

87
24.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ЄВДОЩУК-МІРОШНИЧЕНКО ІНЕСА ВОЛОДИМИРІВНА

(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Євдощук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світлишин І.І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Орлова К.Є.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Житомир, 2024

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світлишин І.І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи організації контролю на підприємстві</i>	6
1.1. Визначення завдань та цілей контролю	6
1.2. Функції і якісні ознаки контролю	22
1.3. Методи і методика контролю, способи його проведення	26
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення контролю на підприємстві	36
Висновки до розділу 1	40
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка рівня розвитку ПрАТ «Київстар»</i>	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Київстар»	45
2.3. Оцінка рівня системи управління підприємства та шляхи її удосконалення	52
Висновки до розділу 2	56
<i>Розділ 3. Напрями системи управління підприємства ПрАТ «Київстар»</i>	57
3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства	57
3.2. Резерви підвищення ефективності системи контролю ПрАТ «Київстар»	64
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	71
Висновки до розділу 3	74
<i>Висновки</i>	75
<i>Список використаних джерел</i>	79
<i>Додатки</i>	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Однією з важливих функцій сучасного менеджера є допомога співробітникам у підвищенні якості їхньої роботи, розкритті їх трудового та творчого потенціалу. Крім того, в процесі роботи можуть бути допущені помилки, усунення яких може потребувати допомоги керівництва. Основною причиною неякісно виконаної роботи є нестача знань та досвіду у роботі. Тому для мінімізації наслідків допущених у роботі помилок потрібний своєчасний контроль діяльності співробітників. Як показує досвід, контроль, з допомогою якого ви не стільки караєте скільки підказуєте, завжди сприймається з розумінням. Тому важливо не віддавати накази, а привести людину до думки, що певна дія має бути виконана на користь організації.

На думку багатьох експертів менеджменту контроль є функцією, яка прямує до досягнення організаційних цілей. Контроль є останнім етапом управління та без цієї функції не можуть бути реалізовані всі інші функції у повній мірі. Також без контролю не можуть створитися передумови здорового функціонування підприємства та забезпечитися вірна оцінка справжньої ситуації. Він працює в питаннях оперативного управління та досягнення цілей підприємства.

Вітчизняні практики та вчені внесли значний внесок у наукові та практичні дослідження з питань контролю, зокрема: Н.І.Дорош, М.Т.Білуха, Ф.Ф.Бутинець, В.А.Дерій, А.М.Кузьмінський, З.В.Гуцайлюк, Є.В.Мних, Л.В.Нападовська, В.О.Шевчук, М.С.Пушкар, В.С.Рудницький. Дослідження різноманітних аспектів контролю провели: Е.А.Аренс, Ю.О.Данилевський, Я.В.Соколов, В.П.Суйц, А.Д.Шеремет та інші вчені. У той же час, багато моментів лишаються недостатньо розкритими.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є збагачення теорії та вивчення фактичної роботи системи контролю на підприємстві для підвищення ефективності її управління, а також визначення шляхів підвищення ефективності контролю на ПрАТ «Київстар».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність, завдання, цілі та функції контролю на підприємстві;
- дослідити функції та якісні ознаки контролю на підприємстві;
- обґрунтувати методику та способи проведення контролю на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення контролю на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Київстар»;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ПрАТ «Київстар»;
- проаналізувати рівень контролю на ПрАТ «Київстар»;
- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи контролю на підприємстві;
- визначити основні резерви підвищення ефективності системи контролю на ПрАТ «Київстар»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає система контролю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності системи контролю діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему контролю підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції,

дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «контроль», його завдань, функцій, етапів проведення, а також методів та методики контролю; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень рентабельності господарської діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад системи внутрішнього контролю підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено автоматизацію розрахунків з клієнтами, що дозволяє: автоматизувати процес складання звіту виконання плану продажів і звіту роботи по утриманню клієнтів; можливість ведення обліку особистих продажів, прийнятих заяв; розраховувати статистичну інформацію керівникам. Розроблена автоматизована система розрахунків послуг зв'язку дозволить істотно знизити трудовитрати персоналу, а також витрати на папір і витратні матеріали для принтерів. Завдяки впровадженню розробленої системи, стане прозорим процес утримання клієнтів, а також очікується збільшення частки утриманих клієнтів. Система допоможе керівникам в більш ефективному управлінні відділом продажів і обслуговування середнього та малого бізнесу

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності системи контролю підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів,

висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 83 сторінках друкованого тексту. Робота містить 8 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 57 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Визначення завдань та цілей контролю

Україна сьогодні опинилася в кризовій ситуації, а це потребує негайної розробки та запровадження важливих заходів у всіх сферах суспільного життя. Актуальність обраної теми визначається підвищенням уваги до галузевих проблем формування, функціонування, розвитку й удосконалення механізмів ефективного процесу управління, що, в свою чергу, вимагає використання контролю як однієї з головних функцій менеджменту у загальному розвитку економіки країни, так і окремого підприємства.

В економічній літературі проблеми управління розглядаються багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Серед них є науковці, В.Г.Андрійчук, П.С.Котик, які довели, що процес управління – це важлива складова соціально-економічного розвитку держави [1]. Визнаючи значний вклад науковців у розвиток теоретико-методологічних засад процесу управління, необхідно зазначити, що в результаті ряду досліджень розроблено пропозиції щодо формування концепцій та механізмів управління не тільки народногосподарським комплексом, але й підприємством чи організацією зокрема. При цьому важлива роль відводиться контролю як однієї з основних функцій управління.

Контроль не є однозначним поняттям. Різні вчені трактують його по-різному. Так деякі вчені [2] визначають контроль «як процес спостереження і перевірки виробничої і фінансово-господарської діяльності підприємств, здійснюваний відповідними суб'єктами управління з метою виявлення відхилень від встановлених параметрів цієї діяльності, усунення та попередження негативних явищ і тенденцій». Інші [2] розглядають його як «управлінську діяльність, завданням якої є кількісна та якісна оцінка та облік

результатів роботи організації»; або «є заключним етапом управлінського циклу і початком нового циклу, здійснює порівняння кінцевих результатів і всього процесу функціонування і керуючої системи з наперед заданими параметрами, цілями і обмеженнями»[3]. Отже, ряд вчених вважає, що контроль є постійним та неперервним під час всієї діяльності, а інші – що він обмежений та проводиться на завершальному етапі діяльності.

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

В науковій літературі контроль розглядається і як форма зворотного зв'язку. О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан [4, с. 124] вважають, що місце і значення контролю визначаються тим, що він є способом організації зворотних зв'язків, завдяки яким орган управління одержує інформацію про хід виконання його рішення. Тобто ці вчені вважають, що контроль це форма зворотного зв'язку.

Контроль визначають як відхилення отриманих значень від нормативних та при необхідності існує можливість корегування. Було б неправомірним обмежувати контроль тільки виявленням порушень. Контроль не повинен бути спрямований на вишукування порушень; функція контролю не повинна обертатися в слідчу або пошукову. Необхідно пам'ятати, що контроль має значення не тільки для осуду, але, також, і для схвалення. І якщо контроль ухиляється в сторону одного лише виявлення порушення, то втратить всяке значення інша, не менш важлива сторона його діяльності. Адже мета контролю - не реєструвати негативне, а попереджати його.

Поняття «контроль» І.В. Бойко [5, с. 63] визначає як систему спостережень і перевірки процесу функціонування та фактичного стану керованого об'єкта з метою оцінки обґрунтованості та ефективності прийнятих управлінських рішень і результатів їх виконання, виявлення відхилень від вимог цих рішень, усунення несприятливих явищ і сигналізації про них, при необхідності,

компетентним органом. Згідно цього визначення, контроль покликаний не тільки здійснювати перевірку функціонування об'єктів управління, але і, що дуже важливо, дати оцінку доцільності та ефективності управлінських рішень.

На нашу думку, функція контролю є дуже важливою для процесу управління. Існуюча система контролю в даний час, у зв'язку з розширенням завдань управління, виявляється недостатньою з точки зору потреб комплексного, всебічного визначення ефективності виробництва і управління. Деякі вчені вважають контроль допоміжною формою головних функцій управління, тому що він тісно пов'язаний з іншими явищами.

В економічній літературі відсутня єдина точка зору про місце контролю в сфері управління. Окремі автори недооцінюють роль контролю в управлінні: одні з них вважають, що контроль не виступає як самостійна функція, а виконує допоміжну роль у всіх інших функціях управління [6, с. 167]; контроль не є первинною, самостійною діяльністю [7]; інші вказують на єдність контролю з аналізом [8]; треті розглядають контроль як функціональний доданок обліку [9].

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

Нам представляється вірним твердження про те, що не можна виокремлювати роль однієї функції на шкоду іншій; кожна функція виконує притаманну їй роль, а тісний зв'язок контролю з іншими функціями пояснюється не другорядністю контролю, не його беззастережним підпорядкуванням інших функцій, а взаємозалежністю і взаємодією всіх функцій управління [11].

Більшість науковців все ж справедливо вважають, що контроль виступає самостійною функцією управління. У раніше розглянутих роботах контроль

віднесений до основних функцій управління. Таким чином, контроль являє собою самостійну функцію управління економікою, не поглинає інші функції, не обслуговує їх як допоміжний, а взаємодіє з ними, надаючи активний вплив на ефективність їх застосування.

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

Сфера дії контролю поширюється на всі сторони багатогранної виробничо-господарської діяльності організації. Функція контролю здійснюється тільки при зворотному зв'язку, тобто отримання інформації для його здійснення. Його інформація повинна бути оперативною, своєчасною, зрозумілою персоналу управління. Під час процесу управлінського рішення ми використовуємо різну інформацію. До цієї інформації можна віднести звітні, облікові, планові та статистичні дані. Вся ця інформація є важливою частиною при корегуванні управлінських рішень при виконанні всіх функцій.

Головне місце займає питання про зв'язки цієї функції з іншими функціями процесу управління. У зв'язку контроль-планування є процес узгодженості поставлених цілей діяльності підприємства та процесу контролю їх виконання, як наслідок - результатів. За цим зв'язком контроль має проводитися постійно. Характерною ознакою планування на сучасному етапі має стати активізація контролю.

В економічній літературі відсутня також і єдина точка зору про місце обліку в системі управління. В одних роботах облік названий у числі функцій управління, але в роботі облік віднесено не до загальних функцій управління, як, наприклад, контроль, а до специфічних.

Музика П.М. [13], Лукомський Я.І. [14] не вважають облік функцією управління. Подібна точка зору зустрічається і в роботах вітчизняних вчених. Для того, щоб визнати або спростувати це твердження, розглянемо сутність методу контролю.

Щодо функції контролю за методологічною ознакою, то виділяють дві концепції. Перша – під контролем розуміють сукупність способів, притаманних економічним наукам. Так метод фінансово-господарського контролю і ревізії – це сукупність методичних прийомів контролю господарської діяльності та її нормативно-правового регулювання. На думку Д. Микитюк, І. Колеснік, М. Геймор, під методами контролю слід розуміти сукупність способів, за допомогою яких забезпечується безпосереднє виконання функцій фінансового контролю. П.В. Єгоров визначає метод господарського контролю як систему способів, що забезпечує попереднє, поточне і подальше вивчення державними і громадськими органами управління предмета господарського контролю з точки зору дотримання законності, доцільності та якості управління. Такі науковці, як О.А. Біттер, П.С. Березівський, В.С. Мельник інтерпретують метод контролю як комплекс способів і прийомів, які дозволяють контролювати національне багатство з кількісної, якісної та вартісної сторони на будь-яку дату, а також законність і доцільність його споживання, темпи відновлення і джерела формування.

Згідно вищевикладеного, ми робимо висновок, що вчені ототожнюють метод контролю та його форми. А на практиці це не так, в конкретному випадку ми можемо використовувати різні форми одного методу контролю.

Інший погляд на методологію контролю ми бачимо в роботах В.Р. Весніна. Він поділяє методи контролю на загальні та спеціальні, а спеціальні, в свою чергу, поділяються на більш конкретні. Так, наприклад, до фінансового

контролю він відносить документальну ревізію та перевірку балансу, які поділяє ще на декілька - зустрічна перевірка документів, контрольне звірення, інвентаризація тощо. Таким чином, при здійсненні документальної ревізії, яка сама по собі є одним з методів контролю, широко застосовуються аналіз і синтез, гіпотеза та експеримент, взаємозумовленість явищ. Водночас використовуються й приватні способи (методи), засновані на вищевказаних категоріях і загальних методах наукового пізнання.

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

З точки зору М.Г. Браун методологія фінансово-господарського контролю в широкому сенсі слова включає дві складові частини: метод як загальний підхід до дослідження його предмета; методику як сукупність технічних (методичних) прийомів, підпорядкованих вирішенню конкретних завдань контрольних дій. Розглянувши існуючі концепції в галузі методів контролю, ми вважаємо, що облік не може бути зведений до методу контролю.

Викликає сумнів визнання обліку формою контролю, оскільки форма здійснення контролю характеризує методологічні аспекти і означає техніку його проведення [16]. Виділяють різні форми контролю: попередній, поточний, наступний, залежно від часу проведення; документальний і фактичний, залежно від джерел контрольних даних і т.д. Таким чином, виходячи із сутності та класифікації форм контролю, можна зробити висновок про те, що облік не може виступати ні попередньою формою контролю, ні фактичним контролем, жодною іншою формою контролю.

В роботі [17, с. 30] зазначено, що функція контролю включає функцію обліку і аналізу. Таким чином, облік розглядається як складова (хоча і відособлена) частина контролю. Для управління, яке відбувається на виробництві більш притаманними є наступні функції: облік, аналіз і контроль, а особливе місце займають їх взаємозв'язки, які відображають особливості

технологічного процесу. Дійсно, в процесі управління при вирішенні цілого комплексу задач, пов'язаних з використанням ресурсів на всіх стадіях відтворювального циклу, між собою взаємодіють практично всі функції, бо в практиці управління жоден організаційно-структуризований орган не займається тільки однією спільною функцією [18].

Розглядаючи функції обліково-контрольної системи, відзначає, що традиційною функцією є своєчасне забезпечення управлінського органу достовірною інформацією про об'єкт управління. Сьогодні ця функція дає можливість отримувати інформацію не тільки менеджерам підприємства, а ще всьому суспільству. Ця функція, зазвичай, називається обліковою, але не менше правомірно називати її інформаційною. Останній термін, на наш погляд, більш точний, оскільки в суті явища лежить забезпечення суспільства і керуючої ланки обліковою інформацією, яка може виникати в ході не тільки облікової, але і контрольної діяльності.

Інформаційна функція полягає в зборі, за певними правилами і програмами обліково-контрольної системи, необхідних даних; їх фіксування в документах і машинних носіях; у передачі цих документів з того місця, де вони виникли, в місце їх переробки; у зведенні, угрупованні кількісних показників, їх логічної і математичної обробки за певними алгоритмами; отриманні програмного продукту цієї функції вторинної облікової інформації; її передачі для подальшого використання окремими колективами або всім суспільством.

Наступною функцією підприємства як системи є контрольна функція. За її допомогою менеджери перевіряють відхилення, знаходять причини відхилень, а потім відповідне рішення щодо повернення відхилення в нормальний стан. Потім йде аналітична функція, суть якої полягає в тому, що мета даної системи не може бути досягнута тільки в результаті виконання інформаційної та контрольної функції. Необхідно не просто обробляти облікові дані і відхилення від планованого стану, а й обґрунтовувати причинно-наслідкові зв'язки в економічних явищах. Задача цієї функції є важливою та спрямована на підвищення ефективності виробництва, і як наслідок усунення факторів, що

стримують розвиток. Однак її практичне виконання дуже ускладнене переліком факторів, а саме перевантаженістю вхідної інформації; недостатньою кваліфікацією підготовленості персоналу, який виконує економічний аналіз; чітких рамок аналітичної роботи в посадових інструкціях; неякісне виконання аналітичної роботи тощо.

Під час виконання функції обліку та контролю проявляється наступна функція - регулятивна. Дана функція виражається в безпосередньому впливі обліково-контрольної системи на виробництво, тобто в його регулюванні. Попередні ж функції є ніби сполучною ланкою між об'єктом і суб'єктом управління. Існування даної функції обговорюється рядом фахівців. Так, в роботі, присвяченій проблемам управління суспільством, такі категорії персоналу, як ревізори, бухгалтери, статистики віднесені до групи працівників, які не приймають управлінських рішень, а, отже, і не мають можливості безпосереднього впливу на виробничі та управлінські процеси [19].

Наявність регулятивної функції, по суті, підтверджується і в деяких роботах вчених-правознавців. У ряді контрольних органів є повноваження давати підконтрольним органам вказівки для усунення недоліків, а також безпосередньо застосовувати заходи державного примусу. З цих причин дану функцію правильніше віднести до іншої групи функцій системи обліку та контролю - спеціальної. Особливістю функцій є те, що їх діяльність не впливає прямо на кінцевий результат, а впливає на ефективність.

Спеціальною функцією слід вважати, також, стимулюючу функцію. Сутність цієї функції полягає в тому, що добре налагоджені облік і контроль не тільки фіксують ступінь раціональності використання матеріальних чи інших ресурсів, а й спонукають до економного і дбайливого їх використання.

Серед додаткових функцій системи треба виділити виховну. Вона проявляється в багатьох аспектах. Удосконалення обліку та контролю призводить до виховання у працівників свідомого ставлення до трудової та виробничої дисципліни, економного та раціонального використання матеріалів, електроенергії і т.д.

Таким чином, функція обліку є дуже важливою. Вона включає відображення контрольованих операцій за допомогою натуральних показників або їх грошового еквіваленту.

Контроль – одна з основних функцій управління [27]. Як предмет наукового вивчення, контроль пройшов певний шлях історичного розвитку. Першим етапом було уявлення про контроль як про спосіб перевірки правдивості та достовірності документів, повідомлень та ін. У подальшому контроль стали трактувати як перевірку дотримання та виконання нормативних документів, відповідності дій поставленим цілям, планам та рішенням. Тобто контроль являв собою функцію безпосереднього та постійного нагляду, перевірку діяльності організації. Дане трактування підкреслює функціональне призначення контролю.

