

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ  
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Розробка ефективної системи контролю на підприємстві  
(на матеріалах ТОВ «Нейл»)»

**Виконав:** студент

4 курсу спеціальності

073 Менеджмент

Горбань С.О.

---

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** к.е.н, доцент Піхняк Т.А.

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** д.е.н, доцент, професор кафедри  
Іжевський П.Г.

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2023 рік

## АНОТАЦІЯ

### **Горбань С. О. Розробка ефективної системи контролю на підприємстві (на матеріалах ТОВ «Нейл»)**

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023. 59 с.

Тема розробки ефективної системи контролю на підприємстві безперечно актуальна, оскільки вона допомагає забезпечити ефективне функціонування підприємства, знижує ризики виникнення помилок та шахрайства, а також сприяє оптимізації бізнес-процесів і збільшенню продуктивності праці.

У першому розділі роботи автором висвітлено суть поняття контролю його зміст та види, а також його вплив на ефективність діяльності підприємства.

У другому розділі роботи проведена оцінка ефективності системи внутрішнього контролю на досліджуваному підприємстві, із виявленням основних її недоліків.

У третьому розділі автором надані рекомендації щодо удосконалення системи контролю та підвищення її ефективності на ТОВ «Нейл» з подальшим економічним обґрунтуванням доцільності використання даних методів. Практичні рекомендації та розрахунки можуть бути використані у подальшій діяльності ТОВ «Нейл».

**Ключові слова:** контроль, система контролю, керівна система, керована система, суб'єкт контролю, об'єкт контролю, внутрішній контроль, зовнішній контроль.

## **ABSTRACT**

Horban S. O. Development of an effective control system at the enterprise (based on the materials of Nail LLC).

Qualifying scientific work on manuscript rights. Bachelor's thesis for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2023. 59p.

The topic of developing an effective control system at the enterprise is definitely relevant, as it helps to ensure the efficient functioning of the enterprise, reduce the risks of errors and fraud, and also contribute to the optimization of business processes and increased labor productivity.

In the first chapter of the work, the author highlighted the essence of the concept of control, its content and types, as well as its impact on the efficiency of the enterprise.

In the second part of the work, an assessment of the effectiveness of the internal control system at the investigated enterprise was carried out, with the identification of its main shortcomings.

In the third chapter, the author provides recommendations for improving the control system and increasing its efficiency at "Neil" LLC, with further economic justification of the feasibility of using these methods. Practical recommendations and calculations can be used in the further activities of "Neil" LLC.

Keywords: control, control system, control system, controlled system, control subject, control object, internal control, external control.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	8
1.1. Поняття контролю, його зміст та види.....	8
1.2. Фактори впливу на функціонування системи контролю .....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НЕЙЛ».....	21
2.1. Аналіз системи контролю на ТОВ «НЕЙЛ».....	21
2.2. Оцінка ефективності системи контролю на підприємстві .....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ У ТОВ «НЕЙЛ».....	42
3.1. Шляхи удосконалення системи контролю та підвищення її ефективності на підприємстві.....	42
3.2. Економічне обґрунтування впровадження системи внутрішнього контролю на підприємстві.....	53
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ДОДАТКИ.....67

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Ефективна система контролю на підприємстві є надзвичайно важливою для забезпечення стабільності, рентабельності та конкурентоспроможності підприємства. Контроль виступає як механізм, що дозволяє перевіряти та оцінювати дотримання планів, стандартів, політик та процедур, а також виявляти відхилення та недоліки в роботі підприємства. Забезпечуючи вчасну інформацію про поточний стан справ, система контролю надає керівникам можливість приймати обґрунтовані рішення та вчасно коригувати стратегію дій.

Актуальність досліджуваної теми полягає в тому, що сучасне бізнес-середовище характеризується високою швидкістю змін та нестабільністю. Підприємства часто стикаються зі складними викликами, такими як глобалізація, посилення конкуренції, швидкі технологічні зміни та зміна вимог споживачів. У такому середовищі, ефективний контроль є критичним для виявлення та вирішення проблем, попередження ризиків та забезпечення успішності підприємства. Розробка ефективної системи контролю дозволяє підприємствам уникати збитків, оптимізувати процеси та ресурси, підвищувати якість продукції або послуг та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів. Крім того, вона сприяє покращенню ефективності роботи персоналу, комунікації та співпраці.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблемні аспекти загальнотеоретичних засад контролю діяльності підприємств у своїх працях розглядали В. І. Бачинський, М. І. Бондар, Ф. Ф. Бутинець, Г. М. Давидов, В. А. Дерій, Р. О. Костирко, М. Д. Корінько, М. В. Корягін, Я. Д. Крупка, І. Д. Лазаришина, Н. А. Остап'юк, А. А. Пилипенко, В. О. Шевчук, Л. В. Чижевська, І. Й. Яремко та ін. Однак низка проблемних аспектів застосування контролю у діяльності виробничих

підприємств потребує комплексного вдосконалення, що зумовило вибір теми роботи, актуальність дослідження, мету, завдання та основні напрями.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодорозробки ефективної системи контролю на виробничому підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- розкрити сутність поняття контролю, його змісту та видів;
- визначити фактори впливу на функціонування системи контролю;
- провести діагностику системи контролю на ТОВ «Нейл»;
- оцінити ефективність системи контролю на підприємстві;
- визначити напрями удосконалення процесу розробки ефективної системи контролю у ТОВ «Нейл»;
- надати економічне обґрунтування заходам впровадження системи внутрішнього контролю на підприємстві.

**Об'єкт дослідження** – процес контролю на виробничому підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти організації та проведення контролю у ТОВ «Нейл».

**Методи дослідження.** Для ефективного виконання даної роботи були застосовані такі методи дослідження:

- аналіз літератури- огляд і критичний аналіз наукових джерел, наукових журналів, статей та публікацій, що стосуються контролю на підприємстві. Цей метод дозволив ознайомитися з наявними теоретичними підходами, концепціями та практиками у сфері контролю;

- емпіричні дослідження - застосування методів збору та аналізу даних - дозволили зібрати інформацію про поточну систему контролю на підприємстві, ідентифікувати проблеми та визначити потреби в поліпшенні;

- метод спостереження - передбачає безпосереднє спостереження за реальними процесами, подіями та взаємодіями на досліджуваному підприємстві.

- кейс-стаді - детальне вивчення вже існуючих ефективних систем контролю на підприємствах через дослідження конкретних випадків. Цей метод дозволив проаналізувати кращі практики, виявити успішні стратегії та методи, а також врахувати контекстуальні фактори успіху.

- експертні оцінки. Консультація з досвідченими фахівцями, які мають експертні знання та досвід у галузі контролю на підприємстві. Цей метод дозволив отримати цінні висновки щодо того, які практики та підходи можуть бути успішними в конкретній галузі або контексті.

- порівняльний аналіз - порівняння різних підприємств або галузей щодо їхніх систем контролю, ідентифікація сильних та слабких сторін.

**Інформаційною базою дослідження** слугували нормативно-правові акти України з проблем контролю, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, різні форми фінансової та статистичної звітності ТОВ «Нейл» за 2020-2022 рр.: Баланс (Звіт про фінансовий стан) (ф. № 1), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (ф. № 2), Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) (ф. № 3), Звіт про власний капітал (ф. № 4), Примітки до річної фінансової звітності (ф. № 5), Звіт з праці №1-ПВ (квартальна).

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що запропоновані підходи та розроблені рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності суб'єктів господарювання з метою формування ефективної системи контролю на підприємстві.

**Структура бакалаврської роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 9 таблиць, 12 рисунків, 14 додатків. Список використаних джерел містить 30 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Поняття контролю, його зміст та види

Здійснення контролю на підприємстві є надзвичайно важливим аспектом його успішного функціонування та досягнення поставлених цілей. Контроль є процесом систематичного відстеження та оцінки діяльності підприємства з метою переконатися, що він відповідає затвердженим стандартам, політикам та процедурам.

Контроль є невід'ємною складовою управління, і всі його функції (включаючи побудову організаційної структури, планування та мотивацію) безпосередньо пов'язані з контролем. Контроль є необхідним для досягнення встановлених корпоративних цілей.

Відповідно до всесвітньо відомого електронного ресурсу «Вікіпедія», контроль є однією з основних функцій системи менеджменту, моніторинг поведінки керованої системи з метою забезпечення оптимального функціонування системи менеджменту (досягнуті результати вимірювані та співвіднесені з очікуваними результатами). На основі контрольних даних відбувається адаптація системи, тобто приймаються оптимальні бізнес-рішення [1].

Передумови становлення та розвитку контролю як інформаційної системи визначилися історично. Професор Соколов Ю.В., який займався теорією та історією питань контролю, стверджував, що наділення контрольними функціями головного бухгалтера (1895 р.) дозволило йому «... як приймати управлінські рішення, так і виконувати їх ...», – написав він. Це призвело до того, що він, як головний бухгалтер мав можливість виконувати ще одну важливу функцію, яка

називається консультативною. Ця дорадча функція є не що інше, як контрольна [2].

Важливим критерієм розуміння поняття «контроль» є наукове підґрунтя дослідження його економічного змісту, оскільки його тлумачення є основою для формування поняття «внутрішній контроль». Тобто єдиного підходу до розуміння цього поняття у навчальній та науковій літературі немає, а його узагальнення та визначення поділяються на системний, процесний та функціональний підходи, як показано на рис. 1.1.

