : Центр  
учбової літератури, 2007. 416 с.
29. Сопко В. В., Завгородній В.А. Організація обліку, економічного  
контролю та аналізу. Київ : КНЕУ, 2000. 260с.
30. Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств  
України. URL: <http://www.spmsppu.kiev.ua/> (дата звернення:  
20.04.2020).
31. Стадзонь Л. В., Агапов А. Б. Лицензионно-разрешительная  
деятельность органов исполнительной власти: уч.-метод. пособие. М.:  
Прспект, 2018. 145 с.
32. Статут Спілки підприємців малих, середніх і приватизованих  
підприємств України.: Київ. 1994. 9 с.
33. Ткаченко Ю. Совершенствование системы внутреннего контроля в  
крупных компаниях. Вестник Белгородского государственного  
технологического университета им. В. Г. Шухова. 2014. № 4. С. 58-62.

34. Трофимова В. В. Информационные системы и технологии в экономике и управлении : учеб-ник для академического бакалавриата. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2014. 542 с.
35. Український союз промисловців і підприємців. URL: <https://uspp.ua/> (дата звернення: 21.04.2020).
36. Фаррахов А.Г. Менеджмент: уч. пособ. 2-е изд. перед. и доп. Питер: СПб, 2014. 352с.
37. Черняк Ю. И. Системный анализ в управлении экономикой. М.: Экономика, 1975. 191 с.
38. Ялялиева Т.В. Внутренний контроль – виды и особенности. *Вестник МарГТУ*. 2007. №1. С. 89-96.
39. Ярмоленко Н. В. Проблеми організації контролю на підприємстві. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2010/145-132-16.pdf> (дата звернення: 05.04.2020).
40. Ясенев В.Н. Автоматизированные информационные системы в экономике: учеб-метод. пособ. Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2007. 597 с.
41. Daft R.L. Management: eleventh edition. USA: Cengage Learning, 2013. 752 p.
42. Electronic Data Processing (EDP). URL: <https://planningtank.com/computer-applications/electronic-data-processing> (дата звернення: 25.04.2020).
43. How Managers Monitor and Control Worker Behavior. URL: <https://www.thebalancecareers.com/how-managers-monitor-and-control-worker-behavior-2276052> (дата звернення: 24.04.2020).
44. International standards for the professional practice of internal auditing from 15.01.2017 y. *The Institute of Internal Auditors*. 2017. P. 1-25.
45. Management Information Systems (MIS): Definition and How It Works. URL: <https://www.cleverism.com/management-information-systems-mis/> (дата звернення: 24.04.2020).



46. Monitoring techniques. URL: [https://www.dlsweb.rmit.edu.au/Toolbox/busadmin/topics/topic41/t41\\_03.htm](https://www.dlsweb.rmit.edu.au/Toolbox/busadmin/topics/topic41/t41_03.htm) (дата звернення: 24.04.2020).
47. Sherwin D. S. The Meaning of Control. *Dunn's Business Review*. 1956.
48. The importance of monitoring and evaluation. URL: <https://moodle.digital-campus.org/mod/page/view.php?id=32063> (дата звернення: 24.04.2020).

## ДОДАТОК А

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2019	01	01
Підприємство	<u>Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України</u>	за ЄДРПОУ	20076330		
Територія	<u>Україна, м. Київ, Шевченківський район</u>	за КОАТУУ	8039100000		
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Громадська організація</u>	за КОПФГ	815		
Вид економічної діяльності	<u>Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.</u>	за КВЕД	94.99		
Середня кількість працівників, осіб	<u>3</u>				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон <b>01601, м.Київ, Шевченківський район, бульвар Тараса Шевченка, будинок 16, кімната 104</b>					

**1. Баланс**  
на 01.01. 2019р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року у %	На кінець звітного періоду у %
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	---	---
Основні засоби:	1010	---	---
первісна вартість	1011	50,2	50,2
знос	1012	(49,5)	(49,7)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>0,7</b>	<b>0,5</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	---	---
у тому числі готова продукція	1103	---	---
Поточні біологічні активи	1110	---	---
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1,9	1,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	---	---
у тому числі з податку на прибуток	1136	---	---
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,1	0,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	63,4	87,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	---	---
Витрати майбутніх періодів	1170	---	---
Інші оборотні активи	1190	---	---
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>65,4</b>	<b>88,7</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	---	---

<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>66,1</b>	<b>89,2</b>
---------------	-------------	-------------	-------------

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			---
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	---	---
Додатковий капітал	1410	---	---
Резервний капітал	1415	---	---
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	---	---
Неоплачений капітал	1425	( --- )	( --- )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>---</b>	<b>---</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>34,1</b>	<b>34,1</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	---	---
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	---	---
товари, роботи, послуги	1615	<b>11,0</b>	<b>31,5</b>
розрахунками з бюджетом	1620	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>
у тому числі з податку на прибуток	1621	---	---
розрахунками зі страхування	1625	<b>4,0</b>	<b>4,5</b>
розрахунками з оплати праці	1630	<b>13,4</b>	<b>15,1</b>
Доходи майбутніх періодів	1665	---	---
Інші поточні зобов'язання	1690	---	---
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>32,00</b>	<b>55,1</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>---</b>	<b>---</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>66,1</b>	<b>89,2</b>