Виникнення управління як певного процесу пов'язане з появою поведінкової діяльності людей. Однак, виникнення поведінкової діяльності не заперечує факту появи контролю як самостійного процесу, що виник з об'єктивних причин, одночасно з управлінням та незалежно від нього. Керівники приступають до реалізації функції контролю після того, як виділять пріоритетні цілі та завдання, бо контроль це особливий інструмент який сприяє продуктивній роботі та подальшому розвитку організації.

Крім того, контроль, в науковій літературі розглядається як процес, що дає впевненість організації у досягненні своїх завдань.

Виділяють такі види контролю:

- попередній контроль – реалізується на початок здійснення роботи. Він виявляє готовність організації до початку виконання поставленого завдання;
- поточний контроль – реалізується безпосередньо у процесі роботи шляхом оцінки її результатів. Відхилення, виявлені під час роботи, дозволяють швидко реагувати на виявлені проблеми;
- заключний контроль проводиться після завершення робіт. Основне його завдання – забезпечення керівництва інформацією, яка потрібна для планування, за умови здійснення у майбутньому схожих робіт.

Виконання функції контролю передбачає:

- отримання інформації;
- опрацювання отриманої інформації;
- аналіз інформації про існуючі результати діяльності;
- зіставлення отриманих результатів з плановими показниками, виявлення відхилень та діагностика цих відхилень;
- вдосконалення діяльності, необхідної для досягнення поставленої мети [27].

Однією з позитивних сторін контролю є орієнтир на виявлення найпродуктивніших сфер діяльності організації. Виявляючи успіхи та невдачі організації, їх причини та наслідки, можливо оперативно пристосувати організацію до умов зовнішнього середовища.

Як показує практика, велика кількість керівників у реальній роботі несерйозно ставляться до функції контролю, що, безумовно, знижує якість усієї системи управління підприємством або організацією та створює перешкоди у досягненні намічених цілей. Один з основних чинників, що зумовлює необхідність контролю, полягає в тому, що організація може вчасно фіксувати та коригувати свої недоліки, перш ніж вони вплинуть на досягнення цілей. Не менш важливою є позитивна сторона контролю, яка полягає у повній підтримці всієї успішної діяльності організації; порівняння фактичних результатів із запланованими.

Для того щоб контроль міг виконувати своє завдання, він повинен задовольняти такі важливі властивості:

- бути стратегічно спрямованим, тобто, відображати загальні пріоритети організації та підтримувати їх;
- орієнтованим на результати – організація фактично досягає бажаних цілей та в змозі сформулювати нові цілі, які забезпечують її виживання та подальший розвиток;
- відповідати контролюваному виду діяльності – контроль повинен об'єктивно вимірювати та оцінювати те, що дійсно важливо; - здійснюватися

своєчасно та у відповідності з чітко визначеною метою; - бути досить гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються; - бути простим та економічним, його результати мають бути зрозумілими всім зацікавленим сторонам. Окрім того, розрізняють зовнішній та внутрішній контроль. Внутрішній контроль має місце, коли суб'єкт та об'єкт перебувають у одній системі, зовнішній контроль – у різних системах.

Зовнішній контроль здійснюється адміністрацією, наприклад, у закладах освіти – Державною службою якості освіти, департаментом освіти, управлінням освіти або регулюючими органами (органами влади, податковою тощо).

Необхідність та корисність зовнішнього контролю обумовлена тим, що люди, по-перше, працюють краще, коли знають, що за ними спостерігають. По-друге, співробітники винагороджуються чи караються за результатами зовнішнього контролю. По-третє, зовнішній контроль дозволяє оцінювати діяльність структурного підрозділу з погляду його співробітників, і з погляду досягнення цілей всієї організації. Внутрішній контроль організації забезпечується її власними силами, він здійснюється самими виконавцями: вони контролюють її роботу та результати, за необхідності вносять корективи у власну діяльність. Таким чином, контроль є невід'ємним процесом у роботі організації, має як позитивні, так і негативні сторони, він присутній на всіх стадіях роботи [8].

Контроль як наука безперервно розвивається – формуються нові наукові школи та напрямки досліджень, уточнюються або відкидаються концепції, що не витримали випробування практикою, теоретичні постулати. Особливих якісних змін зазнають теоретичні дослідження, оскільки виникає потреба не лише у теоретичному осмисленні нових реалій, а й у необхідності підготувати суб'єктів господарювання до нових умов проведення контролю.

Рушійним фактором в області досліджень сутності контролю, його мети, основних форм, видів, завдань та ефективності функціонування стала невідповідність існуючої системи контролю вимогам та потребам управління. Перетворення в економіці викликали потреби в уточненні завдань контролю,

цілей, функцій, типів та різновидів. Для вирішення поставлених проблем потрібно перш за все з'ясувати сутність контролю як економічної категорії. Таким чином проведемо аналіз науково-практичної та спеціалізованої польської літератури за роками та спеціалізацією книг.

Контроль – це складова частина управління, основним завданням якої є перевірка та порівняння отриманих даних із плановими, визначення відхилень та попередження їх у майбутньому, з метою забезпечити ефективність функціонування підприємства. Місце контролю в управлінні можна зобразити у вигляді рис. 1.1.



Рис. 1.1. Місце контролю в системі управління

Як видно з рис. 1.1, система управління включає в себе дві підсистеми: система, яка управляє, та система, якою управляють. Під системою, яка управляє, розуміється персонал підприємства: власник, керівник, головний бухгалтер, управлінці, система ж, якою управляють, є сама організація, а точніше господарська діяльність.

Складовими управління є: планування, облік, аналіз і контроль. Дані складові тісно пов'язані між собою. Так, на етапі планування формуються мета, завдання та визначаються відповідні показники, які, як передбачається, в майбутньому принесуть економічні вигоди. У ході проведення господарської діяльності отримані дані обліковуються. Потім ці показники аналізуються за допомогою різних методів, прийомів та способів економічного аналізу, проводиться порівняння з показниками, які були розраховані на етапі планування, визначаються відхилення, розбіжності, крім того фактори, які

вплинули на дані зміни. Контроль, як складова управління, супроводжує всі етапи господарської діяльності підприємства. Особливо яскраво він проявляється у вигляді наступного та попереднього контролю, оскільки на основі проведення контролю отриманих даних в кінці звітної періоду приймаються управлінські рішення, на основі яких плануються нові показники, ставляться нові завдання. У даному випадку контроль буде виступати попереднім і наступним одночасно, тому що наступний контроль ми проводимо на основі отриманих даних у результаті ведення господарської діяльності, але разом з тим, на основі даних контролю приймаються управлінські рішення, що з цієї точки зору є попереднім контролем. Отже, контроль є важливою, але в той же час найскладнішою складовою системи управління.

Метою контролю є ефективна охорона майна господарського підприємства, а також допомога керівництву і власникам в тому, щоб досягти поставленої мети і завдань. Мета контролю розкривається через його завдання. Всі науковці виділяють різні завдання контролю. Проте у кожного з них простежується одна і та ж ціль, яка поєднує їх – це підвищення ефективності функціонування господарської діяльності підприємства. (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Завдання контролю

Розглянемо вищезазначені завдання детальніше.

Першим завданням нами було виділено підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Дане завдання є основним у діяльності

будь-якого підприємства, оскільки від цього залежить подальше функціонування господарської одиниці та його прибутки.

Підвищення ефективності та доцільності використання всіх наявних ресурсів підприємства. Ресурси є головною забезпечувальною і найбільшою складовою всієї діяльності підприємства. Саме на придбання ресурсів витрачається найбільше коштів, оскільки вони забезпечують всі господарські процеси, але особливо виробництво. Ефективне та доцільне їх використання дає можливість зменшити собівартість виготовленої продукції, і тим самим збільшити прибутки даного підприємства.

Встановлення відповідності фактичних даних планових. Кожне підприємство перед початком ведення діяльності планує свої всі послідовні кроки та визначає максимально позитивні результати, які воно бажає отримати в ході здійснення своєї діяльності. Саме з цими результатами порівнюються фактичні отримані дані. Дане завдання є досить важливим, оскільки перевиконання плану не завжди не є хорошим показником для підприємства, як і недовиконання.

Попередження помилок та відхилень у майбутньому. Одним із важливих видів контролю є попередній контроль. Саме завдяки даному виду контролю ще на початку здійснення певних господарських дій можна попередити помилки та відхилення. Так, проконтролювавши якість сировини, яка надходить на виробництво, можна попередити виникнення браку в майбутньому. Підписавши договір про повну матеріальну відповідальність з матеріально-відповідальною особою, можна попередити розкрадання з її сторони у майбутньому. Таких прикладів можна наводити безліч, оскільки контроль супроводжує кожну подію та операцію на підприємстві.

Дотримання поставлених цілей та мети у ході ведення господарської діяльності. Кожне підприємство, організація чи установа перед початком своєї діяльності визначає мету та цілі своєї діяльності, які вона повинна досягнути в ході своєї діяльності. Контроль на даному етапі посідає важливе значення, оскільки він повинен забезпечити, щоб дії та операції були здійсненні саме для

виконання цієї мети і цілей.

Встановлення причин виявлених негативних зрушень та визначення наслідків, які в результаті цього виникли. Контроль тісно пов'язаний у системі управління з його складовими, зокрема аналізом. На основі даних аналізу, здійснюється контроль цієї чи іншої складової господарської діяльності. Особливо яскраво це проявляється при визначенні причин, які викликали негативні явища та наслідки, які виникли в результаті цього. В результаті проведення такого аналізу, визначаються слабкі ланки в системі контролю, а на їх основі ставляться нові завдання та цілі.

У процесах управління і господарській діяльності підприємства контроль виконує такі загальні функції, як:

- інформаційно-сигналізаційна. Дана функція полягає в тому, що контроль повинен містити необхідну для прийняття управлінських рішень інформацію та сигналізувати про можливі помилки і виявлені відхилення;

- профілактична – полягає в тому, що контроль в управлінні може проводитися з метою попередження помилок та негативних відхилень у майбутньому;

- інструктивна – полягає в тому, що у веденні господарської діяльності використовуються висновки отримані у ході проведення контролю, які допомагають ефективно управляти підприємством;

- спонукальна – введення певних заборон, наказів або надання різноманітних заохочень, впливає на позитивне виконання запланованих дій.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити наступний висновок, що контроль – це складна система, яка є складовою частиною процесу управління, основне завдання якої перевірка та порівняння отриманих даних із запланованими, з метою забезпечити ефективне функціонування господарської діяльності підприємства.

Для виконання поставленої мети контроль виконує такі завдання, як підвищення ефективності господарської діяльності та використання всіх наявних ресурсів підприємства, встановлення відповідності фактичних даних плановим, попередження помилок та відхилень у майбутньому, дотримання

поставлених цілей та мети у ході ведення господарської діяльності, встановлення причин виявлених негативних зрушень та визначення наслідків, які в результаті цього виникли. Ефективне виконання завдань контролю залежить від організації контролю, а також таких основних принципів, як простота контролю, орієнтація на результати, економічність контролю, гнучкість, своєчасність.

1.2. Функції і якісні ознаки контролю

Завдання, які вирішуються внутрішнім контролем, визначають його функції. Функції контролю – зіставлення відповідності процесу розширеного відтворення інтересам невинного зростання матеріального і культурного рівня життя людей. Всі функції контролю тісно пов'язані між собою і утворюють впорядковану систему управління.

Профілактична функція – полягає у проведенні контролю до початку здійснення господарських операцій, що допомагає запобігти виникненню негативних явищ у господарської діяльності підприємства в майбутньому.

Інструктивна й консультативна – полягає у визначенні напрямів діяльності господарюючого суб'єкта, наданні пояснень, проведення інструктажу працівникам, крім того, визначаються способи і засоби правильного ведення діяльності, яка дає можливість швидко ліквідувати помилки, які виявляються у ході контролю.

Коригуюча – полягає у виправленні виявлених неточностей, помилок відповідно до законодавства та політики підприємства, з метою досягти результати, які запланувало підприємство на початку своєї діяльності.

У ході дослідження нами було виявлено, що науковці виділяють досить схожі за своїм змістом дві функції: Ч. Пачува (C. Paszuła) – виховну, а Т. Наум'юк (T. Naumiuk) – навчально-виховну.

Виховна функція, зазначає Ч. Пачува (C. Paszuła), полягає у виконанні визначених процедур, застосуванні дидактичних і виховних методів,

об'єктивних оцінок працівників, які контролюються, і результатів контролю [73, с. 13].

Навчально-виховна функція, відмічає Т. Наум'юк (T. Naumiuk), дає можливість вдосконалити способи реалізації визначеної діяльності, за рахунок використання таких дидактично-виховних дій, як навчання, інструктаж, а також підвищення кваліфікації і професійне вдосконалення [67, с. 16-17].

На нашу думку, вищезазначені функції, виховна та навчально-виховна, слід об'єднати в одну функцію під назвою навчальна функція, адже для підприємства основним є навчати працівника правильно та якісно виконувати визначену роботу для ефективного функціонування підприємства, а також стежити за підвищенням кваліфікації та професійного вдосконалення працівників.

Крім вищезазначених функцій, Ч. Пачува (C. Paszula) виділяє ще такі функції, як:

- Інформаційну, яку також називають сигналізаційною, – дана функція полягає у систематичному і своєчасному наданні власнику чи керівнику інформації і необхідних даних для виправлення попередньо прийнятих рішень, а також для прийняття нових рішень, пов'язаних з управлінням, і повідомлення власників чи керівництва про порушення, помилки, зловживання, відхилення і загрози, які виникають у ході ведення господарської діяльності [73, с. 13-14].

- Спонукальну, яку також називають креативна, – яка полягає у тому, що завдяки виданню наказів і заборон, або заохоченню працівників, підвищується їх продуктивність праці. [73, с. 13-14].

Вчений Т. Наум'юк (T. Naumiuk) виокремлює такі функції внутрішнього контролю, як:

- Мотиваційну – (надихаючу, стимулюючу, креативну), дана функція передбачає вплив на елементи та осіб, які займаються виконанням визначених дій, у вигляді наказів, заборон, штрафів, заохочень, стимулів, з метою досягти поставленої мети [67, с. 16-17].

Як видно, спонукальна функція, яку виокремив Ч. Пачува (C. Paszula), та

мотиваційна функція, яку виділив Т. Наум'юк (T. Naumiuk), хоча й мають різну назву, але за своїм змістом однакові. На нашу думку, Т. Наум'юк (T. Naumiuk) дав більш точнішу назву даної функції, оскільки вона чітко відповідає тим способам та прийомам, які використовуються під час виконання даної функції.

- Сигналізаційну – забезпечує поточне інформування виконавців і осіб, які приймають рішення (особливо керівництво) про невідповідність здійснення господарської діяльності з прийнятими управлінськими рішеннями, наприклад, зловживання, безгосподарність або інші причини; дана функція дає можливість швидко реагувати відповідальних осіб з метою прийняття коригуючих заходів [67, с. 16-17]. Дана функція за своїм змістом відповідає спонукальній функції, яку виділяв Ч. Пачува (C. Paszula).

Розглядаючи дані функції, ми помітили, що вчений Ч. Пачува (C. Paszula) на перше місце ставить таку функцію, як інформаційна, а Т. Наум'юк (T. Naumiuk) – профілактичну. На нашу думку, першою функцією внутрішнього контролю слід виділяти саме інформаційну функцію (рис. 1.3), оскільки вона полягає у наданні інформацію керівникам і власникам підприємства для правильного та якісного виправлення виявлених помилок та відхилень, а також на основі наданої інформації прийняти правильні управлінські рішення або внести зміни в попередньо прийняті, які в майбутньому принесуть більше економічної вигоди для даного господарського суб'єкта.

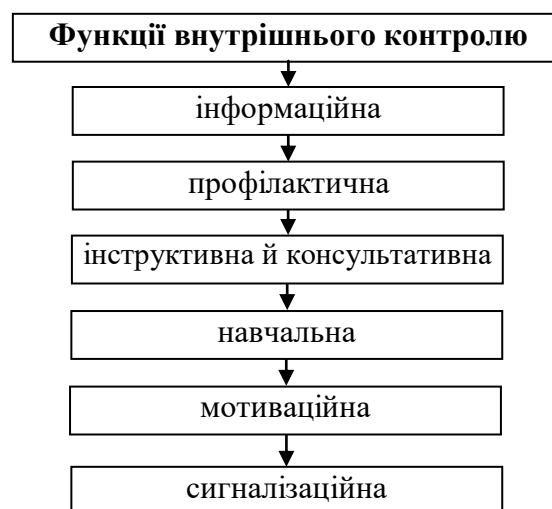


Рис. 1.3. Функції внутрішнього контролю

Профілактична функція допомагає попередити помилки та відхилення у майбутньому за допомогою проведення внутрішнього контролю до початку здійснення тих чи інших господарських дій.

Третьою за значимістю функцією внутрішнього контролю, на нашу думку, потрібно виділити інструктивну й консультативну функцію. Дана функція передбачає проведення інструктажу, консультацій для працівників, перед початком виконання визначених дій. Поряд з інструктивною й консультативною функцією можна зазначити навчальну функцію, яка полягає у проведенні навчальних дій щодо виконання визначеної роботи. Вона є особливо важливою функцією і яскраво проявляється під час проведення автоматизації підприємства та виготовленні нової продукції. Ці функції, хоча й відрізняються за своєю суттю, проте вони мають одну ціль – попередити негативні відхилення та помилки в майбутньому.

Наступна функція – мотиваційна. Вона є важливою функцією внутрішнього контролю, оскільки допомагає підвищити продуктивність праці працівників, що значно підвищує ефективність функціонування підприємства.

Сигналізаційна. Ця функція має місце на кожному етапі ведення господарської діяльності підприємства, оскільки її основна мета надати сигнали відповідним особам про виникнення відхилення від плану, помилок, неточностей, що є поштовхом для посилення контролю за певними елементами, особами, процесами тощо.