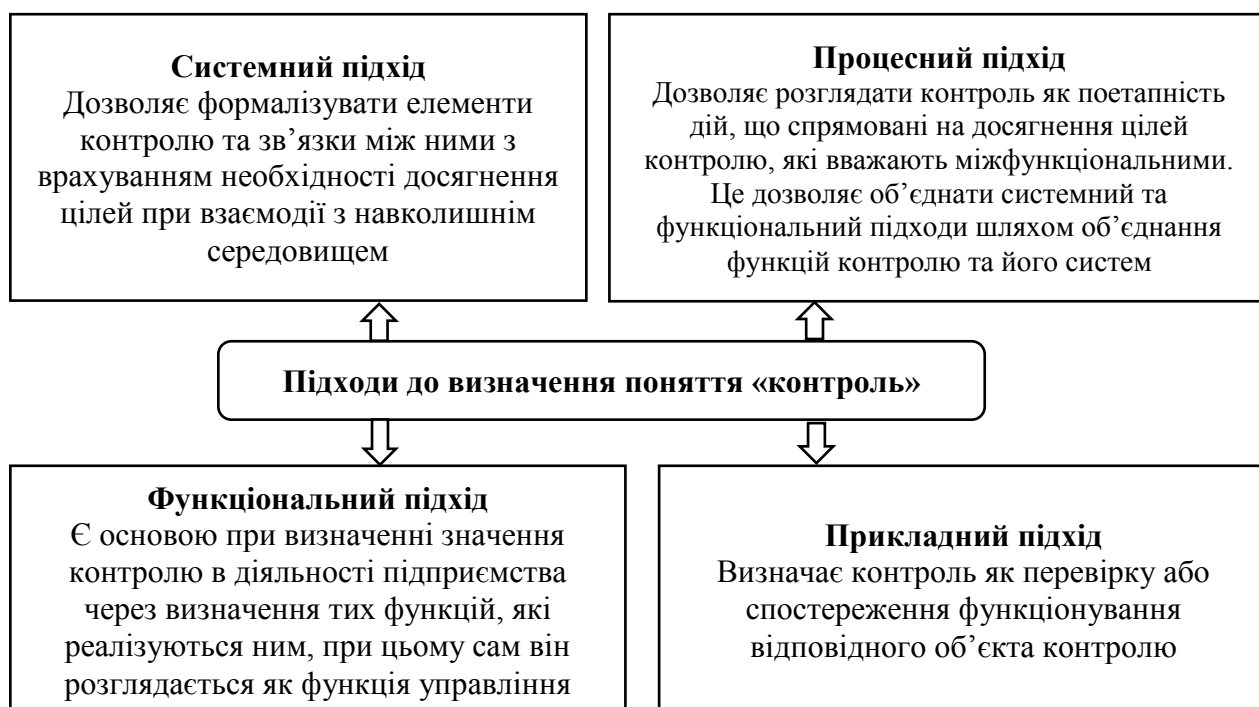


Рисунок 1.1 – Визначення терміну «контроль» за різними підходами

Примітка: складено автором на основі [3]

Цікаво, що слово «контроль» походить від латинської фрази «contrarotulus», яка пізніше перетворилася на французьке слово «control», що має значення порівняння або протиставлення.

У результаті аналізу змісту цих підходів вважаємо за доцільне врахувати наступні моменти та комплексно використовувати їх при визначенні сутності поняття «контроль».

1. Системний підхід враховує необхідність досягнення цілей і завдань як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства та дозволяє формалізувати елементи контролю разом із їх взаємозв'язками.

2. При процесному підході контроль можна розглядати як ряд послідовних дій, спрямованих на досягнення цілей і завдань контролю, а шляхом поєднання основних функцій контролю та його системи системний підхід і функціональний підхід можуть бути вважаються міжфункціональними, включаючи їх комбінації.

3. Функціональний підхід розглядає сам контроль як функцію управління та визначає функцію, яку контроль виконує, що є основою для судження про важливість його застосування в господарській діяльності підприємства.

4. Прикладний підхід визначає контроль як перевірку або спостереження відповідних контрольованих функцій. Ми вважаємо, що використання цього підходу є недоцільним, оскільки обмежується його розуміння, зокрема, він виключає багато методів і форм контролю [3].

Існує багато трактувань такого поняття, як контроль, яке досліджувалося різними вченими, розглянемо їх у таб.1.1 додатку А.

Таким чином, більшість науковців все ж справедливо вважають, що контроль виступає самостійною функцією управління, не поглинає інші функції, не обслуговує їх як допоміжний, а взаємодіє з ними, надаючи активний вплив на ефективність їх застосування.

Ми ж притримуємося бачення поняття «контролю» в розумінні його як важливого процесу, що дозволяє забезпечувати ефективність та досягнення поставлених цілей в управлінні. Контроль є систематичним способом вимірювання, спостереження та оцінки результатів діяльності, порівняння їх з запланованими стандартами та виявлення відхилень.

Мета контролю полягає в забезпеченні ефективності та досягненні поставлених цілей в управлінні. Він призначений для забезпечення відповідності

діяльності організації заданим стандартам, нормам та стратегічним планам. Через контроль виявляються відхилення та недоліки в роботі, що дозволяє вчасно коригувати процеси та приймати відповідні рішення для досягнення оптимальних результатів.

Крім того, контроль має на меті забезпечення прозорості, відповідності етичним та юридичним стандартам, запобігання шахрайству та виявлення факторів, що можуть загрожувати безпеці чи стабільності організації. Він також сприяє оптимізації ресурсів, контролю витрат та встановленню ефективних систем управління ризиками.

Основною метою контролю є забезпечення підтримки стратегічного розвитку, досягнення конкурентних переваг та створення стійкого фундаменту для успішного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Контроль – це вид управлінської діяльності, спрямований на облік кількісних і якісних оцінок результатів діяльності підприємства. Існує дві сфери контролю:

- а) засоби контролю для оцінки отриманих результатів;
- б) засоби контролю для вжиття заходів для виправлення значних відхилень від плану або для модифікації самого плану.

Тому контроль є однією з представницьких і основних функцій управління після постановки цілей. Якщо мета не реалізована, контролювати нічого. У цьому відношенні контроль забезпечує досягнення власних цілей підприємства.

Необхідність виникнення феномену контролю на сучасних підприємствах можна пояснити наступними причинами [8]: зростання нестабільності зовнішнього середовища створює нові вимоги до систем управління підприємством; зміщення акценту з контролю за минулим на аналіз майбутнього; підвищення швидкості реагування на зміни навколишнього середовища і підвищення гнучкості підприємств; необхідність постійного моніторингу змін.

Функції контролю в конкретній ситуації визначаються структурою та змістом інших функцій управління, таких як планування та мотиваційна організація. У свою чергу, прийнята система контролю впливає на зміст системи планування, організації та мотивації. Тісний взаємозв'язок функції контролю з функцією планування проявляється у формуванні зафіксованих у плані цілей і орієнтирів, у термінах виконання обох функцій. Іншими словами, має бути три види контролю: стратегічний, тактичний і оперативний.

Взаємозв'язок контролю та організаційних функцій можна побачити, розглядаючи проблеми централізації, децентралізації, ідентифікації суб'єктів і об'єктів управління. Чим вище мінливість середовища, тим доцільніше застосовувати децентралізацію на різних рівнях.

Суб'єкти контролю - це держави, відомства, агентства, неурядові організації, колективні та колегіальні органи управління, лінійний і функціональний персонал підприємств і установ. Об'єкти контролю - це місії, цілі, стратегії, процеси, функції, завдання, параметри ефективності, управління рішень, організаційних одиниць, їх структурних підрозділів та окремих виконавців. Контроль має на меті забезпечення досягнення цілей та завдань організації через контролювання процесів та результатів діяльності [4].

Менеджерам часто доводиться стикатися з прийняттям рішень в умовах невизначеності, що зумовлено поведінкою людей, які приймають участь в процесі. Це може залежати від багатьох факторів, включаючи особистісні та робочі умови. Контроль є важливою функцією управління, оскільки дозволяє менеджерам переконатися, що учасники процесу прийняття рішень діють належним чином. Крім того, контроль допомагає вчасно виявляти проблеми та уникнути кризових ситуацій.

Однак найважливіша роль контролю полягає у виявленні дій керівників і підлеглих, які найбільш ефективно сприяють досягненню цілей підприємства. Для

того, щоб керівники та підлеглі розуміли наслідки контролю за власною діяльністю, необхідно мати достатньо чітке уявлення не лише про керівників, а й про ступінь їх участі в досягненні планів підприємства. Якщо на підприємстві діє ефективна система контролю, це може зменшити опір контролю з боку підлеглих.

Оскільки засоби контролю є взаємопов'язаними функціями, вони мають певні цілі в процесі управління:

1. Забезпечити систематичне виконання виробничих процесів. Для досягнення цієї мети задіяні два типи контролю: відправка та передача.
2. Дотримуватись стандартів якості продукції, що випускається.
3. Забезпечити ефективну діяльність організації.
4. Забезпечити фінансову конкурентоспроможність організації. На досягнення цієї мети спрямований фінансовий менеджмент.
5. Забезпечити впевненість у належному виконанні управлінських рішень. Ця мета спрямована на підвищення ефективності виконання рішень, що приймаються керівництвом.
6. Встановити зворотний зв'язок у процесі спілкування. Зворотний зв'язок, створений функціями керування, допомагає людям зрозуміти один одного.

При цьому контроль організовується за такими принципами:

- Планування (встановлення чітких стандартів діяльності підприємства).
- Облік (визначення фактичного стану об'єкта спостереження).
- Аналіз (визначення відповідності фактичного стану об'єкта встановленим критеріям).
- Прийняття рішень (виявлення проблем у ситуаціях, що потребують коригувальних дій).

Функціонування системи управління можна проілюструвати за допомогою схеми, зображеної на рис. 1.2, де об'єктом спостереження є запланована

господарська діяльність підприємства. До них відносяться: процес господарської діяльності, отримання прибутку, формування собівартості, фінансові умови, ефективність використання різних видів ресурсів.

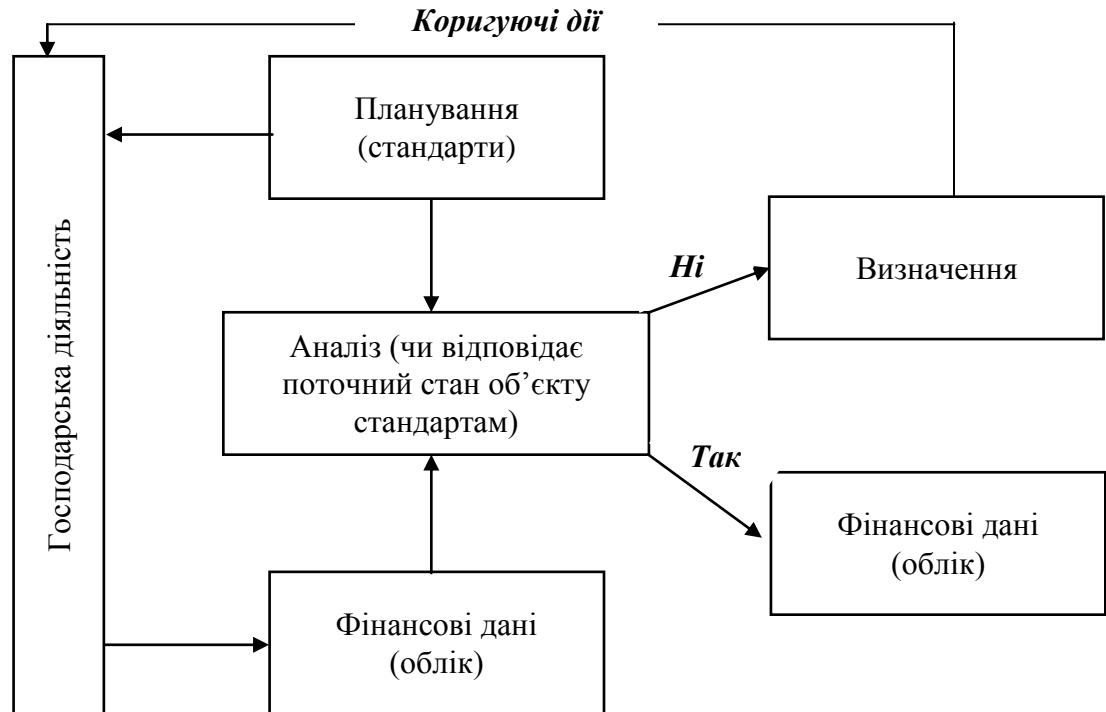


Рис 1.2 – Схема процесу контролю на підприємстві

Примітка: складено автором на основі [9]

У світовій практиці управління зазвичай використовуються різні форми контролю. У загальному вигляді контроль можна визначити як процес порівняння фактичних результатів зі спланованими. Є два варіанти: чи збігаються поточні результати із запланованими, чи ні. У першому випадку робота виправдала очікування, у другому випадку необхідно визначити, чи потрібні і які виправлення.

Розрізняють різні види контролю залежно від їх характеристик (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Класифікація видів контролю на підприємстві

Класифікаційна ознака	Вид
1	2
За характером відносин суб'єкта і об'єкта	Внутрішній, зовнішній

контролю	
За етапами проведення	Попередній, поточний, заключний

Продовження табл.1.2

1	2
За сутністю завдання	Лінійний, функціональний, операційний
За характером здійснюваного контролю	Пасивний, активний
За змістом	Фінансовий, маркетинговий, виробничий
За показником ступені охоплення	Суцільний, вибірковий

Примітка: складено автором на основі [5, 10, 11, 12]

Перш за все, нами розглянуто основні відмінності між внутрішнім та зовнішнім контролем. Результати відображено у табл.1.3 (додаток Б).

Розрізняють три види контролю у менеджменті: попередній, поточний контроль та підсумковий (заключний) [12]. Їх розгляд здійснимо у табл. 1.4 (додаток В).

Таким чином, контроль є однією з основних функцій управління після постановки цілей. Якщо цілі не відпрацьовані, то в даному випадку не має що контролювати. У цьому відношенні контроль гарантує досягнення цілей підприємства. За наявності контрольної функції негативні моменти в діяльності підприємства можна своєчасно виправити шляхом вжиття необхідних заходів. Для вирішення проблеми необхідно здійснити певні кроки, щоб система контролю діяльності підприємства була належним чином організована. Сам контроль спрямований на постійне вдосконалення корпоративної діяльності і є вкрай необхідним для сучасних підприємств. Засоби контролю значною мірою сприяють підвищенню відповідальності та дисциплінованості працівників під час виконання поставлених завдань і допомагають досягти чіткої системи управління, заснованої на фактичних даних. В управлінні контроль можна визначити як процес спостереження за тим, як підприємство просувається до своїх цілей. Сьогодні багато американських теоретиків менеджменту вважають, що підприємства також повинні використовувати принципи та методи менеджменту, щоб досягти своїх цілей за мінімальних витрат і максимальної ефективності.

## **1.2. Фактори впливу на функціонування системи контролю на підприємстві**

Функціонування системи контролю на підприємстві піддане впливу різних факторів, які можуть визначати його ефективність та результативність. На нашу думку, першим фактором виступає організаційна культура, яка визначає ставлення до контролю, його значущість та прийняття норм та стандартів. Другим фактором є лідерство на різних рівнях управління, яке забезпечує підтримку, розуміння та здатність до реалізації контрольних процедур. Третім фактором є доступність та якість інформаційних систем, які забезпечують збір, аналіз та звітність даних для контролю.

Менеджер, що приймає управлінські рішення, повинен постійно враховувати весь спектр численних факторів, від яких залежить ефективність функціонування підприємства.

З практичної точки зору внутрішній контроль – це один із найважливіших факторів впливу на господарську діяльність підприємств, система постійного моніторингу середовища [15].

Система організації внутрішнього контролю на підприємстві має визначатися насамперед організаційно-правовою формою підприємства, видом і масштабом діяльності, складністю організаційної структури, наявністю достатніх фінансових ресурсів, зручністю охоплення різних аспектів діяльності(рис. 1.3).

Виходячи з вищевикладеної інформації, вважаємо за необхідне уточнити основну мету та організаційну мету внутрішнього контролю на підприємстві. Як зазначає В. Ф. Максимова, цілями внутрішнього контролю є, як правило, забезпечення збереження грошових активів та товарно-матеріальних цінностей, реалізація виробничих і фінансових планів, запобігання перевитратам матеріальних, енергетичних і фінансових ресурсів, впровадження нових методів

роботи і сучасної техніки. Він полягає у виконанні планів, виробництві та реалізації якісної продукції та забезпеченні активного попиту [17].



Рис. 1.3 – Фактори, що визначають організацію внутрішнього контролю підприємства

Примітка: складено автором на основі [16]

За словами Г. Станкевича, його головна мета – об’єктивне дослідження фактичного стану суб’єкта, виявлення та попередження факторів і ситуацій, які негативно впливають на реалізацію прийнятих рішень і досягнення поставлених цілей, а також доведення цієї інформації до управління [18].

Корінько М. Д. стверджує, що при побудові системи внутрішнього контролю керівництво може переслідувати наступні цілі: вести впорядковану та ефективну діяльність, дотримуватись обраної політики управління, охороняти власність, забезпечувати безпеку та підтримувати високу якість документування операцій [19].

Новік І.В. вважає, що основними завданнями внутрішнього контролю є інформаційне забезпечення систем управління, що забезпечує ефективне прийняття рішень, ефективне функціонування компаній в умовах багатогранної конкуренції, забезпечення їх стійкості та прибутковості, а також забезпечення дотримання управлінської політики кожного працівника, безпеку активів

корпорації та ефективного використання ресурсів і потенціалу, своєчасної адаптації корпорації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [20].

Аналізуючи підхід науковців, ми, насамперед, вважаємо, що органи внутрішнього контролю повинні виконувати контрольні функції та проводити перевірки, спрямовані на виявлення відповідності (чи невідповідності) різним стандартам.