Отже, у ході проведеного дослідження нами виявлено, що внутрішній контроль виконує шість основних функцій, зокрема, це інформаційна, профілактична, інструктивна й консультативна, навчальна, мотиваційна та сигналізаційна. Зазначені функції допомагають підприємству якнайкраще досягти поставлену мету, підвищити ефективність функціонування підприємства та допомогти керівництву в прийнятті управлінських рішень.

1.3. Методи і методика контролю, способи його проведення

Перед тим, як розглядати методи, методику та способи внутрішнього контролю потрібно з'ясувати, що являють собою ці поняття.

Отже, поняття “метод” походить від грецького “methodos”, що означає “дорога за будь-чим”, “шлях”. Метод представляє собою комплекс різноманітних пізнавальних підходів та практичних операцій, спрямованих на отримання нових знань. У контролі під методом загалом розуміють певний спосіб цілеспрямованої діяльності у процесі контролю, тобто, підбір і порядок контрольних дій, які забезпечують легкість і правильність досягнення поставленої мети та отримання відповідного результату, що одночасно забезпечує можливість повторення цієї діяльності. Метод контролю можна також охарактеризувати як спосіб досягнення мети даної контрольної діяльності при максимальній в даних умовах ефективності.

Спосіб, у свою чергу, – це сукупність прийомів та засобів, спрямованих на отримання об'єктивної інформації про об'єкт контролю. На основі дослідження можна встановити певний взаємозв'язок між методом, методикою та способом контролю (рис. 1.4).

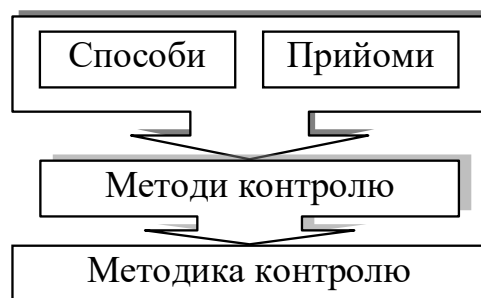


Рис. 1.4. Взаємозв'язок методики, методу і способів та прийомів контролю

Отже, як видно з рис. 1.4, сукупність способів та прийомів утворюють метод внутрішнього контролю, а сукупність різних методів складають методику, тому можна з впевненістю сказати, що зв'язок між даними елементами є тісний та набуває ланцюгового вигляду.

Пізнавальні цілі складної господарської діяльності визначають необхідність використання різних методів контролю, які у внутрішньому контролі використовуються як функції управління підприємством, часто перетинаються і взаємодоповнюються.

На практиці внутрішній контроль найчастіше використовує наступні методи: порівняння, аналіз, синтез, індукція і дедукція, балансовий метод, загальна і вибіркова перевірки, прогресивний і регресивний метод, огляд, ревізія, спостереження і експеримент, зіставлення документів, математичні методи та ін.

Сукупність методів контролю називають методикою контролю. Методи контролю можна розробляти й самому, як у функціональному, так і інституційному контролі, багаторазово використовуючи під час контролю господарських операцій чи окремих сфер контролю певний спосіб дій, який в даній ситуації дає хороші результати.

У внутрішньому контролі можна використовувати як загальні надбання науки і практики контролю, так і власний досвід з контролю господарської діяльності, які додатково вимагають постійного вдосконалення. У практиці внутрішнього контролю жоден з його методів не є повністю досконалим і загалом не може використовуватись у чистому вигляді. Зазвичай, залежно від виду досліджуваної операції і об'єкту контролю, часу і місця його проведення, а також різних інших чинників, виникає необхідність об'єднання різних методів контролю.

Розробка певної універсальної методики або поєднання методів чи методик контролю, вважає Ч. Пачува (Cz. Paszuła), яку можна застосовувати у будь-якій сфері внутрішнього контролю, є практично неможливим. [73, с. 56]

При використанні кожного з методів чи методик необхідно брати до уваги факт, що внутрішній контроль господарюючих суб'єктів – особливо в умовах ринкової економіки – повинен бути спрямований на виявлення і усунення неправильних господарських рішень, дослідження ефективності господарювання, рентабельності господарської діяльності, виявлення та

уникнення втрат, марнотратства і різного роду небажаних явищ – у тому числі перевитрат.

Система методів внутрішнього контролю є досить складною як у фаховій літературі, так і в практиці контролю. Не вистачає загальної класифікації методів контролю.

З метою досягнення практичних цілей найкращим, стверджує Ч. Пачува (Cz. Paszuła), є поділ методів контролю на дві основні групи:

- 1) традиційні методи;
- 2) сучасні методи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Методика внутрішнього контролю

№ з/п	<i>Найважливіші методи контролю</i>	
	<i>Традиційні методи</i>	<i>Сучасні методи</i>
1	Методи порівняння	Методи комп'ютерного порівняння
2	Методи економічного аналізу	Методи інформаційного контролю
3	Індукція	Статистичні методи
4	Дедукція	Математичні і математично-статистичні методи
5	Повні і часткові методи	Операційні дослідження (обстеження)
6	Загальні і вибіркові методи	Метод PERT
7	Ревізія, огляд, обстеження	
8	Інвентаризація	

Джерело: [73, с. 56-57]

Як видно з таблиці 1.1, основним методом, який використовується при проведенні контролю, є метод порівняння. Він проявляється у всіх видах контрольних дій, які проводяться як окремими ланками системи внутрішнього контролю на підприємстві, так і органами зовнішнього контролю. Метод порівняння використовується як при проведенні контролю у його найпростішому вигляді, так і в найскладніших контрольних системах. І це очевидно, оскільки порівняння характерне для кожної дії і кожної контрольної операції, не залежно від ступеня деталізації, конкретного періоду і т.д. Тому порівняння є невід'ємною особливістю поняття внутрішнього контролю, а також економічного аналізу, який використовується як метод і інструмент контролю господарської діяльності.

Порівняльні методи мають основне практичне значення не тільки у внутрішньому контролі. Вони проявляються у всіх видах контролю, на всіх етапах процесу контролю, а також при використанні інших методів контролю. Порівняння властиве кожній контрольній операції (відповідно до визначення і суті контролю: обліковий стан – фактичний стан – відхилення). Разом з тим порівняння також характерне і самому поняттю контроль.

До найбільш практичних методів внутрішнього контролю належать:

- метод внутрішнього порівняння (зіставлення) – зазвичай полягає на порівнянні відповідності змісту документів, що перевіряються, фактичному стану. Якщо у результаті часткового порівняння виявлено невідповідності, необхідно провести повне порівняння, яке буде охоплювати всю документацію досліджуваного питання;

- метод зовнішнього порівняння полягає у порівнянні даних підприємства з даними свого контрагента, такий метод ще називають зустрічний контроль. Він використовується як у внутрішньому, так і в зовнішньому контролі з метою підтвердження наявності дрібних шахрайств і фальсифікацій, суть яких полягає в підробці записів у документах, наприклад, порівняння даних підприємства про фінансові операції з даними банку, порівняння суми ПДВ або рахунку з його копією у постачальника товарів чи послуг. Цей метод у межах так званого перехресного контролю досить широко використовують органи держказначейства під час проведення податкової перевірки нарахування податку на додану вартість (ПДВ).

Метод економічного аналізу передбачає логічний розклад досліджуваних господарських явищ на складові елементи і розгляд кожного з них окремо. Економічний аналіз, а саме фінансовий аналіз, є одним з методів контрольних досліджень економічних процесів, при якому оцінка простих чинників та наявних між ними причинно-наслідкових зв'язків дозволяє провести синтетичну оцінку господарських станів і процесів з точки зору ефективності раціонального господарювання. Підставою для проведення економічного аналізу є економічний розрахунок або логічно обґрунтована система

вимірювання витрат, доходів і економічних результатів господарської діяльності. Економічний розрахунок необхідний при визначенні цілеспрямованості і рентабельності господарської діяльності. З цієї точки зору економічний розрахунок, як один із важливих методів контрольного дослідження, повинен передувати господарським рішенням, проводитися під час їх реалізації, а також, у разі потреби, використовується після виконання цих рішень (розрахунок *ex post*) з метою визначення рівня відповідності отриманих результатів поставленим цілям, формулювання висновків на майбутнє зі встановлених відхилень і неточностей.

Методи економічного аналізу і економічного розрахунку використовуються при загальних дослідження широких господарських проблем, а їх придатність у практиці контролю росте пропорційно до масштабів і ступеня складності об'єкта контролю.

Вчений Ч. Пачува (Cz. Paszula) пропонує два види економічного розрахунку: комплексний або спрощений розрахунок, що надає можливість прийняти оптимальне управлінське рішення [73, с. 59]

Метод індукції, який ще також називають синтетичним, досліджує загальний хід контрольних операцій або явищ у такому порядку, в якому вони відбувалися (від причин до наслідків). Суть синтетичного методу полягає у контролі переходу від конкретних явищ до загальних. Синтетичний (індуктивний) метод найчастіше використовується при проведенні контролю законності документів, які стосуються однорідних господарських операцій, наприклад, готівкових, банківських операцій, постачання товарів та ін.

Методи дедукції (регресивні або аналітичні методи) полягають у попередньому контролі і аналізі загальних даних, визначенні неточностей і відхилень від запланованого стану, які виявляються у результаті проведення контролю, із виділенням проблем, які вимагають детального контролю. Метод дедукції оснований на зворотних діях від методу індукції (від загальних визначень, тобто результатів, до причин).

Сутність методів індукції і дедукції є протилежними лише у сфері техніки їх застосування. У практиці контролю ці методи взаємодоповнюються,

залишаючись у тісному взаємозв'язку між собою. Загалом взаємна доповнюваність характерна всім традиційним методам контролю, що є результатом складності операцій і явищ господарської діяльності в умовах ринкової економіки. Взаємодоповнюються та перетинаються також традиційні і сучасні методи контролю.

Сучасні методи і техніка контролю, а саме методи комп'ютеризованого контролю, дедалі ширше застосовуються підприємствами, які в бухгалтерському обліку і управлінні використовують комп'ютерну техніку. Внутрішній контроль у так званому інформаційному середовищі вимагає від контролюючих суб'єктів хороших знань принципів і специфіки процедур, які здійснюються при використанні комп'ютерної техніки.

Термінологія у сфері сучасних методів контролю, особливо інформаційних, порівняно з попередніми методами, не є настільки впорядкованою і систематизованою. Це стосується як фахової літератури, правових положень (законодавства), так і практики контролю. Різні автори і практики використовують різні визначення, і до того ж ще й не завжди влучно і зрозуміло.

У нашому дослідженні під поняттям інформаційного контролю ми будемо розуміти методи і форми контролю, які використовуються у процесі електронної обробки даних, тобто в інформаційних системах, або, також, у процесах контролю інформаційних систем бухгалтерського обліку і фінансових розрахунків. Тому, дуже часто інформатика також є об'єктом внутрішнього контролю. В інформаційних системах контроль передусім використовується з метою забезпечення правильності перебігу процесу обробки даних, а також забезпечення правдивості даних “на вході” і правдивості кінцевих результатів обробки даних.

Науковець Ч. Пачува (Cz. Paszuła), визначає наступні методи інформаційного контролю:

- контроль оформлення вхідних даних;
- контроль різних носіїв інформації;
- контроль передання даних від користувача до розрахункового центру;

- контроль введення даних до комп'ютера;
- контроль процесу електронної обробки даних;
- контроль виходу даних [73, с. 61]

До найбільш відомих і поширених у практиці методів інформаційного контролю належать:

1) обліковий контроль, який в інформаційних системах головним чином охоплює порівняння різних величин, які знаходяться в арифметичній залежності між собою.

Мета облікового контролю полягає у виявленні помилок або викривлень під час реєстрації даних або складання документів у ході проведення розрахунків.

Обліковий контроль полягає у використанні контрольних сум або виконанні принципу збалансування (наприклад, подвійне облікове відображення відповідно до принципу подвійного запису);

2) сутнісний контроль в інформаційних системах полягає у порівнянні з відповідними нормами, визначеним реальним станом або іншими показниками;

3) автоматизований контроль у сфері комп'ютерної техніки використовується дуже часто і передбачає перевірку правильності виконання певної операції у процесі обробки даних;

4) логічний контроль полягає у порівнянні величин, які знаходяться у певному взаємозв'язку між собою.

Окрім обговорених вище методів існують й інші сучасні методи і техніки контролю, які використовуються в інформаційних системах з метою визначення правильності функціонування комп'ютерних систем.

Одним із сучасних (математичних) методів контролю є метод PERT (program evaluation review technique). Він є одним із найбільш відомих мережевих методів, який використовується в ході процесу інвестування і дозволяє відразу слідкувати за здійсненням операцій. Будь-які виявлені відхилення вимагають постійного контролю і втручання керівництва, щоб умови інвестування дотримувалися.

Бажання досягнути максимальної раціональності в управлінні, у сфері реалізації функцій контролю, призвело в останні роки до ширшого використання

багатьох інших методів, зокрема кількісних, які ґрунтуються на математичному аналізі.

Використання даних методів в управлінні, особливо в процесах контролю і прийняття рішень, стало майже синонімом сучасності. Спеціальна техніка операційних досліджень дозволяє створити стратегію господарського контролю, яка ґрунтується на вимірюваннях, порівняннях і оцінці майбутньої можливої поведінки, шляхом використання наукової моделі досліджуваної ситуації.

За допомогою методу операційних досліджень можуть бути вирішені різного роду проблеми в управлінні підприємством, такі як, контроль запасів, дослідження продуктивності, контроль масового обслуговування, вибір напрямку діяльності, системи контролю, дослідження плинності кадрів, принципи впорядкування та багато інших. Сфера застосування операційних досліджень розширюється у зв'язку з розвитком комп'ютерних технологій, але в Польщі ці методи ще не є досить популярними і рідко застосовуються у внутрішньому контролі.

Під час дослідження нами виявлено, що однією з важливих сфер в управлінні і контролі, де використовуються операційні дослідження, є так звана проблема пошуку. Сутність оптимізації проблеми пошуку полягає у визначенні такого періоду спостереження, щоб можна було досягнути максимальної точності пошуку при мінімальній ймовірності допущення помилки у виборі періоду пошуків. Як виявляється, більшість контрольно-ревізійних робіт можна звести до відповідної проблеми пошуку.

Отже, сучасні методи і техніки контролю не звільняють керівників господарюючих суб'єктів від відповідальності за розвиток і вдосконалення своїх власних методів контролю. Однак, дані методи можуть вказати шлях їх удосконалення. Використовуючи математичні методи і сучасну комп'ютерну техніку можна без сумніву набагато ефективніше виконати функції контролю.

Для організації системи ефективного внутрішнього контролю необхідно розробити основні його методи (елементи методів). В залежності від поставлених цілей внутрішнього контролю, повноти обстеження об'єктів і

необхідності отримання різноманітної, доказової інформації про діяльність суб'єкту господарювання можуть використовуватися різні методи (табл. 1.2).

Ефективність системи внутрішнього контролю характеризується двома основними чинниками: ступенем здійснення цілі внутрішнього контролю і тим впливом, який визначає зміна одного показника господарської діяльності результати зміни іншого, тобто визначальним є те, наскільки суттєвою буде виявлена помилка в процесі здійснення внутрішнього аудиту та який її вплив на загальні результати фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 1.2

Основні методи внутрішнього контролю на підприємстві

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування методу</i>	<i>Зміст методу</i>
1	Інвентаризація	Виявити всі можливі помилки при обліку та обігу товарів, витрати через несправність технічного обладнання, псування харчових продуктів або розкрадання майна
2	Лабораторний аналіз	Визначення значень показників (фактичних) якості, установлених нормативними документами з використанням стандартизованих методів випробувань (вимірювань) або атестованих методик випробувань (вимірювань).
3	Експертна оцінка	Оцінка майна, майнових прав – це процес визначення вартості на дату оцінки за процедурою, встановлено нормативно правовими актами і є результатом практичної діяльності суб'єкта оціночної діяльності
4	Контрольні перевірки	Обстеження і вивчення окремих ділянок фінансово-господарської діяльності підприємства, установи, організації або їх підрозділів.
5	Усне опитування	Опитування можна розглядати як один із найпоширеніших методів отримання інформації про суб'єктів — респондентів. Опитування полягає в задаванні людям спеціальних запитань, відповіді на які дозволяють дослідникам отримати необхідні відомості залежно від завдань дослідження
6	Економічний аналіз	Вивчення господарської діяльності та економіки підприємства.
7	Перевірка документів	Основна підготовка та перевірка документів на підприємстві.

Структура внутрішнього контролю економічного суб'єкта включає в себе: середовище яке підлягає контролю; механізми здійснення внутрішнього контролю; система оцінки результатів та ризиків. Ефективне сформоване середовище яке підлягає контролю дає можливість визначити алгоритми та інструменти контролю які будуть використовуватись для проведення

внутрішнього контролю підприємства, воно дає можливість чітко визначити об'єктів та суб'єктів внутрішнього контролю підприємства. Під вищезгаданими несумісними функціями розуміються ті, які мають концентрацію на одну людину та в будь-якій комбінації можуть сприяти вчиненню випадковою або навмисною помилкою, і зробити його важко виявити. Середовище що підлягає контролю має забезпечити доступ органів контролю до активів, аналізу господарських операцій, результатів діяльності підприємства і відображення у фінансовій звітності та бухгалтерському обліку. При аналізі середовища, що підлягає контролю вивчаються: етичні цінності, філософія та стиль управління, організаційна структура, процес розподілу повноважень і обов'язків, політика та практика управління людськими ресурсами, компетенція персоналу. Внутрішній механізм контролю, передбачає застосування таких інструментів як: бухгалтерський облік, фінансова звітність. Застосування інструментів контролю, покликано забезпечити недопущення матеріально-технічних втрат, завчасне виявлення ризиків діяльності, запобігання фінансових втрат, вчасному виявленню помилкових рішень. Система оцінки ризиків повинна виявити та запобігти можливості фінансових та інших втрат, пов'язаних з внутрішніми та зовнішніми чинниками. Оцінка ризику здійснюється в рамках внутрішніх положень та перевіряє ефективність діяльності бухгалтерії, наявність контролю навколишнього середовища, механізми та системи внутрішнього контролю, ефективність їх діяльності. Висновки та новизна. Ефективна діяльність підприємства забезпечується дієвою системою внутрішнього контролю, на неї покладаються важливі функції, щодо виявлення та попередження небезпек для діяльності підприємства під час безпосереднього здійснення господарської діяльності. Ефективність системи внутрішнього контролю визначається ступенем відповідності її основних елементів вищезазначеним параметрам, а саме: принципам, методам, функціям. Система внутрішнього контролю забезпечує ефективну діяльність підприємства, відповідність прийнятих управлінських рішень, змінам зовнішнього середовища, та внутрішнім можливостям підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення контролю на підприємстві

З 24 лютого 2022 року відповідно до Закону України "Про правовий режим воєнного стану" в Україні введено режим воєнного стану!