Система внутрішнього контролю підприємства має за мету гарантувати, що всі підрозділи підприємства працюють ефективно для досягнення своїх основних цілей з мінімальними витратами та з урахуванням інтересів всіх сторін. Внутрішній контроль повинен гарантувати, що достовірна звітність та інша інформація надаються всередині та зовні. Інформація має бути якісною та повною. Система внутрішнього контролю підприємства повинна забезпечувати виконання всіх вимог, що стосуються діяльності підприємства, включаючи чинне законодавство, професійні стандарти, правила та положення підприємства, накази, інструкції та процедури.

Для вимірювання ефективності будь-якої системи контролю мають переважати наступні показники (рис. 1.4).



Рис. 1.4 – Фактори впливу на ефективність системи контролю

Примітка: складено автором на основі [13, 14, 22].

1. Застосовуються відповідні заходи безпеки. Заходи безпеки є ефективними засобами для оцінки ефективності інформаційних систем контролю. Встановлення рівнів захисту даних і фізичних активів є одним із найпоширеніших інструментів контролю[22].

2. Належна якість документації. Добре підготовлена документація є важливою для забезпечення керівництва надійною та актуальною інформацією. Хороша документація використовується як основа для складання фінансової звітності. Бухгалтерський облік починається з операцій і закінчується складанням фінансової звітності. Документи обробки транзакцій мають одну основну мету: надати дані для тих, кому потрібно використовувати, проектувати або оцінювати системи обробки транзакцій [22].

3. Відокремлення бізнес-операцій від бухгалтерії. Призначення конкретних обов'язків кожному працівнику з обов'язками бухгалтера є основою системи управління, яка забезпечує поділ між особами, відповідальними за фінансову звітність, і особами, відповідальними за депозити готівки та придбання активів. Так само ті, хто проводить аудит, повинні бути якомога далі від фінансової відповідальності, щоб забезпечити неупередженість.

4. Рівень розкриття та доступу до інформації. Розкриття інформації у фінансових звітах стосується представлення інформації, необхідної для оптимального функціонування бізнесу. Кожна група користувачів потребує облікової інформації для прийняття рішень у сфері їх інтересів [13].

5. Економічна ефективність. Інформаційні системи контролю можуть сприяти прибутковості компанії, допомагаючи визначити надмірні витрати. Потрібні додаткові витрати, щоб включити засоби контролю та заходи безпеки в

систему. Певні засоби контролю, які забезпечують коригувальний контроль, контроль документів тощо, можуть бути досить дорогими.

6. Аудит активів. Аудит – найпоширеніший метод внутрішнього контролю. Фінансові перевірки, такі як звірка грошових коштів, проводяться регулярно, щоб переконатися, що фактичні дані відповідають даним обліку. Аналіз розбіжностей і, якщо необхідно, їх дослідження дозволяє скласти точні фінансові звіти.

Розробка системи внутрішнього контролю вимагає глибокого розуміння можливостей і ризиків інформаційних технологій і способів їх використання для досягнення цілей контролю.

Отже, здійснивши дослідження факторів впливу на організацію системи контролю, можемо зробити висновок, що система контролю є елементом системи управління підприємством і виконує основну функцію координування результатів діяльності у відповідність із поставленими цілями. Елементи системи внутрішнього контролю включають: контрольне середовище, оцінку ризиків діяльності, процеси внутрішнього контролю, управлінську інформацію, комунікацію (зворотній зв'язок), систему моніторингу. Фактори, які визначають організацію внутрішнього контролю залежать, передусім, від правової форми підприємства, видів і масштабів діяльності, здійснюваних ним, складності його організаційної структури, наявності достатніх фінансових ресурсів, доцільності охоплення контролем різних аспектів діяльності і відношення керівництва підприємства до контролю. До основних чинників ефективного функціонування системи контролю відносяться: встановлення відповідних заходів безпеки, ведення якісної документації, відокремлення бізнес-операцій від бухгалтерського обліку, рівень розкриття та доступу до інформації, економічна ефективність та аудит активів.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ТОВ «НЕЙЛ»

#### 2.1. Аналіз системи контролю на ТОВ «Нейл»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нейл» вже понад двадцять років успішно функціонує на ринку промислових товарів. За цей період товариство навчилося задовольняти потреби не лише українських, а й закордонних споживачів.

Метою створення ТОВ «Нейл» є здійснення комерційної діяльності в умовах ринкової конкуренції, отримання прибутку шляхом задоволення потреб клієнтів та організації виробництва, товарів і послуг, що відповідають вимогам Статуту товариства.

Базовим документом, який регулює основоположні аспекти діяльності підприємства є Статут (додаток Г).

Відповідно до КВЕД, основним видом діяльності підприємства є:

- 25.93 Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин.

До інших видів діяльності належать:

- 24.34 Холодне волочіння дроту.

- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

- 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

- 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами.

- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Крім традиційних цвяхів для будівництва, столярних та покрівельних робіт, компанія також виробляє спеціальні типи цвяхів, такі як цвяхи в бобінах та розсипні, які використовуються в виробництві дерев'яних тар та піддонів. Крім того, компанія пропонує сертифіковані Європейською Палетною Асоціацією

EPAL цвяхи для виробників EUR-палет. Клієнтам також доступні різноманітні засоби кріплення, такі як саморізи, шурупи, конфірмати, болти, гайки, шайби, стержні різьбові, анкери, свердла тощо.

Підприємство є абсолютно нешкідливим для навколишнього середовища.

Основа успіху підприємства - орієнтація усіх спеціалістів компанії на задоволення потреб ринку. Менеджери проводять роботу по вдосконаленню діючих та впровадженню нових методів роботи з клієнтами. Динамічне збільшення об'ємів виробництва та продажу є позитивною оцінкою діяльності підприємства. Постійний рух вперед - гарантія майбутніх досягнень ТОВ «Нейл».

Виробнича структура підприємства складається з підрозділів, де відбуваються безперервні виробничі процеси. У досліджуваному підприємстві головним складовим елементом є цех з виготовлення цвяхів, де знаходяться всі виробничі процеси. Цей цех обслуговується системою служб, які забезпечують ефективну та безперебійну діяльність. Серед таких служб є теплоенергетична дільниця, ремонтно-інструментальна дільниця та електроремонтна дільниця. Вони гарантують необхідні умови для нормального функціонування виробництва шляхом контролю та підтримки оптимального рівня технічного оснащення, а також підготовки та доставки необхідних матеріалів.

Організаційна структура управління ТОВ «Нейл», порядок внутрішньої організації, а також сфери діяльності структурних підрозділів підприємства затверджуються директором підприємства та представлено на рис. 2.1 (додаток Д). Згідно з аналізом структури ТОВ «Нейл», можна сказати, що на чолі компанії стоїть генеральний директор, який має широкі повноваження управління всіма аспектами діяльності підприємства, включаючи право на розпорядження майном, укладання договорів та видавання наказів.

Згідно з лінійно-функціональною організаційною структурою ТОВ «Нейл» контроль здійснюється на різних рівнях та в різних підрозділах. При цьому

відповідальність за результати діяльності кожного підрозділу лежить на формальному керівництві відповідного підрозділу.

Підприємство самостійно здійснює оперативний, бухгалтерський облік, веде статистичну, бухгалтерську звітність і подає її органам, уповноваженим здійснювати контроль за відповідними напрямками діяльності.

Особливістю складання фінансової звітності ТОВ «Нейл» є те, що до 2019 року підприємство складало та подавало звичайну фінансову звітність за НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до складання та подання фінансової звітності» [9], а з 2020 р. – перейшло до розряду суб'єкта малого підприємництва, що надало змогу скласти фінансову звітність малого підприємства відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»[1].

Для більш ретельного ознайомлення з ефективністю господарської діяльності досліджуваного підприємства пропонуємо здійснити аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Нейл». Результати проведеного аналізу відображено у табл. 2.1

Таблиця 2.1. Аналіз основних економічних показників ТОВ «Нейл» за 2020-2022 рр.

Показники	Одиниця виміру	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
			абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	151132,9	235778	156%	331967	141%
Середньоспискова чисельність:	осіб	240	243	101%	229	94%
- працівників		100	111	111%	116	105%
- робітників		140	132	-	113	-
Середньорічний виробіток:	тис. грн.					
- одного працівника		62972,0	107701,1	171%	168158,0	156%
- одного робітника		88160,9	128076,9	145%	163809,0	128%
Фонд оплати праці	тис. грн.	15 930	18 820	118%	19549,4	104%
Середньомісячна заробітна	грн.	5531,3	6454,0	117%	7114,0	110%

плата одного працівника						
-------------------------	--	--	--	--	--	--

Продовження табл. 2.1

Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	119 560	201611	169%	247120	123%
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	31 572,9	34 167,0	108%	84847	248%
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,79	0,86	108%	0,74	87%
Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг,	%	26,4%	16,9%	64%	34,3%	203%
Рентабельність/збитковість продажу	%	20,9%	14,5%	69%	25,6%	176%
Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	11456	10579	92%	8646	82%
Фондовіддача	грн./грн.	13,2	22,3	169%	38,4	172%

Примітка: складено автором на основі звітності ТОВ «Нейл»

З табл. 2.1 ми бачимо, що за 2020-2022 рр. спостерігається загальне зростання показників фінансової діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг збільшився на 41%, що свідчить про збільшення обсягів продажів. Водночас, собівартість реалізованої продукції зросла на 23%, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат на виробництво. Також, валовий прибуток збільшився на 148%, що може свідчити про підвищення ефективності управління та зменшення витрат.

Середньоспискова чисельність працівників зросла на 1% у 2021 році, але зменшилася на 6% у 2022 році. Збільшення чисельності працівників може бути пов'язано зі збільшенням виробництва. Середньорічний виробіток одного працівника зросла на 56% у 2021 році та на 56% у 2022 році, що свідчить про збільшення продуктивності праці.

Фонд оплати праці збільшився на 18% у 2021 році та на 4% у 2022 році. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 17% у 2021 році та на 10% у 2022 році. Це може бути пов'язано зі збільшенням продуктивності та зростанням вартості виробленої продукції.

Середньорічна вартість основних засобів зменшилася на 8% у 2021 році та на 18% у 2022 році. Це може свідчити про зменшення обсягів інвестицій у нове обладнання та технології.

Фондовіддача збільшилася на 69% у 2021 році та на 72% у 2022 році, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Це може бути результатом впровадження нових технологій та процесів, які дозволяють збільшити виробничі показники при збереженні або зниженні витрат на обладнання.

Загальна рентабельність продукції, робіт, послуг зросла на 203% у 2021 році та на 176% у 2022 році, що свідчить про покращення фінансових результатів підприємства. Рентабельність продажу також збільшилася, що свідчить про підвищення ефективності маркетингу та зростання прибутковості від реалізації продукції.

Загалом, підприємство виявило позитивну динаміку у своїй фінансовій діяльності, збільшуючи обсяги продажів, ефективність використання ресурсів та покращуючи свої фінансові показники. Збільшення чисельності працівників, виробітку на одного працівника та зростання заробітної плати свідчать про позитивні зміни в управлінні персоналом. Однак, зменшення вартості основних засобів може вимагати уваги до інвестиційної стратегії та потребує ретельного контролю для виявлення відхилень та координації, з метою забезпечення стабільного зростання підприємства.

З метою детальнішого вивчення загальної ефективності функціонування досліджуваного підприємства, здійснимо аналіз статей доходів та витрат, та розрахуємо чистий фінансовий результат діяльності ТОВ «Нейл» (табл. 2.2)

Таблиця 2.2. Інформація про фінансові результати діяльності ТОВ «Нейл» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	Темпи росту 2022 р. до 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	151132,9	235778,2	331967,2	219,65%
Інші операційні доходи	1 570	1724,9	7544,8	480,56%
Інші доходи	300,1	106,3	-	-
Разом доходи	153 003	237609,4	339 512	221,90%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	119559,7	201610,9	247119,8	206,69%
Інші операційні витрати	27448,3	32 255	65865,9	239,96%
Інші витрати	3047,9	717	14664,8	481,14%
Разом витрати	150055,9	234582,9	327650,5	218,35%
Фінансовий результат до оподаткування	2947,1	3026,5	11861,5	402,48%
Податок на прибуток	476,3	359	2088,3	438,44%
Чистий прибуток (збиток)	2470,8	2667,5	9773,2	395,55%

Примітка: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Нейл»

Аналізуючи динаміку показників за 2020-2022 рр., можна зробити наступні висновки:

1. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 151 132,9 тис грн у 2020 р. до 331 967,2 тис грн у 2022 році, що свідчить про значне зростання обсягів продажів на 219,65%. Це позитивно вплинуло на фінансові результати підприємства.
2. Інші операційні доходи зросли з 1 570 тис грн у 2020 р. до 7 544,8 тис грн у 2022 р., що представляє зростання на 480,56%. Це може свідчити про додаткові джерела доходів підприємства, які допомогли покращити його фінансову ситуацію.
3. Собівартість реалізованої продукції також збільшилася з 119 559,7 тис грн у 2020 р. до 247 119,8 тис грн у 2022 році, що представляє зростання на

206,69%. Це може бути пов'язано зі збільшенням витрат на виробництво та інших операційні витрат.

4. Фінансовий результат до оподаткування зріс до 11 861,5 тис грн у 2022 р. зі значенням 2 947,1 тис грн у 2020 р. Це представляє зростання на 402,48%. Значне покращення фінансового результату свідчить про підвищену ефективність управління підприємством.
5. Чистий прибуток підприємства також значно зріс з 2 470,8 тис грн у 2020 р. до 9 773,2 тис грн у 2022 р., що представляє збільшення на 395,55%. Таке значне збільшення чистого прибутку свідчить про ефективне управління фінансами, зростання обсягів продажів або підвищення рентабельності діяльності підприємства.

Зростання чистого прибутку та фінансового результату може свідчити про покращення ефективності системи контролю на підприємстві. Адже, ефективна система контролю дозволяє виявляти потенційні проблеми та ризики, а також вживати необхідні заходи для їх запобігання або виправлення. Підвищення рівня контролю може привести до ефективного використання ресурсів, оптимізації витрат, підвищення якості продукції та управління ризиками, що в свою чергу сприяє збільшенню прибутковості підприємства.

Однак, для отримання більш детального уявлення про ефективність системи контролю, необхідно аналізувати не лише фінансові показники, але й проводити оцінку інших аспектів, таких як виконання внутрішніх процедур, дотримання стандартів та регуляторних вимог, аналіз результатів перевірок, аудиту тощо.

Вважаємо, що успішне функціонування підприємства у сучасних умовах ринкових відносин залежить від ефективності його внутрішньої системи контролю. Це пояснюється тим, що система контролю забезпечує необхідну інформацію для управлінських рішень, об'єднуючи процеси збору, обробки, підготовки, аналізу та інтерпретації даних. Вона також допомагає управляти

трудовами та фінансовими ресурсами, а також забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного і аналітичного управління.

Щоб дослідити систему контролю у ТОВ «Нейл», ми пропонуємо спочатку зосередити увагу на структурних елементах системи внутрішнього контролю даного підприємства (рис.2.2).

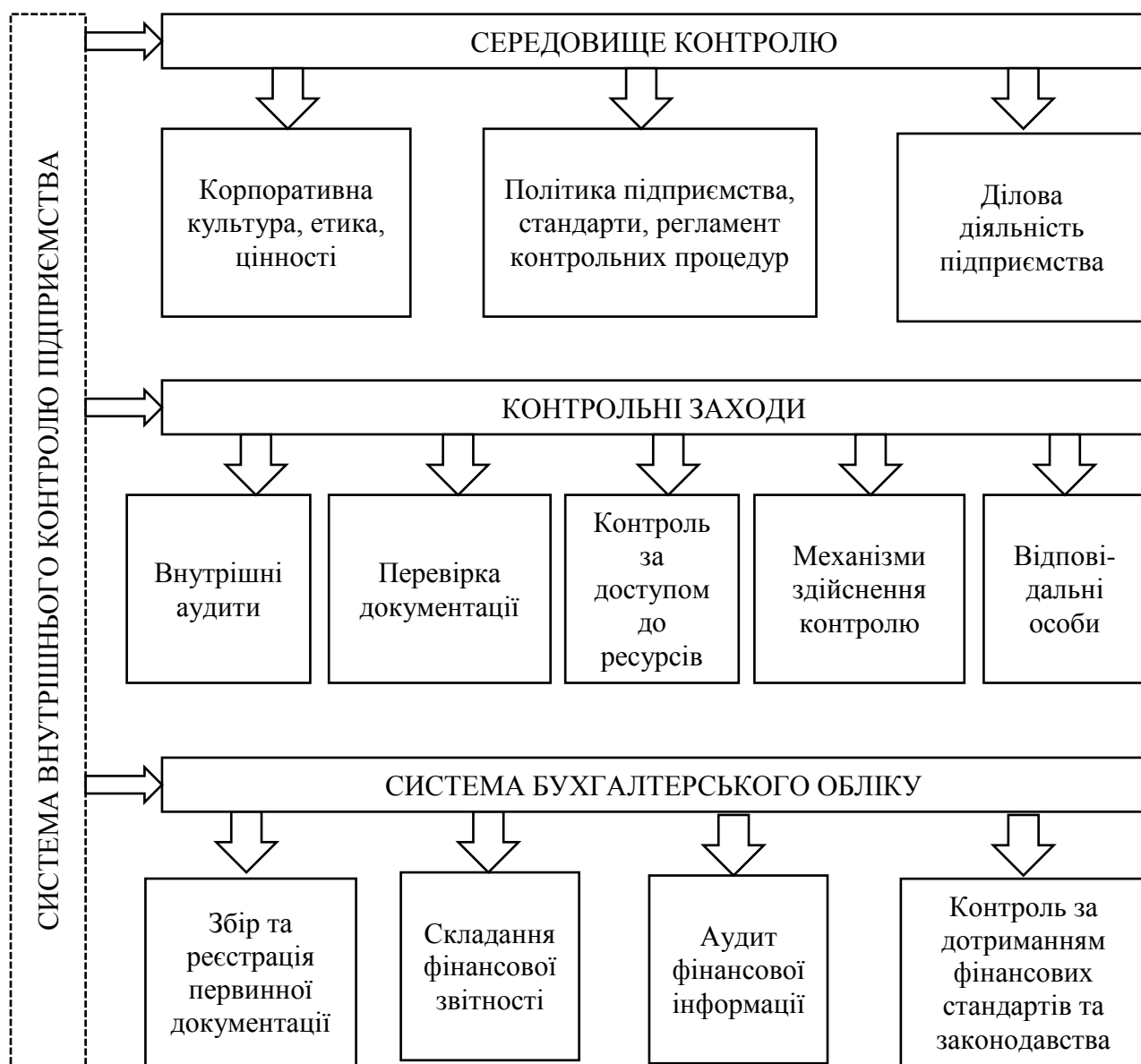


Рисунок 2.2 – Система внутрішнього контролю ТОВ «Нейл»