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 13 березня 2022 року № 303 "Про припинення заходів державного нагляду (контролю) і державного ринкового нагляду в умовах воєнного стану" припинено проведення планових та позапланових заходів державного нагляду (контролю) і державного ринкового нагляду на період воєнного стану, введеного Указом Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64 "Про введення воєнного стану в Україні".

При цьому, протягом періоду воєнного стану дозволено здійснення позапланових заходів державного нагляду (контролю) в окремих сферах, зокрема щодо запобігання неконтрольованому зростанню цін на товари, які мають істотну соціальну значущість, виключно на підставі рішення центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у відповідній сфері, за наявності загрози, що має значний негативний вплив на права, законні інтереси, життя та здоров'я людини, захист навколишнього природного середовища та забезпечення безпеки держави.

Відповідно до статті 19 Господарського кодексу України суб'єкти господарювання мають право без обмежень самостійно здійснювати господарську діяльність, що не суперечить законодавству.

Суб'єкти господарювання підлягають державній реєстрації відповідно до Господарського кодексу України та Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності».

Державний контроль – одна з форм здійснення державної влади, що забезпечує дотримання законів і інших правових актів, що видаються органами держави.

Державний нагляд – функція спеціальних державних органів та їх посадових осіб за систематичним спостереженням за точним і неухильним

дотриманням законів, інших нормативних правових актів, що здійснюється за підвідомчим даними органам питань щодо непокора їм юридичних і фізичних осіб.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», нагляд (контроль) визначається як діяльність уповноважених законом центральних органів виконавчої влади, їх територіальних органів, державних колегіальних органів, органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування в межах повноважень, передбачених законом, щодо виявлення та запобігання порушенням вимог законодавства суб'єктами господарювання та забезпечення інтересів суспільства, зокрема належної якості продукції, робіт та послуг, прийнятного рівня небезпеки для населення, навколишнього природного середовища .

Сфери державного нагляду та контролю за господарською діяльністю суб'єктів господарювання

Держава здійснює контроль і нагляд за господарською діяльністю суб'єктів господарювання у таких сферах:

- збереження та витрачання коштів і матеріальних цінностей суб'єктами господарських відносин-за станом і достовірністю бухгалтерського обліку та звітності;

- фінансових, кредитних відносин, валютного регулювання та податкових відносин-за додержанням суб'єктами господарювання кредитних зобов'язань перед державою і розрахункової дисципліни, додержанням вимог валютного законодавства, податкової дисципліни;

- цін і ціноутворення - з питань додержання суб'єктами господарювання державних цін на продукцію і послуги;

- монополізму та конкуренції - з питань додержання антимонопольно-конкурентного законодавства;

- земельних відносин - за використанням і охороною земель; водних відносин і лісового господарства - за використанням та охороною вод і лісів, відтворенням водних ресурсів і лісів;

- виробництва і праці - за безпекою виробництва і праці, додержанням законодавства про працю; за пожежною, екологічною, санітарно-гігієнічною безпекою; за дотриманням норм і правил, якими встановлено обов'язкові вимоги щодо умов здійснення господарської діяльності;

- споживання - за якістю і безпечністю продукції та послуг;

- зовнішньоекономічної діяльності - з питань технологічної, економічної, екологічної та соціальної безпеки.

Обов'язки органів державної влади та посадових осіб стосовно суб'єктів господарювання

Органи державної влади і посадові особи, уповноважені здійснювати державний контроль і державний нагляд за господарською діяльністю, їх статус та загальні умови і порядок здійснення контролю і нагляду визначаються законами.

Незаконне втручання та перешкоджання господарській діяльності суб'єктів господарювання з боку органів державної влади, їх посадових осіб при здійсненні ними державного контролю та нагляду забороняються.

Органи державної влади і посадові особи зобов'язані здійснювати інспектування та перевірки діяльності суб'єктів господарювання неупереджено, об'єктивно і оперативно, дотримуючись вимог законодавства, поважаючи права і законні інтереси суб'єктів господарювання.

За існуючої системи державного нагляду та контролю органами державної влади та посадовими особами за суб'єктами господарювання, наявне закріплення повноважень контролюючих органів нормативними документами. Дане закріплення чітко конкретизує права та обов'язки державного органу та слугує інформаційною базою для прийняття ефективних управлінських рішень керівництвом країни.

Суб'єкт господарювання має право на одержання інформації про результати інспектування і перевірок його діяльності не пізніше як через тридцять днів після їх закінчення, якщо інше не передбачено законом. Дії та рішення державних органів контролю та нагляду, а також їх посадових осіб, які проводили інспектування і перевірку, можуть бути оскаржені суб'єктом господарювання у встановленому законодавством порядку.

Усі суб'єкти господарювання, відокремлені підрозділи юридичних осіб, виділені на окремий баланс, зобов'язані вести первинний (оперативний) облік результатів своєї роботи, складати та подавати відповідно до вимог закону статистичну інформацію та інші дані, визначені законом, а також вести (крім громадян України, іноземців та осіб без громадянства, які провадять господарську діяльність і зареєстровані відповідно до закону як підприємці) бухгалтерський облік та подавати фінансову звітність згідно із законодавством. Забороняється вимагати від суб'єктів господарювання, відокремлених підрозділів юридичних осіб, виділених на окремий баланс, подання статистичної інформації та інших даних, не передбачених законом або з порушенням порядку, встановленого законом.

Висновки до розділу 1

Контроль – одна з ведучих та базових функцій управління після постановки цілі. Немає що контролювати в тому випадку, коли не відпрацьована ціль. У зв'язку з цим, контроль являє собою гарантоване досягнення підприємством своїх власних цілей.

Грамотно налаштована функція контролю сприяє тому, аби вчасно скорегувати негативні моменти в організації діяльності підприємства, вживши потрібні заходи. Для того, щоб розв'язати проблеми, потрібно дотримуватися вищеперерахованих етапів, це дозволить правильно організувати систему контролю діяльності підприємства. Контроль сам по собі направлений на постійне вдосконалення діяльності підприємства, що є необхідним для сучасних підприємств.

Контроль у важливому ступені сприяє підвищенню відповідальності і дисципліни працівників за виконання дорученої справи, допомагає досягати чіткої системи науково-обґрунтованого керівництва. У менеджменті контроль можна визначити як процес спостереження за тим, як підприємство прямує до поставленої цілі.

Нині більшість американських теоретиків менеджменту вважають, що підприємства також повинні використовувати принципи і методи менеджменту, якщо тільки вони хочуть досягти своїх цілей при мінімумі затрат і максимумі ефективності. Спілкування з людьми є основою діяльності менеджерів. У роботі менеджера комунікації будуються на вмінні «говорити мовою» тієї особи, з якою ведеться праця. В організації ефективних комунікаційних зв'язків функція контролю виконує роль зворотного зв'язку

Важливою являється позитивна сторона контролю, яка включена у всесвітню підтримку всього того, що являється успішним в діяльності підприємства. Порівнюючи реальні досягнуті результати із запланованими, тобто відповідаючи на питання «Наскільки ми просунулись до поставленої цілі?»,

керівництво підприємства отримує можливість визначити, де підприємство досягло успіху, а де зазнало невдачі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ

ПрАТ «КИЇВСТАР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

ПрАТ «Київстар» – найбільший оператор телекомунікацій України, який надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектру мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 3G. Абонентами підприємства є понад 25 млн клієнтів мобільного зв'язку і близько 810 тис. клієнтів фіксованого широкосмугового інтернету. ПрАТ «Київстар» входить до складу VimpelCom Ltd., однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних підприємств, з головним офісом у Нідерландах. Холдингове підприємство володіє телекомунікаційними активами в країнах СНД, Європи, Азії, Африки, а його акції знаходяться у вільному обігу на нью-йоркській фондовій біржі NASDAQ.

Як заявляє компанія «Київстар» у своїх фінансових річних звітах, починаючи з 2014 року, то ПрАТ «Київстар» - є платником податків №1 у телекомунікаційній галузі і у 2021 році компанія сплатила 4 267 721 000 грн до державного бюджету України [6]. Місію компанії «Київстар» можна представити як поєднання трьох простих та чітких цінностей (рис.2.1):



Рис.2.1. «Цінності компанії «Київстар»» [16]

Стратегія розвитку ПрАТ «Київстар» на 2020-2025 роки «3Д» («дані, диференціація, дивіденди») спрямована на зміцнення лідерства на вітчизняному телекомунікаційному ринку за рахунок зростання проникнення послуг мобільного інтернету, диверсифікації послуг, підвищення операційної ефективності та інвестиційної привабливості компанії для акціонерів. Для досягнення поставлених цілей ПрАТ «Київстар» активно будує високошвидкісні мобільні мережі і розвиває власну транспортну інфраструктуру.

Організаційна структура компанії «Київстар» - це ієрархічна модель, яку можна представити наступним чином (рис.2.2).

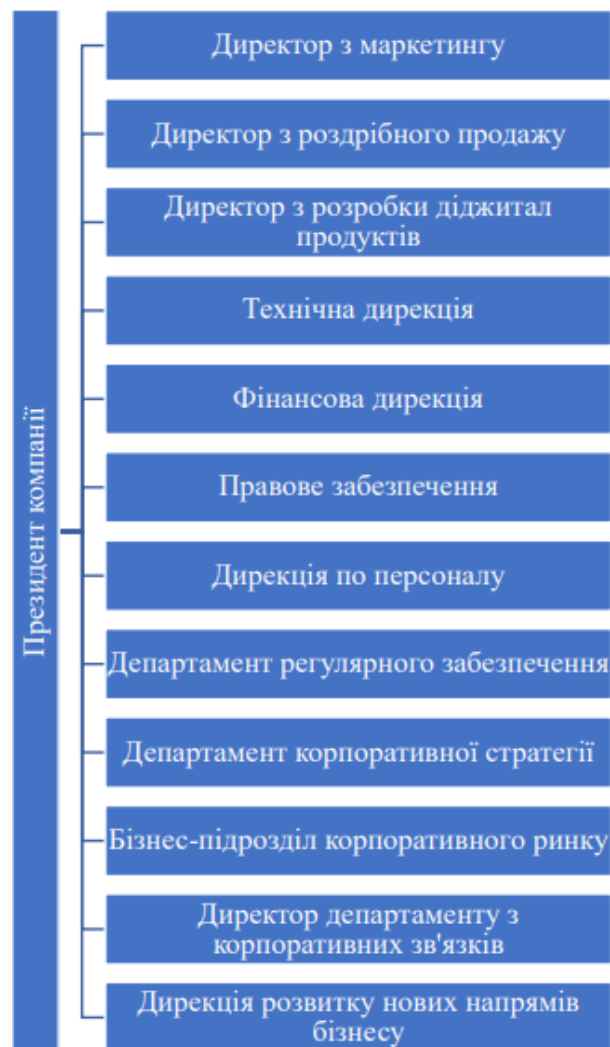


Рис. 2.2. Організаційна структура компанії «Київстар» [15]

На чолі компанії – Президент «Київстар», якому підпорядковуються усі інші структурні підрозділи та директори, а саме:

- Директор з маркетингу;
- Департамент із корпоративних зв'язків;
- Дирекція розвитку нових напрямків бізнесу;
- Бізнес-підрозділ корпоративного ринку;
- Директор з роздрібного продажу;
- Директор з розробки діджитал продуктів;
- Технічна дирекція;
- Фінансова дирекція;
- Департамент правового забезпечення;
- Дирекція по персоналу;
- Департамент регуляторного забезпечення;
- Директор з корпоративної стратегії.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Київстар»

За 2020 рік український бізнес адаптувався до роботи в умовах карантину. Зокрема, абоненти більше використовують цифрові продукти, а мобільні оператори - збільшують покриття 4G. Київстар охопив мережею 4G територію, де проживає 84% населення України та запровадив інновації, які допомагають абонентам вести активне життя, працювати і навчатись.

У 2020 році Київстар інвестує близько 5 млрд гривень у розвиток 4G. Завдяки цьому доступ до нових технологій отримали мешканці невеликих населених пунктів, що дозволило вийти в лідери домашнього інтернету та також запустили низку інновацій під час локдауну. У 2020 році абоненти збільшили використання мобільного інтернету та голосових послуг. Так, у 4 кв 2020 середнє використання дата-трафіку на абонента склало 6,1 Гб, на 43% більше, ніж у 4 кв 2019. Використання голосових послуг на абонента у 4 кв 2020 склало 651 хв, або на 12,7% більше у порівнянні з 4 кв 2019. Цьому сприяли доступні цінові пропозиції оператора, а також маркетингові акції, які оператор запровадив для підтримки абонентів під час пандемії Covid-19.

Тому проблема забезпечення стабільно високої конкурентоздатності підприємства не може бути здійснена виключно шляхом ретельного розгляду науково-методичних підходів до визначення цієї категорії та її реальної економічної сутності. В той же час, не можна обмежуватися виключно використовуваними методами оцінки цього показника. Тому розробка ефективних рекомендацій щодо підвищення поточного рівня конкурентоздатності компанії вимагає, перш за все, всебічного та різнобічного аналізу всіх функціональних і фінансових частин бізнесу, починаючи з основних засобів і закінчуючи показниками прибутковості.

Метою проведення комплексного аналізу фінансових показників ПрАТ «Київстар» є об'єктивна оцінка поточного стану досліджуваного підприємства, його відповідність наявному фінансовому потенціалу, визначити ключові «точки впливу» на поточну економічну та фінансову ситуацію та рівень

прибутковості підприємства. Виявлення резервів підвищення рівня конкурентоздатності в поточних умовах господарювання та можливих «точок зростання» ПрАТ«Київстар» у довгостроковій перспективі.

Для початку проаналізуємо поточні показники фінансового стану компанії. Визначимо структуру та тенденції змін активної частини балансу компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

*Аналіз активів за показниками фінансового стану
компанії ПрАТ «Київстар»*

АКТИВИ	2022	2023	Структура		Приріст
			2022	2023	
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	8 393 665	8 585 356	33,86%	32,16%	2%
Основні засоби	14 616 966	16 291 426	58,96%	61,03%	11%
Фінансові інвестиції	171 269	110 102	0,69%	0,41%	-36%
Відстрочені податкові активи	358 996	139 587	1,45%	0,52%	-61%
Інші необоротні активи	1 251 405	1 568 479	5,05%	5,88%	25%
Усього за розділом I	24 792 301	26 694 950	91,78%	98,82%	8%
II. Оборотні активи					
Товарно-матеріальні запаси	51 347	37 506	2,31%	1,23%	-27%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	664 512	872 641	2,46%	28,66%	31%
Дебіторська заборгованість за розрахунками	161 660	229 580	0,60%	7,54%	42%
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 219 310	1 707 773	4,51%	56,08%	40%
Витрати майбутніх періодів	123 885	195 217	0,46%	6,41%	58%
Інші оборотні активи		2 271	0,00%	0,07%	-
Усього за розділом II	2 220 714	3 044 988	8,22%	100,00%	37%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	353	72 309	0,001%	0,24%	20384%
БАЛАНС	27 013 368	29 812 247	100%	100,00%	10%

Джерело: побудовано автором на основі [ДОДАТОК А,Б,В], [38].

Згідно аналізу, за 2023 р. необоротні активи зросли на 8%. Також зменшилось значення фінансових інвестицій на 36%, що визначає зменшення фінансового портфелю компанії у 2023 році.

Загалом найбільшу частку серед необоротних активів займають основні засоби, що й визначає виробничу направленість даної компанії. Телекомунікаційні послуги потребують постійного обслуговування,

розширення бази телекомунікаційного обладнання, що безпосередньо впливає на значні обсяги основних засобів. В абсолютному значенні основні засоби зросли на 2023 р. на 11%. Значну частку, а саме 32,16% у 2023 р. становлять нематеріальні активи. Загалом приріст нематеріальних активів склав 2%.

Показник довгострокової дебіторської заборгованості на 2023 р. Склав 28,66%. Подібне збільшення відображає проблеми регулювання капіталом та стягнення заборгованості від постачальників.

Необоротні активи є досить сталим активом, що забезпечує сталу роботу підприємства. При цьому оборотні активи забезпечують плинність виробництва, швидкість обороту продукції. Дебіторська заборгованість за продукти, товари та послуги збільшилась на 31%,

Згідно таблиці загальний обсяг оборотних активів у 2023 р. зріс на 37% та становить 3 044 988 тис. грн у досліджуваному році. Приріст відображений в показнику грошей та їх еквівалентів і становить 40%. Значне підвищення найбільш ліквідних активів може свідчити про збільшення потреби в мобілізації грошових коштів.

Загалом, підприємство функціонує за рахунок необоротних активів. Така структура пояснюється тим, що підприємство працює у сфері послуг. Тенденція до збільшення демонструє розширення та ефективізацію діяльності.

За аналізом пасивної частини балансу визначаються джерела, з яких формуються активи. Таким чином, проаналізуємо власні та позикові ресурси підприємства згідно фінансового стану компанії за 2021-2023 рр (табл.2.2).