Примітка: складено автором

Система внутрішнього контролю на ТОВ «Нейл» допомагає забезпечити ефективне функціонування підприємства, запобігти шахрайству, помилкам та зловживанням, а також зберегти активи підприємства. Розглянемо кожну складову системи внутрішнього контролю більш детально:

1. Середовище контролю. Ця складова системи включає у себе культуру, цінності та етичні стандарти, які сприяють створенню атмосфери внутрішнього контролю на підприємстві. Вона орієнтована на підтримку відповідального підходу до ділової діяльності, включаючи дотримання законодавства, етичних норм, внутрішніх правил та політик компанії.
2. Контрольні заходи. Ця складова системи включає різні механізми та процедури контролю, які допомагають ідентифікувати, оцінювати та зменшувати ризики на підприємстві. Ці заходи можуть включати автоматизовані системи контролю, внутрішні аудити, перевірку документації, розподіл обов'язків, контроль за доступом до ресурсів та інші механізми.
3. Система бухгалтерського обліку включає в себе процедури, політики та практики з обліку фінансової інформації на підприємстві. Це включає ведення журналів, підготовку фінансових звітів, аналіз фінансової інформації, контроль за дотриманням фінансових стандартів та законодавства.

У ТОВ «Нейл» контроль здійснюється на різних рівнях та в різних підрозділах товариства згідно з лінійно-функціональною організаційною структурою. Далі пропонуємо розглянути осіб, які здійснюють контроль, та їх прями обов'язки, які повинні ними виконуватись, згідно із структурою підприємства, яка була зазначена на рис. 2.1(додаток Д).

Генеральний директор відповідає за загальний контроль та керівництво діяльністю всього підприємства, він моніторить виконання стратегічних цілей та

планів, контролює фінансові показники, оцінює продуктивність та ефективність роботи всіх підрозділів.

Головний бухгалтер ТОВ «Нейл» здійснює контроль за фінансовими аспектами підприємства, відповідає за ведення бухгалтерського обліку, контролює бюджетування, аналізує фінансову звітність та забезпечує дотримання фінансових процедур.

Юридична служба ТОВ «Нейл» здійснює контроль за дотриманням правових норм та регулятивних вимог, аналізує контракти, забезпечує виконання угод та здійснює захист прав інтересів підприємства.

Комерційний директор ТОВ «Нейл» контролює комерційну діяльність підприємства. Він спостерігає за логістикою, включаючи відділ зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та оперативного обліку, службу збуту промисловим споживачам та по роздрібних точках. Комерційний директор також аналізує ринкову конкуренцію та сприяє залученню нових клієнтів та розширенню ринків збуту.

Служба охорони праці ТОВ «Нейл» забезпечує контроль за дотриманням норм та правил охорони праці на підприємстві. Вона відповідає за оцінку ризиків, організацію навчання з питань безпеки, проведення інспекцій та впровадження заходів щодо запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням.

Технічний директор ТОВ «Нейл» забезпечує контроль над технічними аспектами роботи підприємства. Він включає в себе технічний відділ, який контролює процеси виробництва, включаючи відділ матеріалів, технічних процесів, виробництва та зберігання, а також цех по виготовленню цвяхів.

Служба головного механіка ТОВ «Нейл» здійснює контроль за технічним станом машин, устаткування та транспортних засобів на підприємстві. Вона забезпечує планове технічне обслуговування, діагностику та ремонт техніки.

Служба головного енергетика ТОВ «Нейл» контролює енергетичні системи та постачання електроенергії на підприємство. Вона забезпечує безперебійне енергопостачання, виконує технічний моніторинг енергосистем та впроваджує заходи щодо енергоефективності.

Служба будівництва та охорони ТОВ «Нейл» здійснює контроль за будівельними роботами та охороною об'єктів на підприємстві. Вона включає в себе відділ інформаційно-комунікаційних систем, який контролює інформаційну і телекомунікаційну інфраструктуру підприємства та забезпечує її ефективну роботу.

Як бачимо, кожен з наведених підрозділів та служб має відповідальність за виконання своїх функцій та здійснення контролю відповідно до своєї компетенції. Цей контроль може включати моніторинг діяльності, аналіз показників, перевірку дотримання встановлених процедур, впровадження заходів для усунення виявлених недоліків та забезпечення високої якості роботи підприємства.

Важливо зазначити, що здійснення контролю відбувається в рамках системи управління якістю та внутрішнього контролю підприємства, з урахуванням вимог законодавства та стандартів, які застосовуються в даній сфері діяльності.

Отже, на ТОВ «Нейл» контроль здійснюється через функціональні підрозділи та служби, які спрямовані на забезпечення ефективності, якості та безпеки роботи підприємства. Кожен з цих підрозділів та служб виконує свою роль у системі контролю, спрямовану на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

В системі внутрішнього контролю на ТОВ «Нейл» проводяться різні заходи для забезпечення контролю та мінімізації ризиків. Наведемо деякі з них:

1. Внутрішні аудити: проводяться незалежні перевірки та оцінки діяльності підрозділів та процесів на підприємстві. Внутрішні аудитори перевіряють дотримання внутрішніх політик, процедур та контрольних механізмів,

ідентифікують слабкі місця та ризики і роблять рекомендації щодо поліпшення.

2. Розподіл обов'язків: забезпечується чітке визначення та розподіл обов'язків та повноважень між співробітниками. Це допомагає уникнути конфліктів і забезпечує контроль за виконанням обов'язків та зменшення можливості шахрайства чи неділових дій.
3. Внутрішні процедури та правила: встановлюються і дотримуються строгі процедури та правила, які регулюють проведення різних операцій та процесів на підприємстві. Наприклад, процедури затвердження фінансових операцій, контроль за доступом до важливої інформації тощо.
4. Контроль за фінансовою звітністю: здійснюється перевірка та аналіз фінансової звітності підприємства, включаючи Баланс, Звіт про фінансові результати, готівковий потік тощо. Контролюється точність, повнота та достовірність фінансової інформації зі сторони головного бухгалтера.
5. Моніторинг та звітність: забезпечується постійний моніторинг діяльності підприємства, що включає періодичні огляди, перевірки та аналіз результатів роботи. Звітність є важливою складовою контролю і передбачає підготовку та представлення регулярних звітів про стан контрольних процедур, виявлені проблеми та прийняті заходи для їх вирішення.

## **2.2. Оцінка ефективності системи контролю на підприємстві**

Ефективність внутрішньої контрольної системи можна оцінити як за її загальними показниками, так і за ефективністю окремих форм контролю. Для досягнення ефективності внутрішнього контролю необхідно правильно та якісно застосовувати контрольні процедури, які можна перевірити шляхом тестування.

Тестування процедур внутрішнього контролю зазвичай здійснюється по двом напрямкам:

1. Перевірка ефективності контрольних процедур, які встановлені в системі внутрішнього контролю.
2. Виявлення невідповідностей або помилок у діяльності структурних підрозділів, які не були виявлені системою контролю.

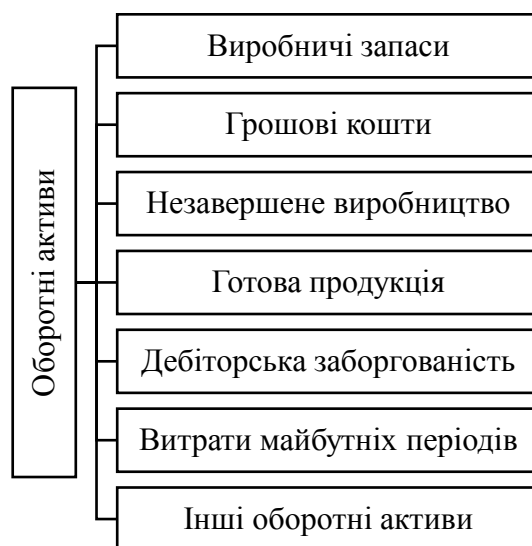
Щоб перевірити дотримання розроблених регламентів, використовують вибіркочну перевірку документів, що містять інформацію про проведення контролю. За допомогою тестів можна визначити належність регламентованих процедур та методів контролю, які застосовуються на підприємстві, а також виявити необхідність їх зміни.

Дослідження вказують на те, що контроль, який проводиться на підприємстві, має надавати керівництву необхідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень. Для забезпечення цього, його організації повинно приділятися достатньо уваги.

Із проведених спостережень, можемо стверджувати, що у ТОВ «Нейл» на сьогоднішній день, не приділяється достатньої уваги внутрішньому контролю. На підприємстві здійснюється частковий бухгалтерський контроль і проводиться інвентаризація, причому остання здійснюється тимчасово створеними інвентаризаційними комісіями. Так, як інвентаризація - це перевірка та документальне підтвердження наявності, стану, оцінки активів та зобов'язань (майно, вкладення підприємства в статутні фонди інших підприємств, розрахунки з дебіторами та кредиторами) підприємства, є найбільш розповсюдженим методом у досліджуваному підприємстві. Розглянемо, більш детально її організацію та проведення на підприємстві у розрізі активів, пасивів та зобов'язань підприємства.

Так, як оборотні активи Тов «Нейл» відіграють важливу роль у діяльності товариства, то необхідно здійснювати систематичний контроль за їх наявністю, рухом, обліком.

На рисунку 2.3 представлені оборотні активи, що підлягають інвентаризації на ТОВ «Нейл».



Рисунк 2.3 - Оборотні активи, як об'єкт внутрішнього контролю  
ТОВ «Нейл»

Примітка: складено автором

Головною складовою частиною таких активів ТОВ «Нейл» є грошові кошти та запаси, які становлять найбільший обсяг активів. Правильний облік грошових коштів може забезпечити інформацію щодо їх доступності, цільового використання та контролю зберігання, тому на даному підприємстві потрібно здійснювати комплексний внутрішній контроль, щодо готівкових та безготівкових операцій.

Внутрішній контроль грошових коштів на ТОВ «Нейл» виконує такі завдання:

- повідомлення керівництва про наявність грошових коштів у касі та на банківському рахунку;

- контроль за збереженням коштів, їх своєчасним надходженням та використанням у відповідності до призначення;
- забезпечення дисципліни в грошових операціях.

Щоб забезпечити ефективний внутрішній контроль, керівництво ТОВ «Нейл» повинно регулярно перевіряти виконання обов'язків з контролювання касової дисципліни з боку головного бухгалтера підприємства та збереження грошей в касі, зокрема, це стосується касира, або працівника, який виконує його функції. Мається на увазі систематичне проведення інвентаризації грошових коштів (не рідше одного разу на квартал), наявність укладеного договору про повну матеріальну відповідальність з касиром підприємства.

Ще одним важливим об'єктом контролю на ТОВ «Нейл» є виробничі запаси. Це товари, призначені для використання у виробництві, переробці та для господарських потреб, а також як засоби праці, які швидко зношуються та зменшують вартість і мають важливе значення для підприємства. Саме інвентаризація являє собою фактичний контроль за станом запасів, який проводиться один раз на рік. Однак, вважаємо, що такий контроль не забезпечує належного контролю за фактичними залишками запасів протягом року та може призводити до зловживань.

Контроль за сумою витрат на незавершене виробництво на ТОВ «Нейл» та витратами майбутніх періодів здійснюється шляхом перевірки правильності складання первинних документів, які надходять з виробничих підрозділів перед занесенням інформації на рахунок. Однак, такий контроль може бути недостатнім для забезпечення належної контрольної функції та запобігання можливим помилкам або зловживанням. На даному етапі підприємство стикається з тією ж проблемою, що й при контролі руху запасів - порушення строків надходження документів до бухгалтерії через відсутність графіку документообігу. Це може спричинити утруднення в контролі за правильністю обліку витрат та

накопиченням заборгованостей перед постачальниками та підрядниками, що може мати негативний вплив на фінансовий стан підприємства. Для забезпечення належного контролю та уникнення можливих проблем, необхідно встановити чіткий графік документообігу та забезпечити своєчасне надходження документів до бухгалтерії.

Необхідною формою внутрішнього контролю за станом готової продукції в ТОВ «Нейл» є проведення регулярної інвентаризації, а також перевірка відповідності даних на складах з інформацією в облікових записах та інвентаризаційних описах. На досліджуваному підприємстві дебіторська заборгованість не контролюється належним чином. Відсутність складання Актів звірки розрахунків з деякими покупцями стає частим явищем, навіть перед складанням річної звітності. Контроль за строками сплати заборгованостей здійснюється лише головним бухгалтером та керівником, і набуває періодичного, а не систематичного характеру.

Крім того, що ТОВ «Нейл» контролює і необоротні активи, які включають основні засоби та нематеріальні активи. У цьому контексті необоротні активи можна визначити як ресурси підприємства, термін використання яких перевищує один рік. На підприємстві контролюються необоротні активи, включаючи інвентарні об'єкти основних засобів, їх збереження, облік, нормування зносу та амортизації. Об'єкти контролю для необоротних активів визначаються на підставі нормативно-законодавчої та облікової інформації, які використовуються під час перевірки операцій з необоротними активами на підприємстві. Графічне зображення необоротних активів, що підлягають інвентаризації, наведено на рис.2.4.

Інвентаризація є одним із методів контролю за основними засобами у ТОВ «Нейл», який здійснюється один раз на три роки, однак, вважаємо що цей метод не є достатнім. Крім того, контроль за незавершеним будівництвом та

довгостроковою дебіторською заборгованістю проводиться лише у випадку наявності вказаних об'єктів.

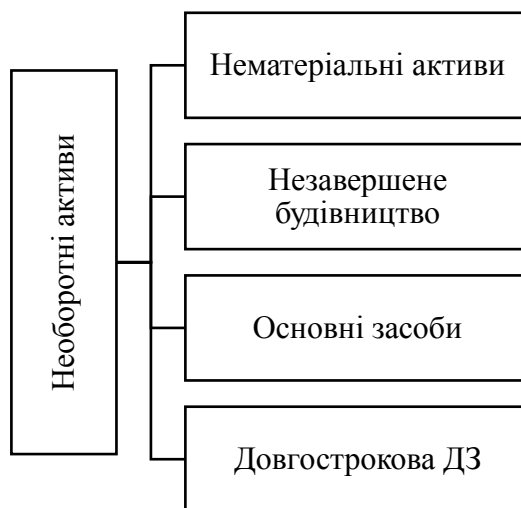


Рисунок 2.4 – Необоротні активи як об'єкт внутрішнього контролю ТОВ «Нейл»

Примітка: складено автором

При належній організації система внутрішнього контролю повинна гарантувати власнику збереження його майна. Проте, на жаль, у досліджуваному підприємстві на сьогоднішній день недостатньо уваги приділяється функціонуванню внутрішньої контрольно-ревізійної системи. Для підвищення ефективності її функціонування необхідно провести оцінку її поточного стану з метою розробки загального алгоритму організації внутрішнього контролю на підприємстві.

Слід відзначити, що складність впровадження системи внутрішнього контролю прямо залежить від вартості використання конкретних засобів контролю та можливих збитків, які можуть виникнути у разі їх відсутності. Тому недбалість щодо розробки такої системи на підприємстві може призвести до збитків, які можуть виникнути через неправильне прийняття управлінських рішень та відсутності необхідної і достовірної інформації.

Процес контролю власного капіталу ТОВ «Нейл» включає набір дій, заходів та процедур, спрямованих на забезпечення точності, надійності та вірогідності інформації про фінансовий стан та рух власного капіталу підприємства (рис. 2.5).

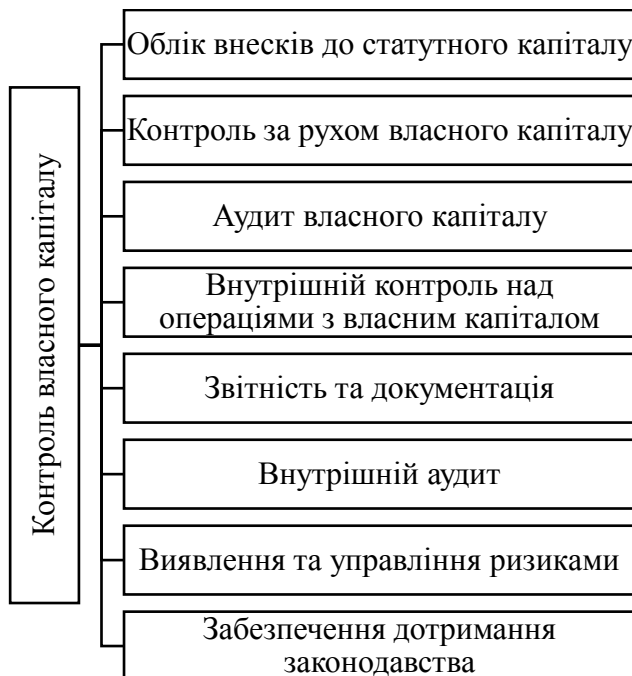


Рисунок 2.5 – Процес контролю власного капіталу ТОВ «Нейл»

Примітка: складено автором

Окремі елементи контролю власного капіталу на ТОВ «Нейл» включають:

1. Облік внесків до зареєстрованого (статутного та пайового) капіталу. Забезпечення точного реєстрування внесків у статутний капітал підприємства, включаючи контроль за відповідністю отриманих коштів офіційним документам, оформленням договорів та інших необхідних процедур, а також відображення суми статутного капіталу у Статуті підприємства.
2. Контроль за рухом власного капіталу. Систематичне відстеження та аналіз руху власного капіталу, включаючи прибуток, збитки, резерви, розподіл прибутку та інші фактори, що впливають на зміну обсягу власного капіталу.