Таблиця 2.2

*Аналіз пасивів за показниками фінансового стану компанії ПрАТ
«Київстар»*

ПАСИВИ	2022	2023	Структура		Приріст
			2022	2023	
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	654 763	654 763	5,73%	5,25%	0,0%
Капітал у дооцінках	-107		0,00%	0,00%	-100,0%
Додатковий капітал	258 294	258 294	2,26%	2,07%	0,0%
Емісійний дохід	102 338	102 338	0,90%	0,82%	0,0%
Резервний капітал	132 933	132 933	1,16%	1,07%	0,0%
Нерозподілений прибуток	10 383 967	11 419 172	90,85%	91,61%	10,0%
Усього за розділом I	11 429 850	12 465 162	42,31%	41,81%	9,1%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Пенсійні зобов'язання	26 994	24 277	0,38%	0,22%	-10,1%
Довгострокові кредити банків	3 870 638	6 934 336	55,20%	63,30%	79,2%
Інші довгострокові зобов'язання	2 934 101	3 681 646	41,84%	33,61%	25,5%
Довгострокові забезпечення	180 173	315 052	2,57%	2,88%	74,9%
Усього за розділом II	7 011 906	10 955 311	25,96%	36,75%	56,2%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	140 416	59 781	1,64%	0,94%	-57,4%
Поточна кредиторська заборгованість за:					
товари, роботи, послуги	1 441 544	1 946 299	16,82%	30,45%	35,0%
розрахунками з бюджетом	1 032 911	1 124 100	12,05%	17,59%	8,8%
у т. ч. з податку на прибуток	653 515	660 084	7,62%	10,33%	1,0%
розрахунками з оплати праці	9 508	12 370	0,11%	0,19%	30,1%
одержаними авансами	744 678	851 597	8,69%	13,32%	14,4%
розрахунками з учасниками	3 096 916	-	36,13%	0,00%	-100,0%
Поточні забезпечення	96 396	183 376	1,12%	2,87%	90,2%
Доходи майбутніх періодів	727 845	788 435	8,49%	12,34%	8,3%
Інші поточні зобов'язання	1 281 398	1 425 816	14,95%	22,31%	11,3%
Усього за розділом III	8 571 612	6 391 774	31,73%	21,44%	-25,4%
БАЛАНС	27 013 368	29 812 247	100,00%	100,00%	10,4%

У складі пасивів переважає власний капітал частка якого у складі балансу становить 42,31% у 2020р. та 41,81% у 2023 р. Компанія реінвестує значну частину власного прибутку для розвитку, тому вбачаємо значне збільшення власного капіталу на 9,1%. Згідно таблиці, значного зменшення зазнали поточні зобов'язання, що зменшилися на 25,4%, при цьому довгострокові зобов'язання та забезпечення збільшились на 56,2%.

Найбільшу частку в сумі власного капіталу займає нерозподілений прибуток, а саме 91,61%, при чому за 2023 р. даний показник збільшився на 10%. Вже зазначалось, що щорічно компанія реінвестує значний відсоток загального прибутку на розвиток. Таким чином підприємство має змогу постійно зростати, вдосконалюватись та залишатись лідером на українському телекомунікаційному ринку послуг.

За аналізом довгострокові зобов'язання компанії зросли на 56,2%. При цьому найбільшу частку займають довгострокові банківські кредити. Їх обсяг станом на 2023 р. становить 63,30% від загальних довгострокових зобов'язань. Тенденцію до зменшення показали інші довгострокові зобов'язання.

Згідно аналізу поточна заборгованість та забезпечення зменшилися на 25,4%. Значного приросту при цьому зазнала поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, 35%. Також зросла заборгованість за розрахунками з оплати праці на 30,1%. Інші поточні зобов'язання не зазнали суттєвих змін на 2023 р.

За проведеним аналізом підприємство є високозабезпеченим власними активами, при цьому значна частина формується також за довгостроковими зобов'язаннями. Такий розподіл формує значну автономність компанії на ринку. Короткострокові зобов'язання при цьому виступають механізмом формування поточної діяльності. Загальна тенденція свідчить про стійке зростання й інвестиційну привабливість компанії.

Основним показником ефективності розподілу й роботи підприємства у певному періоді є розгляд його фінансового результату та його складових. Визначимо формування чистого прибутку й тенденції змін показників фінансових результатів (табл.2.3).

Чистий дохід від реалізації продукції станом на 2023 р. становить 28 559 150 тис грн. За поточний період показник виручки зріс на 14,23%, що в абсолютному вираженні становить приріст на 3 557 905 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції становить 9 646 440 тис грн з приростом у 13,91% на 2023 р. У складі собівартості найбільшу частку, а саме 58,75% або 1865758

тис. грн складають витрати на сировину та матеріали. Зростання даного показника в порівнянні з 2022 р. відбувається через загальну інфляцію та збільшення обсягів виробництва даного підприємства.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансових результатів ПрАТ«Київстар» за 2022-2023 рр.

<i>Показники фінансових результатів</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>Абсолютна зміна</i>	<i>Приріст</i>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25 001 245	28 559 150	3 557 905	14,23%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8 468 288	9 646 440	1 178 152	13,91%
Валовий прибуток	16 532 957	18 912 710	2 379 753	14,39%
Інші операційні доходи	200 536	217 437	16 901	8,43%
Адміністративні витрати	1 676 040	1 865 353	189 313	11,30%
Витрати на збут	1 967 033	2 362 458	395 425	20,10%
Інші операційні витрати	84 802	115 856	31 054	36,62%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	13 005 618	14 786 480	1 780 862	13,69%
Інші фінансові доходи	80 459	48 828	-31 631	-39,31%
Інші доходи	48 668	235 778	187 110	384,46%
Фінансові витрати	427 797	967 025	539 228	126,05%
Інші витрати	93 560	166 264	72 704	77,71%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	12 613 388	13 937 797	1 324 409	10,50%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2 243 529	2 670 871	427 342	19,05%
Чистий фінансовий результат: прибуток	10 369 859	11 266 926	897 067	8,65%

Показник інших операційних доходів у 2023 р. збільшився на 8,43% в порівнянні з 2022 р. і становить 217 437 тис. грн. Серед операційних витрат займають витрати на збут, що у 2023 р. складають 2 362 458 тис. грн, з приростом на 20,10%.

Щодо витрат то, адміністративні витрати за 2023 р. збільшились на 11,30% і складають 1 865 353 тис грн. Витрати на збут переважають серед операційної діяльності, однак при цьому у 2023 р. їх приріст становить 20,10%. Дане збільшення може свідчити незначні проблеми в оптимізуванні та

налагоджені збутової мережі, яка не потребує значних капіталовкладень.

Інші операційні витрати зросли на 36,62% і складають на 2023 р. 115 856 тис грн. Значна частина даних витрат належать витратам на дослідження та впровадження технологій, адже, як зазначалось, компанія займається телекомунікаційними послугами, що потребують додаткових вкладень. Всього на дослідження та розробку у 2022 р. було витрачено 448,012 тис грн.

У підсумку всієї операційної діяльності фінансовий результат становить 14 786 480 тис. грн., зі збільшенням на 13,69% від минулорічного результату. Приріст відбувся через збільшення обсягів реалізації послуг.

Компанія у 2023 р. отримала фінансовий результат до оподаткування у розмірі 13 937 797 тис грн, що на 10,50% більше результату 2022 р. Враховуючи податок на прибуток, сума чистого прибутку на 2023 р. складає 11 266 926 тис грн, з приростом на 8,65%.

Прибутки компанії за 2023 р. збільшились, що вказує на ефективність управління та розподілі ресурсів у даному періоді. Збільшення відбулось в більшості за рахунок нарощення чистого доходу. При цьому були виявлені проблеми з фінансовою діяльністю компанії.

Основною причиною зниження є неефективне використання техніко-економічних обґрунтувань (звичайне обладнання, невикористані виробничі потужності, низький коефіцієнт варіації, наявність непотрібного обладнання тощо).

Підсумовуючи, фінансовий стан ПрАТ «Київстар» є досить стабільним з точки зору потенціалу нерухомості, фінансової стабільності та ліквідності, торгівлі та прибутковості, але компанія, схоже, використовує надмірні кредитні ресурси. Особлива проблема через загальну стабільність фінансового стану економіки компанії та ризик нівелювання можливих загроз та їх деструктивного впливу на діяльність ПрАТ «Київстар».

2.3. Оцінка рівня системи управління підприємства та шляхи її удосконалення

Надалі розглянемо систему управління технологіями в компанії «Київстар». У відділі продажів та обслуговування середнього і малого бізнесу Красноярьського філії ПрАТ «Київстар» використовуються такі основні інформаційні системи: Автоматизована система розрахунків (АСР) «Старт», Автоматизоване робоче місце (АРМ) «Електронний архів», «Лінійно-технічний облік» (ЛТУ), «Облік технічних ресурсів» (УТР), «Управління робочими ресурсами» (УРР), CRM Amdocs, Start IP, «Інформаційна система підтримки абонентів» (ІСПА), «Система автоматизованої служби підтримки» (САСП). Розглянемо деякі програмні продукти більш докладно. Основною інформаційною системою на підприємстві є АСР «Старт». Вона призначена для автоматизації розрахунків за послуги зв'язку. Дана система забезпечує розрахунково-сервісне обслуговування абонентів послуг фіксованого телефонного зв'язку, широкосмугового доступу в Інтернет і платного телебачення. Робота з абонентом починається саме з цієї програми. При укладенні нового договору, фахівець створює картку в АСР «Старт» на абонента. Дана програма робить присвоєння особового рахунку. АСР «Старт» передбачена як для роботи з фізичними особами, так і з юридичними особами. Тут міститься велика кількість довідників для оператора: інформаційні, тарифікаційні, технічні.

Програма дозволяє виконувати наступні основні операції:

- введення оплати за послуги зв'язку;
- здійснення перерахунків;
- робота з претензіями;
- друк платіжних і звітних документів;
- розрахунки з користувачами;
- робота з дебіторами та ін.

Таким чином, на підприємстві досить розвинена інформаційна структура, є велика кількість програм для роботи, а також для зв'язку між співробітниками різних підрозділів і філій. У сучасних умовах, коли рівень проникнення телекомунікаційних послуг вже досяг високо рівня і отримувати нових клієнтів стає нівідки, телекомунікаційним компаніям необхідно приділяти особливу увагу роботі на утримання існуючих клієнтів. Реалізація ж стратегії підприємства безпосередньо пов'язана з діями керівництва. Для успішного функціонування підприємства необхідно, щоб використовується інформаційна система допомагала керівництву досягти намічених результатів, а також, щоб процес роботи співробітників був максимально автоматизований. Таким чином, зростає потреба в розробці й застосуванні інформаційних систем і технологій, які допоможуть ефективно управляти підприємством.

Розглянемо можливість впровадження інформаційної розробки в групі продажу та обслуговування середнього і малого бізнесу ПрАТ «Київстар». Для виявлення даної можливості розглянемо процес роботи фахівця групи продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу.

Основною роботою для фахівців даної групи є робота з приходять абонентами:

- прийом заяв;
- видача звітних документів;
- складання договорів і контрактів на надання послуг зв'язку;
- призначення та погодження нових підключень;
- робота зі скаргами і претензіями.

Видача звітних документів абонентам здійснюється з допомогою АСР «Старт». Програма формує автоматично при введенні особового рахунку абонента. Видача звітних документів може здійснюватися особисто або, за бажанням клієнта, за допомогою електронного документообігу. При заявці на нове підключення, фахівець повинен скласти певні наряди, це робиться за допомогою спеціальної підсистеми «Наряд». Підрозділи, які займаються установкою або дообстеженням можливості надання послуги за певною

адресою, за допомогою даної підсистеми бачать заявки, спрямовані на їх адресу і пропонують можливі дати установки. Як бачимо, процес роботи з клієнтами не доставляє труднощів, весь процес досить зручний і автоматизований.

Розглянемо внутрішню роботу групи. Для фахівців, які працюють з абонентами, щомісяця встановлюється план продажів послуг зв'язку. Залежно від відсотка виконання даного плану обчислюється їх заробітна плата (преміальна частина). Преміальна частина співробітника, при 100% виконання плану становить 100% від окладу. Тому, дуже важливо, в першу чергу для самого співробітника, виконати план.

В кінці кожного місяця спеціаліст зобов'язаний подати звіт щодо виконання плану керівнику відділу. Для цього щомісяця співробітник довільно складає документ в Excel, роздрукувавши, передає керівнику. Програми, яка б автоматизувала цей процес, на підприємстві немає. Фахівцю доводиться в кінці кожного місяця проводити пошук особистих продажів з різноманітних джерел (особисті записи, АСР «Старт»), відповідно до знайденими даними складається звіт щодо виконання плану продажів.

Кожен співробітник формує свій документ, з довільним оформленням. Керівник отримує окремий звіт від кожного підлеглого. Як бачимо, немає організованості в наданні звітів. Виходячи з цього, немає можливостей оперативного перегляду статистики виконання плану продажів по кожному фахівцю за певний період, порівняння показників виконання плану між співробітниками. При необхідності знайти потрібний звіт буде потрібно достатня кількість часу, а іноді його знайти абсолютно неможливо. При прийнятті заяв від клієнтів, заява фіксується тільки у відсканованому вигляді в АРМ «Електронний архів». Сам факт прийняття заяви, а також його тип ніде не фіксується. Тобто немає можливості подивитися, які заяви були прийняті конкретним фахівцем за певний період.

Також, неможливо подивитися статистику за певними видами заяв (розірвання, зміна тарифного плану, зміна адреси тощо). У процесі роботи

часто звертаються клієнти на розірвання контракту надання послуг зв'язку. При цьому фахівець зобов'язаний виконати роботу по утриманню абонента. З розвитком інформаційних технологій клієнт замість того, щоб знаходитися на кінці ланцюжка вартості, перемістився в її початок. І тепер необхідно вибудовувати «стосунки», які допомагають підтримувати відносини з клієнтами на протязі довгого часу.

Утримання - це надзвичайно важлива частина взаємовідносин зі споживачем. Утримання абонента можливо наступними способами:

- надання знижки;
- пропозиція більш вигідного тарифного плану;
- блокування послуг на певний період;
- пропозиція послуг новому власнику приміщення (орендарю);
- надання додаткових послуг безкоштовно.

Таким чином, необхідно розробити систему, яка дозволить автоматизувати процес складання звіту щодо виконання плану продажів фахівців, облік прийнятих заяв, а також роботу фахівців по утриманню клієнтів. Система дозволить автоматизовано проводити розрахунок виконання плану продажів, розрахунок статистичних показників роботи працівників відділу.

В даному інформаційному забезпечення передбачається доступ співробітникам, які працюють з абонентами, так і керівникові. Система буде призначена для введення, зберігання і обробки інформації про роботу співробітників відділу продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу ПрАТ «Київстар». Розробляється інформаційний продукт може бути підсистемою АСР «Старт».

Таким чином, основні функції фахівців даного відділу, які передбачається автоматизувати наступні:

- облік проданих послуг;
- робота з заявами.

Висновки до розділу 2

У рамках другого розділу роботи було проведено аналіз доходності корпоративного підприємства на прикладі ПрАТ «Київстар». ПрАТ «Київстар» – одна з найбільших українських телекомунікаційних- компаній, основним напрямком діяльності якої є організація послуг рухомого та фіксованого зв'язку. ПрАТ «Київстар» на сьогодні є лідером українського ринку телекомунікаційних послуг, що підтверджується відповідною часткою ринку на рівні 48%, результативні показники діяльності компанії свідчать про ріст її доходних показників.

За аналізом фінансового стану було визначено проблему у нарощення довгострокових зобов'язань, що посилює ринкову залежність та збільшує ризики втрати фінансової стійкості. За аналізом фінансових результатів компанія компанія має приріст загального доходу, однак досить неоптимальну структуру інвестиційних витрат.

Аналіз майнового стану ПрАТ «Київстар» показав високий рівень зношеності основних засобів компанії, що пояснюється специфікою структури майна та основних фондів підприємств галузі. Аналіз ділової активності підприємства виявив проблему низької оборотності кредиторської заборгованості, що свідчить про зростання споживання підприємством послуг у кредит. ПрАТ «Київстар» володіє достатньо високим рівнем платоспроможності та ліквідності, зокрема, підприємство володіє значною кількістю грошових коштів у складі активів, що знижує ризики ліквідності. Аналіз трудових ресурсів показав поступовий ріст заробітної плати на підприємстві та неоднозначні тенденції щодо плинності кадрів на підприємстві.

В цілому ПрАТ «Київстар» є високоприбутковим підприємством, чий показники рентабельності знаходяться на стабільно високому рівні незважаючи на незначні коливання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КИЇВСТАР»

3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства

Реалізація фінансової стратегії підприємства не можлива без превентивного аналізу та контролю. Методи та прийоми такого аналізу дають можливість керівництву підприємства працювати на випередження, максимально визначати критерії та фактори впливу, проводити їх діагностику, оцінювати їх рівень впливу і запобігати негативним моментам, пов'язаними з таким впливом. Отаким чином, аналіз забезпечує прогноз і характер можливих наслідків, контроль забезпечує мінімальний вплив і захист.

В економіці, економічній математиці існує безліч методик, схем і моделей, що дають можливість надійного супроводу реалізації фінансової стратегії підприємства. Метою публікації є дослідження проблем, структури розробки та реалізації фінансової стратегії на підприємствах, вивчення її значення та впливу на господарську діяльність підприємства.

Розглянемо основні фактори загальної характеристики фінансової стратегії в цілому. Фінансова стратегія підприємства, у відповідності до меті, передбачає:

- формування та ефективне використання фінансових ресурсів;
- визначення найбільш ефективних напрямків інвестування та концентрація коштів у цих сферах;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- виявлення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір фінансових заходів і маневрів для отримання вирішальної переваги над конкурентами.

Завданнями фінансової стратегії є:

- пошук оптимальних шляхів реалізації фінансової стратегії та ефективне використання фінансових можливостей;
- визначення перспективних обліково-фінансових відносин із контрагентами, державними структурами, банками та ін.;
- ресурсно-грошове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності;
- пошук та аналіз економічних і фінансових можливостей потенційних конкурентів, забезпечення позитивної динаміки фінансової стабільності;
- розробка методів управління в кризових ситуаціях та шляхів виходу з кризи.

На основі фінансової стратегії, фінансова або облікова політика підприємства визначається такими основними напрямками фінансової діяльності: податки, ціноутворення, амортизація, дивіденди, інвестиції [1, с. 272].

Формування і виконання стратегії потребує векторності, тому основними завданнями фінансового планування в компанії є:

- забезпечення виробничо-інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;
- встановлення раціональних фінансових відносин з компаніями, які спроможні надати фінансову підтримку, з хеджерами, тощо;
- визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка раціональності використання;
- виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів;
- контроль за формуванням і використанням платіжних засобів.

Фінансове планування дає можливість оцінити: якими ресурсами володіє підприємство, походження цих ресурсів, їх достатність, забезпеченість ними поставлених завдань, втрати або витрати ресурсів не за призначенням (обов'язкові платежі), розподіл отриманого прибутку і забезпечення самоокупності, паритетності доходів і витрат. У фінансовому плануванні

використовується балансовий метод. Його зміст полягає в тому, що враховуються не тільки остаточні співвідношення доходів і витрат, а й наводяться конкретні джерела покриття для кожної статті витрат. Використовуються різні способи: нормативний, розрахунковоаналітичний, оптимізації планових рішень, економіко-математичне моделювання [2, с.253].

Суть нормативного методу фінансового планування полягає в тому, що на основі встановлених фінансових норм і техніко-економічних нормативів розраховуються потреби підприємства у запасах, сировини, засобах праці та фінансових ресурсах та визначаються джерела їх формування або надходження. Зазначені норми – ставки податку, тарифні ставки, збори та внески, норми амортизаційних відрахувань, норми оборотних коштів та ресурсів. Норми та стандарти бувають галузевими, регіональними та індивідуальними або міжнародними. При розрахунково-аналітичному методі планові показники розраховуються на основі аналізу базових (попередніх) фактичних фінансових показників та показників їх зміни в плановому періоді.

Оптимізація планових рішень полягає в розробці варіантів прогнозних розрахунків з метою вибрати найбільш оптимального з них. Тому використовують різні критерії відбору: - максимальний прибуток на одиницю інвестованого капіталу; - максимальне збереження фінансових ресурсів, тобто мінімальні фінансові витрати; - мінімальні експлуатаційні витрати; - мінімальні інвестиції для максимально ефективного результату; - максимум суми чистого прибутку. Фінансове планування вимагає (на додаток до вже згаданих методів розрахунку) широкого використання економіко-математичних моделей. Цей метод дає можливість кількісно визначити зв'язок між фінансовими коефіцієнтами та факторами, що їх визначають. Економіко-математична модель – це точний цифровий опис факторів, що описують структуру та закономірності зміни певного економічного процесу, виконаний з використанням математичних прийомів (рівнянь, нерівностей, таблиць, графіків). Моделювання може бути засноване на функції та кореляції. Економіко-математичне моделювання дає змогу переходити від середніх значень до

оптимальних варіантів у плануванні. Підвищення наукової обґрунтованості фінплану потребує розробки кількох варіантів на основі різних умов і шляхів розвитку бізнесу з наступним вибором оптимального варіанту.

Необхідність врахування впливу багатьох факторів, що динамічно змінюються в часі, обмежує використання статистичних методів, які можна рекомендувати лише для приблизних, попередніх розрахунків для оцінки ефективності майбутніх проектів. Більш ефективними є динамічні методи, що дозволяють розрахувати проект з урахуванням багатьох з цих факторів, які базуються на моделюванні [3, с.160] І

імітаційна модель – це модель, яка відтворює поведінку реального об'єкта і визначається набором характеристик, що визначають його властивості, як з точки зору внутрішньої конструкції, так і впливу зовнішнього середовища. Імітаційна фінансова модель компанії складається з процесів ведення бізнесу [4, с.70].

Під господарськими операціями розуміються певні дії підприємства в рамках господарської діяльності, результатом яких є зміни обсягу та напрямку грошових і матеріальних потоків. Ці моделі відображають фактичну діяльність компанії, описуючи грошові потоки (надходження та платежі) як події, що відбуваються в різні періоди часу. Оскільки в розрахунках використовуються складно передбачувані фактори, такі як інфляція, прогнозовані продажі тощо, для розробки стратегічного плану та аналізу ефективності проекту використовується підхід на основі сценарію. Сценарій складається з виконання альтернативних розрахунків з даними, що відповідають різним варіантам та етапам розвитку проекту. Використання імітаційних фінансових моделей у процесі планування та аналізу ефективності діяльності компанії чи інвестиційного проекту є дуже потужним та ефективним інструментом, який дозволяє визначати різноманітні стратегії та приймати зважені управлінські рішення з метою досягнення цілей підприємства [5, с.124].

Механізми адаптації корпоративного планування до зовнішніх умов повинні будуватися на основі планів ділянок. Традиційно ситуаційні плани

розглядалися як спосіб забезпечення гнучкості в загальній стратегії. Певним чином ситуаційний план є протилежністю стратегічного плану. Ситуаційний план передбачає, що деякі прогнози не враховані в стратегічному плані. Виходячи з цього, ситуаційний план повинен визначити можливі або необхідні зміни, які необхідно внести щодо загальної стратегії та цілей.

До механізмів внутрішнього регулювання окремих аспектів формування та реалізації фінансової стратегії підприємства належить метод управління витратами, який ґрунтується на самокоординації діяльності структурних підрозділів підприємства.

Цей метод заснований на трьох принципах: - напівфабрикат метод обліку витрат; - системоутворююча діяльність головного господарського управління підприємства та використання мотиваційних установок окремих галузей, які віднесені до самостійних центрів відповідальності. - Цей метод ефективно використовується для вже стабільного кола компаній і може ефективно застосовуватися для управління витратами на великі проекти. Різноманітність механізмів та інструментів фінансування дозволяє компаніям створювати власні індивідуальні механізми та інструменти фінансування на основі особливостей кожного проекту та конкретних умов ринкового середовища: законодавчої бази, кон'юнктури ринку та інших факторів. Для цього в рамках господарських структур компанії мають бути створені підрозділи фінансового інжинірингу, які будуть тісно співпрацювати зі службами стратегічного планування та управління компанії. Стратегічне планування – довгострокове, комплексне, орієнтоване на результат. Але для досягнення найбільшого успіху необхідно і тактичне планування.

Після усього вище вказаного необхідно звернути особливу увагу на систему та методи контролю за реалізацією розробленої фінансової стратегії. Важливим для будь-якого підприємства є досягнення ним поставленої мети, тобто отримання максимально можливого прибутку в процесі діяльності. Зрозуміло, що на шляху до поставленої цілі підприємство повинне рухатися дотримуючись розроблених в плані та стратегії, але на жаль в умовах ринкової

економіки зробити це не так-то просто. Умови зовнішнього середовища змінюються калейдоскопічно. Інфляція, політична нестабільність, недосконала система оподаткування та законодавча база, патологічна “невихованість” партнерів, зростаюча конкуренція і так далі і тому подібне.

За всіх цих факторів впливу на життєдіяльність підприємства без вдалого курівництва та контролю розраховувати на успіх, або ж просто сподіватися вижити це ілюзія. І тому функцію контролю за реалізацією фінансової стратегії на підприємстві виконує управлінський склад. А саме: директор та головний бухгалтер основного товариства, директор та головний бухгалтер філії, начальники відділів.

Зрозуміло, що глобальні рішення приймаються вищим керівництвом. Оскільки ця важлива функція складається із двох складових – глобальний та операційний контроль – то і інструменти і методи використовуються відповідні. Так як контролінг є за своєю сутністю управлінням в управлінні, то всі підзвітні йому елементи такого управління (фінансовий облік, маркетинг, менеджмент і т.д.) надають свої специфічні інструменти досягнення цілі у цього розпорядження.

Стратегічний контролінг повинен забезпечувати життєздатність підприємства, досягнення довгострокової стійкої переваги над конкурентами. Він орієнтований на довгострокові перспективи і включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, конкуренції.

Методами такого виду контролінгу є:

- аналіз потенціалу;
- аналіз конкурентів;
- логістика;
- “стратегічні резерви” тобто аналіз виконання довгострокової стратегії (відповідність запланованих та реальних показників як якісних так і кількісних).
- “портфельний аналіз” в основі даного аналізу лежить життєвий цикл продукту.

Стратегічний контролінг використовується великими компаніями, що виходять на ринок “в серйоз і на довго”. Оперативний контролінг орієнтований на більш короткострокові цілі і контролює такі життєво важливі для підприємства показники як рентабельність, ліквідність, прибуток і т.д.. До його основних задач входить вартісний облік, аналіз стандартів виробничих відносин, формування звітності, порівняння результатів із цілями і т.п.. найбільш відомими є наступні методи:

- “ABC - аналіз” дозволяє вірно розставити пріоритети як у фінансуванні, асортименті, поставниках, так і безпосередньо у самому процесі керівництва, коли акцентується увага на найбільш ефективних проектах, а гроші вкладаються у самий “ходовий” товар (послуги), - аналіз об’ємів заказів, - метод розрахунку сум покриття, - “гуртки якості” дають змогу працівникам проявити власну ініціативу, тобто активно задіяний людський фактор, - аналіз знижок при наданні знижки падає сума прибутковості виробу, яка повинна компенсуватись об’ємами продаж, - аналіз областей збуту. Як видно з описаних методів, для невеликого підприємства застосування багатьох із них є неможливим або утрудненим.

Але насправді для отримання позитивного результату зовсім не обов’язково застосовувати їх усі. На підприємстві використовуються такі методи як: “ABC - аналіз”, аналіз об’ємів заказів, аналіз знижок, аналіз областей збуту, метод розрахунку сум покриття. Важливим моментом контролю на підприємстві є те, що усі важливі рішення повинні бути узгоджені та завірені керівництвом основного товариства. Тому операційний контроль підприємство здійснює на місці і звітує перед управлінням. Що ж стосується стратегічних рішень, то вони повністю залежні від управління підприємства, що спричиняє деякі незручності навіть у повсякденних справах

3.2. Резерви підвищення ефективності контролю в управлінні компанією «Київстар»

Розглянемо можливість впровадження інформаційної розробки в групі продажу та обслуговування середнього і малого бізнесу ПрАТ «Київстар». Для виявлення даної можливості розглянемо процес роботи фахівця групи продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу.

Основною роботою для фахівців даної групи є робота з приходять абонентами:

- прийом заяв;
- видача звітних документів;
- складання договорів і контрактів на надання послуг зв'язку;
- призначення та погодження нових підключень;
- робота зі скаргами і претензіями.

Видача звітних документів абонентам здійснюється з допомогою АСР «Старт». Програма формує автоматично при введенні особового рахунку абонента. Видача звітних документів може здійснюватися особисто або, за бажанням клієнта, за допомогою електронного документообігу.

При заявці на нове підключення, фахівець повинен скласти певні наряди, це робиться за допомогою спеціальної підсистеми «Наряд». Підрозділи, які займаються установкою або дообстеженням можливості надання послуги за певною адресою, за допомогою даної підсистеми бачать заявки, спрямовані на їх адресу і пропонують можливі дати установки. Як бачимо, процес роботи з клієнтами не доставляє труднощів, весь процес досить зручний і автоматизований.

Для фахівців, які працюють з абонентами, щомісяця встановлюється план продажів послуг зв'язку. Залежно від відсотка виконання даного плану обчислюється їх заробітна плата (преміальна частина). Преміальна частина співробітника, при 100% виконання плану становить 100% від окладу. Тому, дуже важливо, в першу чергу для самого співробітника, виконати план.

В кінці кожного місяця спеціаліст зобов'язаний подати звіт щодо виконання плану керівнику відділу. Для цього щомісяця співробітник довільно складає документ в Excel, роздрукувавши, передає керівнику. Програми, яка б автоматизувала цей процес, на підприємстві немає. Фахівцю доводиться в кінці кожного місяця проводити пошук особистих продажів з різноманітних джерел (особисті записи, АСР «Старт»), відповідно до знайденими даними складається звіт щодо виконання плану продажів.

Кожен співробітник формує свій документ, з довільним оформленням. Керівник отримує окремий звіт від кожного підлеглого. Як бачимо, немає організованості в наданні звітів. Виходячи з цього, немає можливостей оперативного перегляду статистики виконання плану продажів по кожному фахівцю за певний період, порівняння показників виконання плану між співробітниками. При необхідності знайти потрібний звіт буде потрібно достатня кількість часу, а іноді його знайти абсолютно неможливо. При прийнятті заяв від клієнтів, заява фіксується тільки у відсканованому вигляді в АРМ «Електронний архів». Сам факт прийняття заяви, а також його тип ніде не фіксується. Тобто немає можливості подивитися, які заяви були прийняті конкретним фахівцем за певний період. Також, неможливо подивитися статистику за певними видами заяв (розірвання, зміна тарифного плану, зміна адреси тощо).

У процесі роботи часто звертаються клієнти на розірвання контракту надання послуг зв'язку. При цьому фахівець зобов'язаний виконати роботу по утриманню абонента. З розвитком інформаційних технологій клієнт замість того, щоб знаходитися на кінці ланцюжка вартості, перемістився в її початок. І тепер необхідно вибудовувати «стосунки», які допомагають підтримувати відносини з клієнтами на протязі довгого часу.

Утримання - це надзвичайно важлива частина взаємовідносин зі споживачем. Утримання абонента можливо наступними способами:

- надання знижки;
- пропозиція більш вигідного тарифного плану;

- блокування послуг на певний період;
- пропозиція послуг новому власнику приміщення (орендарю);
- надання додаткових послуг безкоштовно.

Результат утримання, а також проведену роботу по утриманню, співробітник вручну описує в заяві на розірвання. Потім він відносить заяву керівникові, а той, у свою чергу, при негативному результаті може провести роботу по утриманню заново, що часто має позитивний результат. Оцінка критичності виниклої проблеми і рішення про застосування того чи іншого методу усунення загрози відключення конкретного клієнта приймається як правило виходячи з суб'єктивних уявлень конкретного співробітника, який відповідає за утримання проблемного клієнта або приймає стратегію утримання для цілого сегмента клієнтської бази. З'являється велика ймовірність неправильно прийнятого рішення. Кожна помилка, допущена фахівцем, може обернутися збитками для компанії у розмірі вартості клієнта.

Таким чином, процес по утриманню абонента ніяк не автоматизований і може займати занадто багато часу (до місяця), за даний проміжок часу абонент може встигнути перейти до іншого оператора, в той час як, можливо, клієнт погодився на запропоновані умови при роботі на утримання. Також немає можливості перегляду статистики, скільки абонентів утримано або не утримано, ким утримано, які для цього були вжиті заходи.

До того ж, немає автоматизованого зв'язку між фахівцями, які працюють з клієнтами, і керівником відділу. Так, щоб передати керівнику заяву на розірвання для подальшої роботи, фахівцю необхідно відірватися від основних обов'язків (робота з приходять клієнтами) і пройти в інший корпус будівлі, на інший поверх. А це, при великому потоці клієнтів, виконати оперативно немає можливості.

Таким чином, необхідно розробити систему, яка дозволить автоматизувати процес складання звіту щодо виконання плану продажів фахівців, облік прийнятих заяв, а також роботу фахівців по утриманню клієнтів. Система дозволить автоматизовано проводити розрахунок виконання плану продажів,

розрахунок статистичних показників роботи працівників відділу. В даному інформаційному забезпечення передбачається доступ співробітникам, які працюють з абонентами, так і керівникові.

Автоматизована система розрахунків Система буде призначена для введення, зберігання і обробки інформації про роботу співробітників відділу продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу ПрАТ «Київстар». Розробляється інформаційний продукт може бути підсистемою АСР «Старт». Таким чином, основні функції фахівців даного відділу, які передбачається автоматизувати наступні: - облік проданих послуг; - робота з заявами.

Розрахуємо витрати, які потрібні для здійснення проекту впровадження автоматизованої системи розрахунків послуг зв'язку, призначеної для внутрішнього користування відділу продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу. При розрахунку витрат слід врахувати, що у підприємства є доступ до розробки нових модулів існуючої АСР «Старт» на мові SQL (тобто витрати на придбання спеціального програмного забезпечення для розробки нової підсистеми відсутні).

Будуть враховуватися лише людські ресурси, оскільки здебільшого саме за рахунок них буде здійснено проект. Інші види ресурсів не є значною складовою витрат на проект.

У таблиці 3.1 представлений розрахунок годинної заробітної плати працівників, виходячи з того, що у місяці 21 восьмигодинний робочий день.

Таблиця 3.1

Розрахунок годинної ставки заробітної плати

Співробітник	Місячний оклад, грн	Погодинна ставка, грн.	Погодинна ставка з урахуванням відрахувань, грн.
Керівник проекту	20000	119	148
Керівник групи організації продажу і обслуговування	15000	89	110
Керівник групи планування інформаційних систем	15000	89	110
Керівник відділу супроводження інформаційних систем	15000	89	110
Керівник планово- економічного відділу	20000	119	148
Спеціаліст ІТ відділу	12000	72	89
Спеціаліст групи планування	12000	72	89
Спеціаліст відділу супроводу	12000	72	89
Спеціаліст планово- економічного відділу	12000	72	89

У таблиці 3.1 представлено розрахунок витрат по виконанню кожної роботи проекту, виходячи із заздалегідь визначених трудовитрат по роботі і розрахованої вище годинної ставки заробітної плати, включаючи відрахування на соціальні потреби.

Трудовитрати на певний вид роботи оцінені відповідно до рекомендацій керівництва підприємства.

Таблиця 3.2

Розрахунок витрат по виконанню кожної роботи проекту

Вид робіт	Людський ресурс	Працевитрати, людино-годин	Годинна ставка, грн	Всього витрат, грн
Підготовчий етап				
Статут проекту	Керівник проекту	2	148	296
	Керівник групи організації	16	110	1760

	продажу і обслуговування			
	Керівник планово-економічного відділу	1	148	148
	Спеціаліст планово- економічного відділу	4	110	440
Календарний план	Керівник проекту	1	148	148
	Керівник планово-економічного відділу	1	110	110
	Спеціаліст планово-економічного відділу	4	89	356
Проектування				
Моделювання бізнес-процесу	Керівник проекту	1	148	148
	Керівник групи організації продажу і обслуговування	3	110	330
	Спеціаліст ІТ відділу	16	89	1424
Проектна документація	Керівник групи організації продажу і обслуговування	2	110	220
	Спеціаліст ІТ відділу	8	89	712
Розробка				
Детальний проект	Керівник проекту	2	148	296
	Керівник групи планування інформаційних систем	14	110	1540
	Спеціаліст групи планування	16	89	1424
Реалізація	Керівник проекту	4	148	592
	Керівник відділу супроводження інформаційних систем	12	110	1320
	Спеціаліст відділу супроводу	80	89	7120
Аналіз проблем	Керівник проекту	1	148	148
	Керівник відділу супроводження інформаційних систем	2	110	220
	Спеціаліст відділу супроводу	3	89	267
Впровадження				
Установка	Керівник проекту	1	148	148
	Керівник групи організації продажу і обслуговування	1	110	110
	Спеціаліст ІТ відділу	8	89	712
Навчання користувачів	Керівник групи організації продажу і обслуговування	1	110	110
	Спеціаліст ІТ відділу	4	89	356
Аналіз проблем	Керівник проекту	2	148	296

	Керівник групи організації продажу і обслуговування	4	110	440
Разом				24009

Таким чином, бачимо, що загальні витрати за проектом складуть приблизно 24009 грн., з них 5462 грн. – підготовчий етап, 2834 грн. – проектування, 13541 грн. – розробка, 2172 грн. – впровадження.

Тепер розглянемо, яким ефектів може призвести впровадження автоматизованої системи розрахунків послуг зв'язку, яка призначена для внутрішнього користування відділу продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу.

Основними зацікавленими особами при впровадженні системи будуть:

Директор по роботі з корпоративним та державним сегментами;

Керівник відділу продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу;

Керівник групи продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу;

Спеціаліст групи продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу;

Клієнт компанії.

Зробимо порівняння трудомісткості виконання окремих операцій до і після впровадження розробки (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Кількість витрачається часу на виконання операцій

Виконувана операція	До впровадження розробки, хвилин	Після впровадження розробки, хвилин
Реєстрація замовлення	-	5
Пошук замовлення	15	1
Доставка замовлення керівникові	5	-
Донесення організаційно-розпорядчих документів (план продажу)	20	5
Узгодження роботи з утримання клієнтів	10	5
Формування звіту виконання плану	45	1
Облік особистих продаж	3	3
Порівняння виконання планів продажу	30	3
Складання звіту по роботі з утримання клієнтів	5	3

Особливе місце при впровадженні автоматизованої системи займає відображення роботи по утриманню клієнтів. До впровадження системи процес утримання з моменту отримання заяви про розірвання послуг зв'язку міг тривати довгий час, за який клієнт міг встигнути перейти до іншого оператора із більш вигідними умовами контракту, в той час як, можливо, клієнт погодився на запропоновані умови при роботі на утримання.

Після впровадження системи передбачається, що якщо керівник бачить прийняте заяву на розірвання послуг зв'язку, по якому ще не виконана робота на утримання, він сам виробляє дану роботу або призначає її спеціалісту. Як показує практика по підприємству, близько 5% втрачених клієнтів погодились на запропоновані умови, але вже встигли перейти до іншого оператора. За статистикою відділу продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу, в місяць від послуг зв'язку відмовляється близько 30 абонентів середнього і малого бізнесу, а середня плата за послуги зв'язку складає близько 5000 грн. в місяць. Виходячи з цього, можна підрахувати приблизну суму доходу, яку підприємство могло б зберегти, якби при роботі використовувалася розроблена автоматизована система (S1): $S1 = 30 \text{ абонентів} * 5\,000 \text{ грн.} * 5\% = 7\,500 \text{ грн.}$

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Впровадження автоматизованої системи розрахунків послуг зв'язку, яка призначена для внутрішнього користування відділу продажів і обслуговування середнього і малого бізнесу, економічно пов'язано зі значним скороченням витрат:

Зниження витрат на папір, витратні матеріали для принтерів та копіювальної техніки. Очевидно, що зміщення акценту на безпаперову роботу з внутрішніми документами значно зменшує потребу в їх лістингу. Наприклад, при процедурі віялового узгодження документа, наприклад звіту виконання плану продажів, проведеної в паперовому вигляді, сам звіт необхідно

розмножити у кількох примірниках, скільки посадових осіб беруть участь в цьому процесі. Так, в середньому в день фахівець копіює і друкує близько 15 сторінок документів, потреба друку яких при впровадженні системи зникає. Підрахуємо, яка сума йде

на цей процес, якщо врахувати, що у відділі працює 7 фахівців, а собівартість друку 1 сторінки приблизно становить 0,5 грн (S2):

$S2 = 7 \text{ співробітників} * 15 \text{ сторінок} * 0,5 \text{ грн.} * 21 \text{ робочий день} = 1\,102,5 \text{ грн.}$

Зниження витрат на доставку документації всередині підприємства.

Багато процедури співробітників відділу вимагають переміщення документів з одного підрозділу в інший. Впроваджувана система знижує час, що витрачається на таку доставку, а також вивільняє людські ресурси, зайняті переміщенням документації. В середньому витрати на переміщення документації складають близько 5% робочого часу персоналу. А це час витрачається на непрофільний виробничий процес. Так, середня зароблена плата спеціаліста становить 14 000грн. Підрахуємо розмір заробітної плати працівників, який йшов на доставку документації всередині підприємства (S3):

$S3 = 14\,000 \text{ грн.} * 7 \text{ співробітників} * 5\% = 4\,900 \text{ грн.}$

Розроблена автоматизована система здатна і скоротити час доставки, і вивільнити людський ресурс, зайнятий в ній, звільняючи час для більш ефективного робочого процесу. Крім того, скорочення часу доставки призведе до загального скорочення термінів проходження документів, що однозначно є ознакою вдосконалення системи управління в цілому.

Зниження витрат на пошук заяви, а також виключення їх втрат.

Пошук заяв є однією з ресурсномістких завдань, в деяких випадках відбираючи до чверті робочого часу співробітників. У цій ситуації переведення заяв в електронний вигляд дасть можливість виключити втрату документації взагалі: електронний образ заяви можливо скопіювати в необхідній кількості для зовнішнього використання (для внутрішнього використання копіювання заяв можна виключити зовсім). Такий підхід значно знизить витрати на пошук

будь-якої заяви у випадку, якщо воно вже введено в автоматизовану систему. В середньому на пошук заяви співробітник витрачає близько 3% робочого часу. Підрахуємо розмір заробітної плати працівників, який йшов на пошук заяв (S4):

$$S4 = 14\,000 \text{ грн} * 7 \text{ співробітників} * 3\% = 2\,940 \text{ грн.}$$

Зниження витрат на формування звіту виконання плану продажів.

Фахівцю необхідно наприкінці кожного місяця складати даний звіт, для цього проводиться пошук особистих продажів з різноманітних джерел, а потім складається документ, з довільним оформленням. Спеціальна форма ведення журналу продажів дозволить автоматично створювати такий звіт.

На складання звіту виконання плану продажів співробітник в середньому витрачає 10% робочого дня. При цьому якість, своєчасність і контроль обробки документів залишає бажати кращого. Підрахуємо розмір заробітної плати працівників, який йшов на складання звіту виконання плану продажів (S5):

$$S5 = 7 \text{ співробітників} * 10\% = 408,3 \text{ грн.}$$

При впровадженні автоматизованої системи, потреба складання звіту вручну відпадає, система сформує звіт автоматично.

Підрахуємо приблизну економію підприємства в місяць при впровадженні розробленої системи (S), з урахуванням відрахувань на соціальні потреби, у розмірі 24% за формулою (3):

$$S = S1 + S2 + (S3 + S4 + S5) * 24\%, (3)$$

$$S_{\text{міс.}} = 7\,500 + 1\,102,5 + (4\,900 + 2\,940 + 408,3) * 24\% = 19\,325,3 \text{ грн.}$$

Тобто, без використання розробленої автоматизованої системи підприємство неефективно використовувало таку суму за рік:

$$S_{\text{річ.}} = 19\,325,3 * 12 = 231\,903,5 \text{ грн.}$$

Висновки до розділу 3

ПрАТ «Київстар» - один з лідерів на ринку телекомунікаційних послуг України. Проведений аналіз діяльності компанії протягом останнього періоду засвідчив, що ПрАТ «Київстар» веде прибуткову та ефективну діяльність. Організаційна структура компанії спрямована на максимально швидку взаємодію всіх підрозділів задля досягнення цілей підприємства.

У даній роботі була оцінена ефективність ПрАТ «Київстар», за допомогою застосування методики комплексної оцінки ефективності управління організацією.

Протягом останніх 3-х років, управлінський процес в компанії здійснювався цілком ефективно. Всі вивчені показники, що перебували на середньому рівні і вище в 2023 році. Це пов'язано зі значною зміною основних економічних, таких як зростання доходів, фондоозброєності та продуктивності праці, зниження чистого прибутку, фондівіддачі, рентабельності виробничої.

З метою вдосконалення системи менеджменту в компанії було запропоновано вдосконалення автоматизації розрахунків з клієнтами.

Розроблена автоматизована система розрахунків послуг зв'язку дозволяє:

- автоматизувати процес складання звіту виконання плану продажів і звіту роботи по утриманню клієнтів;
- можливість ведення обліку особистих продажів, прийнятих заяв;
- розраховувати статистичну інформацію керівникам.

Розроблена автоматизована система розрахунків послуг зв'язку дозволить істотно знизити трудовитрати персоналу, а також витрати на папір і витратні матеріали для принтерів. Завдяки впровадженню розробленої системи, стане прозорим процес утримання клієнтів, а також очікується збільшення частки утриманих клієнтів. Система допоможе керівникам в більш ефективному управлінні відділом продажів і обслуговування середнього та малого бізнесу.

ВИСНОВКИ

Контроль є важливою функцією управління, без якої неможлива реалізація загальних видів діяльності будь-якого підприємства, таких як планування, організація, мотивація, регулювання тощо. З метою ефективного й успішного впровадження контролю на підприємствах варто зосередити увагу на вирішенні проблем: вибору варіанту побудови системи контролю залежно від розміру підприємства, галузі і сфери діяльності підприємства; визначення параметрів інформації, що надходитиме з інших організаційних рівнів; аналізу форм її надходження, термінів, та відповідальних за вчасне та правильне подання цієї інформації; підвищення кваліфікаційних вимог спеціалістів всіх рівнів; запровадження ефективного технічного функціонування системи контролю, що значно підвищить його оперативність завдяки мінімізації розриву в часі між збиранням вхідної інформації та отриманням вихідних даних, які необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень. Таким чином, контроль є невід'ємним складником менеджменту, без якого не може повноцінно та злагоджено функціонувати жодне підприємство.

На думку багатьох експертів менеджменту контроль є функцією, яка прямує до досягнення організаційних цілей. Контроль є останнім етапом управління та без цієї функції не можуть бути реалізовані всі інші функції у повній мірі. Також без контролю не можуть створитися передумови здорового функціонування підприємства та забезпечитися вірна оцінка справжньої ситуації. Він працює в питаннях оперативного управління та досягнення цілей підприємства.

Контроль – одна з основних функцій управління. Як предмет наукового вивчення, контроль пройшов певний шлях історичного розвитку. Першим етапом було уявлення про контроль як про спосіб перевірки правдивості та достовірності документів, повідомлень та ін. У подальшому контроль стали трактувати як перевірку дотримання та виконання нормативних документів, відповідності дій поставленим цілям, планам та рішенням. Тобто контроль являв собою функцію безпосереднього та постійного нагляду, перевірку

Однією з важливих функцій сучасного менеджера є допомога співробітникам у підвищенні якості їхньої роботи, розкритті їх трудового та творчого потенціалу. Крім того, в процесі роботи можуть бути допущені помилки, усунення яких може потребувати допомоги керівництва. Основною причиною неякісно виконаної роботи є нестача знань та досвіду у роботі. Тому для мінімізації наслідків допущених у роботі помилок потрібний своєчасний контроль діяльності співробітників. Як показує досвід, контроль, з допомогою якого ви не стільки караєте скільки підказуєте, завжди сприймається зрозумінням. Тому важливо не віддавати накази, а привести людину до думки, що певна дія має бути виконана на користь організації.

Система ефективного контролю надає впевненість у керівництві підприємства, що дає інформацію про прийняття управлінських рішень, якісних, достовірних, власних та повних. Самі рішення повинні бути зроблені на досягнуті стратегічні цілі підприємства. Система контролю забезпечує впевненість керівництва підприємства в інформації щодо відхилень, що дає можливість прийняття управлінських рішень на основі якісних, достовірних, власних та повних даних. Самі рішення повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Для організації системи ефективного контролю на підприємстві необхідно дотримуватись основних принципів функціонування внутрішнього контролю, серед яких: принцип незалежності, принцип повноти, принцип єдності, принцип визначеності, принцип економічності, принцип узгодженості, принцип матеріальної зацікавленості, принцип циклічності.

ПрАТ Київстар – найбільший український оператор електронних комунікацій, що станом на грудень 2023 р. обслуговував близько 24 млн абонентів мобільного зв'язку та більше 1,1 млн абонентів «Домашнього Інтернету». Компанія надає послуги з використанням широкого спектра мобільних і фіксованих технологій, зокрема 4G, Big Data, Cloud solutions, RTK-сервіси для кіберзахисту, цифрове ТБ та ін.

Київстар розвиває в Україні нові телеком-технології та в найближчі три роки планує інвестувати в цей напрямок 600 млн доларів США. Компанія допомагає

країні долати виклики воєнного часу і за останні два роки виділила понад 1,8 млрд грн для підтримки ЗСУ, абонентів, місцевих громад, а також на благодійні ініціативи. Єдиний акціонер Київстар – міжнародна Група VEON з головним офісом в Нідерландах. Акції Групи знаходяться на фондових біржах NASDAQ (Нью-Йорк) та Euronext (Амстердам). Київстар понад 25 років працює в Україні та визнаний найбільшим платником податків на телеком-ринку, кращим роботодавцем і соціально відповідальною компанією.

Проведений аналіз діяльності компанії протягом останнього періоду засвідчив, що ПрАТ «Київстар» веде прибуткову та ефективну діяльність. Організаційна структура компанії спрямована на максимально швидку взаємодію всіх підрозділів задля досягнення цілей підприємства.

Перший етап процесу контролю в ПрАТ «Київстар» встановлення стандартів показує, наскільки близько об'єднані функції контролю і планування. Стандарти – це конкретні цілі, за якими можна вимірювати прогрес. Ці цілі є результатом процесу планування. Усі стандарти, які використовуються для контролю, необхідно вибирати з численних цілей і стратегій підприємства.

Другим етапом процесу контролю ПрАТ «Київстар» є порівняння фактично досягнутих результатів із встановленими нормативами. На цьому етапі керівник повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням. При цьому він має прийняти ще одне дуже важливе рішення: наскільки чи відносно безпечно виявлене відхилення від стандарту. Тут, на другому етапі процесу контролю, дається оцінка, яка є основою для прийняття рішення про вжиття заходів. Діяльність, що здійснюється на цьому етапі процесу контролю, часто є найбільш очевидною частиною всієї системи контролю. Ця діяльність полягає у визначенні розміру відхилення, вимірюванні результатів, передачі інформації та її оцінці.

Протягом останніх 3-х років, управлінський процес в компанії здійснювався цілком ефективно. Всі вивчені показники, що перебували на середньому рівні і вище в 2023 році. Це пов'язано зі значною зміною основних економічних, таких як

зростання доходів, фондоозброєності та продуктивності праці, зниження чистого прибутку, фондівіддачі, рентабельності виробничої.

З метою вдосконалення системи менеджменту в компанії було запропоновано вдосконалення автоматизації розрахунків з клієнтами. Розроблена автоматизована система розрахунків послуг зв'язку дозволяє:

- автоматизувати процес складання звіту виконання плану продажів і звіту роботи по утриманню клієнтів;
- можливість ведення обліку особистих продажів, прийнятих заяв;
- розраховувати статистичну інформацію керівникам.

Розроблена автоматизована система розрахунків послуг зв'язку дозволить істотно знизити трудовитрати персоналу, а також витрати на папір і витратні матеріали для принтерів. Завдяки впровадженню розробленої системи, стане прозорим процес утримання клієнтів, а також очікується збільшення частки утриманих клієнтів. Система допоможе керівникам в більш ефективному управлінні відділом продажів і обслуговування середнього та малого бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх О.В. Внутрішній контроль на конкурентоспроможному підприємстві: проблеми визначення /Артюх О.В. Албу Н.М.// Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського – 2015. - №7 – С. 780-784.
2. Басанцов І. В. Державний фінансовий контроль: регіональні аспекти: монографія. Київ : Корпорація, 2016. 234 с.
3. Белова І.М., Дідоренко Т.В. Організація внутрішнього контролю діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Молодий вчений. 2018. № 6. С. 369 – 375.
4. Большакова О. Ю., Кравченко Г. О. Методологічні принципи фінансового контролю: принцип незалежності. Фінансовий контроль. 2004. С. 44–48.
5. Бурова Т. А., Корнієнко О. С. Бухгалтерський облік та аудит для менеджерів: навч. посібник. Миколаїв : НУК, 2017. 128с.
6. Бутко А. Д., Марченко А. Д. Внутрішній фінансовий контроль у системі фінансового контролю держави. Фінанси України. 2013. С. 127–135.
7. Бухгалтерський облік: нормативна база. Харків : Фактор, 2003. С. 5-18.
8. Ваш М. М., Ерфан В. Й & Сухолов Е. А. (2023). Контроль як функція менеджменту. Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка, 1(61), 86–90. Вилучено з <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/278386>.
9. Види контролю. URL: <https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/112-vidi-kontrolyu.html> (дата звернення: 25.11.2024)
10. Внутрішнє середовище організації. URL: <http://www.infolibrary.com.ua/books-text-5414.html> (дата звернення: 25.11.2024).
11. Внутрішній аудит: [монографія] / [Рудницький В.С., Лазаришина І.Д., Шеремет Г.М., Хомедюк В.О.]. – Рівне: УДУВГП, 2003. – 163 с.
12. Гаращук В. М. Проблеми організаційного забезпечення контролю і нагляду в державному управлінні. Проблеми законності. 2015. Вип. 71. С. 100–103.

13. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436–IV : Станом на 06 жовт. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 19.11.2024).
14. Гушко С. В. Економічні основи проведення аудиту діяльності промислових підприємств. Київ : Криворізький економічний ін-т Державного вищого навч. закл. «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : 2018. 265 с.
15. Дем'яненко І.В. Фінансова стійкість підприємства та її регулювання. Фінанси України. 2010. №5. С.127-129.
16. Дишлева А. Україна продовжує розвивати систему управління державними фінансами. Фінансовий контроль. 2013. С. 13–15.
17. Дікань Л. В., Щербаков О. І., Ольховський Ю. А. Контроль в бюджетних установах : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Харків : ІНЖЕК, 2016. 208 с.
18. Дікань Л.В. Контроль і ревізія : навч. посіб. Київ : Знання, 2015. 327 с.
19. Ждан Т. А. Економічна сутність та зміст поняття «державний фінансовий контроль». Науковий журнал «Причорноморські економічні студії», 2018. № 16. С.161-168.
20. Журкіна Н. Ю. Формування інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень як метод підвищення ефективності управління : зб. наук. пр. / Н. Ю. Журкіна // Економіка : проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ, 2004. – Том І, вип. 196. – С. 116–117.
21. Загорський В. С. Державне управління. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. 245.
22. Іванова І. М. Сучасні європейські моделі системи фінансового контролю / І. М. Іванова. Теорії мікро– макроекономіки : зб. наук. праць проф. викл. складу і аспірантів, випуск 21 / за ред. проф. Мальвина Ю.М., Ніколенка Ю.В. Київ : Знання України, 2015. С. 74–76.
23. Ільїн В. Ю. Розвиток відносин власності на селі в умовах корпоратизації. Економіка АПК. 2013. С. 54–62. 30. Імперія жирів, ТОВ. Бізнес-Гід. URL: <https://imperiya-zhyriv.businessguide.ua/>. (дата звернення: 22.11.2024).

24. Козаченко Г. В. Управління затратами підприємства : монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлап'юнов. – Київ: Лібра, 2007. – 320 с.
25. Контроль. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C>. (дата звернення: 20.11.2024).
26. Корінько М.Д. Удосконалення організації та функціонування системи внутрішнього економічного контролю при диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання // Статистика України, 2008. – № 1. – С. 34-40.
27. Кузнецов А. А. (2015). Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. Європейський вектор економічного розвитку, 2(19), 97–106. Вилучено з <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2015/2/10.pdf>
28. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2013. 416 с.
29. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. Львів, 2013. 352 с.
30. Ловінська Л. Г., Стефанюк І. Б. Організація бухгалтерського обліку та фінансового контролю в сучасних умовах господарювання в Україні. Київ : НДФІ, 2006. 240 с.
31. Магопець О.А. Організація внутрішньогосподарського контролю на сільськогосподарських підприємствах // Вісник Львівської комерційної академії. – 2004. – Випуск 16. – С. 310-316.
32. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навч. посібник / Т.В. Майорова. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 8–9 с.
33. Макогон В. В. Застосування критерію узгодження інтересів власників і працівників для оцінки ефективності менеджменту сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2015. С. 93-99. 39.
34. Максимова В.Ф. Класифікація внутрішнього економічного корпоративного контролю // Вісник Львівської комерційної академії. – 2004. – Випуск 16. – С. 316-322.

35. Матюк Л. В. Контроль і ревізія: конспект лекцій для студентів напрямку підготовки «Облік і аудит» денної форми навчання/ уклад. Любешів : Любешівський технічний коледж Луцького НТУ, 2018. 86 с.
36. Менеджмент : навч. посіб. / М. М. Шкільняк та ін. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
37. Менеджмент: навч. посіб. / Н. С. Краснокутська та ін. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.
38. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2016. С. 37-49.
39. Нападовська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: [монографія]. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – 224 с.
40. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.99 р. № 996-XIV.
41. Рубитель О. В лабіринтах внутрішнього контролю. Blog. 2020. URL: <https://blog.liga.net/user/orubitel/article/35496>. (дата звернення: 25.11.2024).
42. Савченко В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Харків : Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва, 2013. 274с.
43. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 416 с.
44. Сучасна система контролю. Лідерство і управління BigLib.info. URL: <https://biglib.info/8240-suchasna-sistema-kontrolyu-lderstvo-upravlnnya.html> (дата звернення: 20.11.2024).
45. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. Львів : ЛБУ НБУ, 2000. 485 с.
46. Ткаченко А.М. Сутність, зміст і місце контролю в системі управління. Придніпровський науковий вісник. № 10 (77), Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2015.
47. Удосконалення системи контролю в органах державної служби. Studizba. URL: <https://studizba.com/files/show/doc/59541-3-102882.html> (дата звернення: 20.11.2024).

48. Хлебнікова, Т. М. Кваліметричний підхід до оцінювання рівня моніторингу управління якістю роботи персоналу організації. Розвиток системи управління організацією: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (с. 237–244). 19–20 травня 2022, Харків, Україна.
49. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2013. 608 с. 58.
50. Яценко В. М. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи їх вирішення. Бухгалтерський облік і аудит. 2015. С. 34–35.
51. Al-Tal, M. J. Y., & Emeagwali, O. L. (2019). Knowledge-based HR practices and innovation in SMEs. *Organizacija*, 52(1), 6-21. DOI:10.2478/orga-2019-0002.
52. Arcoro. URL: <https://is.gd/NlsWkr> (дата звернення 13.11.2024)
53. Du, W., Liu, W., Guo, X. et al. (2023). How Team Diversity Influences Online Medical Team Service Performance Through Shared Leadership: An Input-Process-Output Perspective. *Group Decis Negot*. DOI: 10.1007/s10726-023-09853-x 4. Deel. URL: <https://is.gd/XUxbzD> (дата звернення 13.11.2023)
54. Finch, D.J., Abeza, G., O'Reilly, N. and Hillenbrand, C. (2018), "Organizational identification and independent sales contractor performance in professional services", *Journal of Services Marketing*, Vol. 32 No. 4, pp. 373-386. DOI:10.1108/JSM-07-2016-0278
55. Greenhouse. URL: <https://www.greenhouse.com/uk> (дата звернення 14.11.2023)
56. Grimpe, C., Sofka, W. & Kaiser, U. (2023). Competing for digital human capital: The retention effect of digital expertise in MNC subsidiaries. *J Int Bus Stud* 54, 657–685. DOI: 10.1057/s41267-021- 00493-4
57. Nieto-Aleman, P.A., Ulrich, K., Guijarro-Garcna, M. et al. (2023). Does talent management matter? Talent management and the creation of competitive and sustainable entrepreneurship models. *Int Entrep Manag J* 19, 1055–1068. DOI:10.1007/s11365-023-00833-w

ДОДАТКИ

Додаток А

**Фінансова звітність
ПрАТ «Київстар»
за 2021 рік**

Дата звіту	15.07.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ксеніч Олена Михайлівна
КАТОТТГ	UA80000000001078669
Кількість працівників	3 804

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021**

Активи

Назва показника	Код	На кінець періоду	На початок періоду
Нематеріальні активи	1000	8257413	8158678
первісна вартість	1001	14349297	13301479
накопичена амортизація	1002	6091884	5142801
Незавершені капітальні інвестиції	1005	929662	569400
Основні засоби	1010	13823556	12044185
первісна вартість	1011	30956871	27183937
знос	1012	17133315	15139752
інші фінансові інвестиції	1035	171269	171269
Відстрочені податкові активи	1045	358996	402140
Інші необоротні активи	1090	1251405	1136870
I.Всього необоротних активів	1095	24792301	22482542
Запаси	1100	51347	65974
Виробничі запаси	1101	46045	50660
Товари	1104	5302	15314
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	664512	720096
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	87950	69583
з бюджетом	1135	72173	54499
з нарахованих доходів	1140	1537	4198
Гроші та їх еквіваленти	1165	1219310	898072
Витрати майбутніх періодів	1170	123885	98043
II.Всього оборотних активів	1195	2220714	1910465
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	353	597
БАЛАНС	1300	27013368	24393604

Пасиви

Назва показника	Код	На кінець періоду	На початок періоду
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	654763	887119
Додатковий капітал	1410	258294	258294
Емісійний дохід	1411	102338	102338
Резервний капітал	1415	132826	132933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10383967	12752409
Вилучений капітал	1430	0	370398
I.Всього власного капіталу	1495	11429850	13660357
Пенсійні зобов'язання	1505	26994	23312
Довгострокові кредити банків	1510	3870638	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2934101	2273689
Довгострокові забезпечення	1520	180173	213552
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	4597
II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	7011906	2510553
Короткострокові кредити банків	1600	140416	0
товари, роботи, послуги	1615	1441544	1146748
розрахунками з бюджетом	1620	1032911	941535
у тому числі з податку на прибуток	1621	653515	616786
розрахунками з оплати праці	1630	9508	7127
за одержаними авансами	1635	744678	692723
за розрахунками з учасниками	1640	3096916	3484063
Поточні забезпечення	1660	96396	103867
Доходи майбутніх періодів	1665	727845	650784
Інші поточні зобов'язання	1690	1281398	1195847
III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	8571612	8222694
БАЛАНС	1900	27013368	24393604

Дата звіту	15.07.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ксеніч Олена Михайлівна
КАТОТТГ	UA800000000001078669
Кількість працівників	3 804

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
За 2021 р.

Назва показника	Код	На кінець періоду	На початок періоду
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25001245	22245793
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8468288	7725453
Валовий: прибуток	2090	16532957	14520340
Інші операційні доходи	2120	347299	144233
Адміністративні витрати	2130	1676040	1411002
Витрати на збут	2150	1967033	1956396
Інші операційні витрати	2180	84802	713484
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	13152381	10583691
Інші фінансові доходи	2220	80459	360053
Інші доходи	2240	48668	97130
Фінансові витрати	2250	427797	341819
Інші витрати	2270	240323	70929
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12613388	10628126
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2243529	1666906
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	10369859	8961220
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-107	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-107	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-107	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10369752	8961220

Операційні витрати

Назва показника	Код	На кінець періоду	На початок періоду
Матеріальні затрати	2500	161294	111271
Витрати на оплату праці	2505	1705312	1413988
Відрахування на соціальні заходи	2510	311804	242951
Амортизація	2515	3966369	3150330
Інші операційні витрати	2520	6051384	6887795
Разом	2550	12196163	11806335

Інші дані

Назва показника	Код	На кінець періоду	На початок періоду
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	

Додаток Б

**Фінансова звітність
ПрАТ «Київстар»
за 2022 рік**

Дата звіту	26.07.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ксеніч Олена Михайлівна
КАТОТТГ	UA800000000001078669
Кількість працівників	3 659

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.**

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 158 678.00	8 257 413.00
первісна вартість	1001	13 301 479.00	14 349 297.00
накопичена амортизація	1002	5 142 801.00	6 091 884.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	569 400.00	929 662.00
Основні засоби	1010	12 044 185.00	13 823 556.00
первісна вартість	1011	27 183 937.00	30 956 871.00
знос	1012	15 139 752.00	17 133 315.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	171 269.00	171 269.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	402 140.00	358 996.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	1 136 870.00	1 251 405.00
Усього за розділом I	1095	22 482 542.00	24 792 301.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Оборотні активи Запаси	1100	65 974.00	51 347.00
Виробничі запаси	1101	50 660.00	46 045.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	15 314.00	5 302.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	720 096.00	664 512.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	69 583.00	87 950.00
з бюджетом	1135	54 499.00	72 173.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	4 198.00	1 537.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	898 072.00	1 219 310.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	0.00	0.00
Витрати майбутніх періодів	1170	98 043.00	123 885.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	1 910 465.00	2 220 714.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	597.00	353.00
Баланс	1300	24 393 604.00	27 013 368.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	887 119.00	654 763.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	258 294.00	258 294.00
Емісійний дохід	1411	102 338.00	102 338.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	132 933.00	132 826.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 752 409.00	10 383 967.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	370 398.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	13 660 357.00	11 429 850.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	0.00
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	23 312.00	26 994.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	3 870 638.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 273 689.00	2 934 101.00
Довгострокові забезпечення	1520	213 552.00	180 173.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	4 597.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	2 510 553.00	7 011 906.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	140 416.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	140 416.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	1 146 748.00	1 441 544.00
розрахунками з бюджетом	1620	941 535.00	1 032 911.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	616 786.00	653 515.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
розрахунками з оплати праці	1630	7 127.00	9 508.00
за одержаними авансами	1635	692 723.00	744 678.00
за розрахунками з учасниками	1640	3 484 063.00	3 096 916.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	103 867.00	96 396.00
Доходи майбутніх періодів	1665	650 784.00	727 845.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 195 847.00	1 281 398.00
Усього за розділом III	1695	8 222 694.00	8 571 612.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	24 393 604.00	27 013 368.00

Дата звіту	26.07.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ксеніч Олена Михайлівна
КАТОТТГ	UA800000000001078669
Кількість працівників	3 659

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.**

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25 001 245.00	22 245 793.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8 468 288.00	7 725 453.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	16 532 957.00	14 520 340.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	347 299.00	144 233.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	1 676 040.00	1 411 002.00
Витрати на збут	2150	1 967 033.00	1 956 396.00
Інші операційні витрати	2180	84 802.00	713 484.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	13 152 381.00	10 583 691.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	80 459.00	360 053.00
Інші доходи	2240	48 668.00	97 130.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	427 797.00	341 819.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	240 323.00	70 929.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12 613 388.00	10 628 126.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 243 529.00	-1 666 906.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	10 369 859.00	8 961 220.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-107.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-107.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-107.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10 369 752.00	8 961 220.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	161 294.00	111 271.00
Витрати на оплату праці	2505	1 705 312.00	1 413 988.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	311 804.00	242 951.00
Амортизація	2515	3 966 369.00	3 150 330.00
Інші операційні витрати	2520	6 051 384.00	6 887 795.00
Разом	2550	12 196 163.00	11 806 335.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Додаток В

**Фінансова звітність
ПрАТ «Київстар»
за 2023 рік**

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ксеніч Олена Михайлівна
КАТОТТГ	UA800000000001078669
Кількість працівників	3 261

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.**

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 257 413.00	8 585 356.00
первісна вартість	1001	14 349 297.00	15 660 515.00
накопичена амортизація	1002	6 091 884.00	7 075 159.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	929 662.00	
Основні засоби	1010	13 823 556.00	16 291 426.00
первісна вартість	1011	30 956 871.00	34 575 168.00
знос	1012	17 133 315.00	18 283 742.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	171 269.00	110 102.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	358 996.00	139 587.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	1 251 405.00	1 568 479.00
Усього за розділом I	1095	24 792 301.00	26 694 950.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Оборотні активи Запаси	1100	51 347.00	37 506.00
Виробничі запаси	1101	46 045.00	37 476.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	5 302.00	30.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	664 512.00	872 641.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	87 950.00	150 458.00
з бюджетом	1135	72 173.00	73 795.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	1 537.00	5 327.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 219 310.00	1 707 773.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	0.00	
Витрати майбутніх періодів	1170	123 885.00	195 217.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	2 271.00
Усього за розділом II	1195	2 220 714.00	3 044 988.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	353.00	72 309.00
Баланс	1300	27 013 368.00	29 12 247.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	654 763.00	654 763.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	258 294.00	258 294.00
Емісійний дохід	1411	102 338.00	102 338.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	132 826.00	132 933.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 383 967.00	11 419 172.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	11 429 850.00	12 465 162.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	26 994.00	24 277.00
Довгострокові кредити банків	1510	3 870 638.00	6 934 336.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 934 101.00	3 681 646.00
Довгострокові забезпечення	1520	180 173.00	315 052.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	7 011 906.00	10 955 311.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	140 416.00	59 781.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 441 544.00	1 946 299.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 032 911.00	1 124 100.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1621	653 515.00	660 084.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	9 508.00	12 370.00
за одержаними авансами	1635	744 678.00	851 597.00
за розрахунками з учасниками	1640	3 096 916.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	96 396.00	183 376.00
Доходи майбутніх періодів	1665	727 845.00	788 435.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 281 398.00	1 425 816.00
Усього за розділом III	1695	8 571 612.00	6 391 774.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	27 013 368.00	29 12 247.00

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ксеніч Олена Михайлівна
КАТОТТГ	UA800000000001078669
Кількість працівників	3 261

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2023 р.**

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28 559 150.00	25 001 245.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 646 440.00	8 468 288.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	18 912 710.00	16 532 957.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	217 437.00	200 536.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	1 865 353.00	1 676 040.00
Витрати на збут	2150	2 362 458.00	1 967 033.00
Інші операційні витрати	2180	115 856.00	84 802.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14 786 480.00	13 005 618.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	48 828.00	80 459.00
Інші доходи	2240	235 778.00	48 668.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	967 025.00	427 797.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	166 264.00	93 560.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13 937 797.00	12 613 388.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 670 871.00	-2 243 529.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11 266 926.00	10 369 859.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	107.00	-107.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	107.00	-107.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	107.00	-107.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 267 033.00	10 369 752.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	71 666.00	161 294.00
Витрати на оплату праці	2505	2 020 724.00	1 705 312.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	391 259.00	311 804.00
Амортизація	2515	4 409 702.00	3 966 369.00
Інші операційні витрати	2520	7 096 756.00	6 051 384.00
Разом	2550	13 990 107.00	12 196 163.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Анотація

Євдощук-Мірошніченко І.В. Організація контролю як функції менеджменту підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості організації контролю на підприємстві та визначено напрями його удосконалення.

Ключові слова: контроль, внутрішній контроль, зовнішній контроль, підприємство, управління, менеджмент.

Annotation

Yevdoshchuk-Miroshnychenko I.V. Organization of control as a function of enterprise management. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work examines the features of the organization of control at the enterprise and identifies areas for its improvement.

Keywords: control, internal control, external control, enterprise, governance, management.