3. Аудит власного капіталу. Проведення аудиту фінансових звітів, включаючи перевірку точності та правильності відображення власного капіталу, аналіз дотримання встановлених правил та принципів обліку.
4. Внутрішній контроль над операціями з власним капіталом. Розробка та виконання політик та процедур, спрямованих на забезпечення внутрішнього контролю над операціями з власним капіталом, включаючи регулярний аналіз та підтвердження правильності проведених операцій.
5. Звітність та документація. Підготовка та збереження відповідних звітів, документації та архівів, які відображають рух власного капіталу.
6. Внутрішній аудит. Встановлення системи внутрішнього аудиту, яка забезпечує незалежну оцінку ефективності та правильності контролю над власним капіталом, виявлення можливих ризиків та порушень.
7. Виявлення та управління ризиками. Встановлення процедур для ідентифікації та оцінки фінансових ризиків, пов'язаних з власним капіталом, та вжиття заходів для їх ефективного управління та мінімізації.
8. Забезпечення дотримання законодавства. Контроль за виконанням вимог законодавства та регулюючих органів щодо ведення обліку та звітності про власний капітал, включаючи правильне застосування міжнародних стандартів фінансової звітності.

З метою виявлення слабких місць системи внутрішнього контролю на ТОВ «Нейл» пропонуємо здійснити тестування ефективності системи внутрішнього контролю. Результати тестування відображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Тест ефективності системи внутрішнього контролю у ТОВ «Нейл»

№ з/п	Зміст питання або об'єкт тестування перевірки	Відповідь
1	2	3
1.	Чи є на підприємстві програма або план внутрішньогосподарського контролю?	Ні
2.	Чи існують служби внутрішнього аудиту, ревізійної комісії або постійно діючої інвентаризаційної	На підприємстві створюються лишетимчасові

	комісії?	інвентаризаційні комісії, а вказаних служб немає
3.	Чи існують посадові інструкції або положення щодо роботи внутрішніх контролерів?	Ні

Продовження табл. 2.3

1	2	3
4.	Чи проводиться інвентаризація активів підприємства?	Інвентаризація активів проводиться в кінці року за наказом керівника
5.	Чи перевіряється повнота та своєчасність оприбуткування виробничих запасів?	Перевірка проводиться, але лише за первинними документами
6.	Чи здійснюється контроль за доцільністю витрачання виробничих запасів?	Контроль здійснюється, але лише за первинними документами
7.	Чи дотримуються необхідні формальні процедури при здійсненні господарських операцій працівниками підприємства?	Не завжди. Не всім працівникам складено посадові інструкції з чітко визначеними правами та обов'язками
8.	Чи систематично порівнюються дані аналітичного і синтетичного обліку?	Порівняння проводиться щорічно
9.	Чи здаються до бухгалтерії звіти про рух матеріальних цінностей?	Так
10.	Чи виділяється ПДВ окремим рядком в розрахункових, товарних платіжних документах?	Так
11.	Чи своєчасно складаються первинні документи та подаються до бухгалтерії?	Часто порушуються терміни. Відсутній графік документообігу
12.	Чи існує Наказ про облікову політику підприємства?	Ні

Примітка: складено автором

Отже, за результатами тестування системи внутрішнього контролю на ТОВ «Нейл», нами виявлено значні недоліки у роботі підприємства, зокрема:

1. Відсутність програми внутрішнього господарського контролю: відсутність цілісної та систематичної програми внутрішнього контролю призводить до неефективності контрольних процесів на підприємстві.
2. Відсутність постійних служб внутрішнього аудиту, ревізійної комісії або постійної інвентаризаційної комісії: наявність постійних служб сприяє

постійному контролю, оцінці ризиків та виявленню порушень в роботі підприємства.

3. Відсутність посадових інструкцій або положень щодо роботи внутрішніх контролерів: відсутність чітко визначених прав та обов'язків внутрішніх контролерів ускладнює їх роботу та призводить до недостатнього контролю за діяльністю підприємства.
4. Необхідність удосконалення процесів інвентаризації активів: інвентаризація активів підприємства проводиться лише в кінці року за наказом керівника, що може призвести до неточностей, викривлень та несвоєчасного виявлення можливих ризиків.
5. Недостатність контролю за оприбуткуванням та витрачанням виробничих запасів: перевірка повноти та своєчасності оприбуткування виробничих запасів, а також контроль за доцільністю їх витрачання проводиться тільки за первинними документами.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ У ТОВ «НЕЙЛ»

#### **3.1. Шляхи удосконалення системи контролю та підвищення її ефективності на підприємстві**

Дослідження показують, що в Україні на підприємствах існує практика внутрішнього аудиту, проте в більшості випадків цей процес має формальний підхід і обмежений функцією контролю за фінансовим станом. Це пояснюється тим, що критичні значення цих показників можуть призвести до припинення діяльності підприємства. Однак, в таких випадках функцію контролю часто виконує не сама аудиторська служба, а окремих спеціаліст.

Добре відомо, що ефективне функціонування підприємства залежить від правильної організаційної структури, в рамках якої всі відділи, включаючи економічні, взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем для досягнення всіх цілей підприємства з високою ефективністю.

Для забезпечення ефективності контролю на підприємствах необхідно вживати певних організаційних заходів та розробляти методичне забезпечення. Згідно з теорією корпоративного управління, організація - це постійне повсякденне використання методів, прийомів та форм для раціональної побудови та ефективного ведення виробництва, створення найбільш сприятливих умов для плідної роботи всіх учасників виробничих та управлінських процесів [3, с. 345].

Вдослідженнях виявлено, що проведення оперативного контролю на підприємствах є предметом глибокого дослідження і розглядається з різних сторін провідними економістами. Мельник К. П., наприклад, описує організацію оперативного контролю як «комплекс цілеспрямованих заходів, що відповідає

поточній господарській ситуації та потребам управління на кожен момент» [23, с. 167].

Так, Валуєв Б. І. підкреслював важливість упорядкування елементів контролю та відносин в процесі їх реалізації. Він також вказував на те, що організація контролю повинна бути систематичною та регулярною, а її основною метою є забезпечення дотримання встановлених норм та стандартів виробництва, фінансової дисципліни, ефективності використання ресурсів та інших аспектів діяльності підприємства. Крім того, автор вказував на необхідність узгодження контрольних функцій різних підрозділів підприємства для досягнення загальних цілей компанії. [3, с. 46].

Правильна організація контролю на підприємстві передбачає визначення об'єктів контролю та видів контрольних заходів, встановлення процедур контролю та взаємодії між відповідними службами та підрозділами підприємства. При цьому необхідно забезпечити забезпечення конфіденційності контрольної інформації та дотримання принципів об'єктивності та неупередженості під час проведення контролю.

Охоплення контролю різних аспектів діяльності підприємства дозволяє виявити можливі ризики та недоліки в роботі, запобігти виникненню помилок та збитків, а також забезпечити високу якість продукції та послуг. Проте, дуже важливо, щоб керівництво підприємства розуміло важливість контролю та дотримувалося всіх рекомендацій та заходів, запропонованих в процесі контролю. Тільки в такий спосіб можна досягти ефективності контролю на підприємстві [3, с. 360].

На думку П.В. Пантелєєва наявність органів внутрішнього контролю є важливим аспектом організації контролю на підприємствах. Інвентаризаційні комісії та ревізійні комісії забезпечують проведення інвентаризації та ревізії на підприємстві відповідно до вимог законодавства та внутрішніх положень. Відділи

внутрішнього аудиту забезпечують проведення аудиторських перевірок на підприємстві та виявлення порушень у діяльності. Аудиторський комітет, як координуючий орган внутрішнього контролю, може включати в себе представників різних служб та підрозділів підприємства. Він здійснює координацію діяльності органів внутрішнього контролю та забезпечує взаємодію між ними. Аудиторський комітет також може займатися аналізом результатів контролю та розробкою рекомендацій щодо покращення діяльності підприємства. [25, с. 259].

Щодо поєднання економічного та технологічного контролю у службі внутрішнього контролю на середніх підприємствах, це може бути доцільним за умови, якщо підприємство має складну структуру та займається виробництвом складних виробів. Такий підхід дозволяє забезпечити повний контроль за всіма етапами виробництва та виявлення можливих порушень у діяльності підприємства.

Ми розділяємо наведені судження науковців щодо контролю і вважаємо, що необхідно мати окрему службу, яка буде забезпечувати постійний контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства в режимі реального часу. Тому, створення системи внутрішнього контролю є безпосереднім завданням менеджменту на ТОВ «Нейл».

Так, Петренко С. М. наголошує на тому, що внутрішній контроль на підприємстві складається з двох підсистем: внутрішнього контролю власника та внутрішнього контролю виконавчої дирекції, кожна з яких відповідає за певні аспекти діяльності підприємства. Служба контролінгу та служба внутрішнього аудиту, за його словами, є складовими цих підсистем. Служба контролінгу займається організацією планування та бюджетування, а також консалтингом з фінансово-економічних питань діяльності підприємства. Зокрема, вона може проводити аналіз економічної ефективності різних напрямків діяльності

підприємства, допомагати в розробці стратегій розвитку та забезпечувати виконання планів. [26, с. 142-145].

Таким чином, можна зробити висновок, що хоча дослідження цього питання проводяться в науковій сфері вже давно, практична реалізація усіх цих розробок на підприємствах на даний момент не має місця.

Розглянувши у 1 розділі роботи фактори, які впливають на процес організації внутрішнього контролю, та керуючись принципами, на яких він базується, можна узагальнити основні кроки для ефективної його організації, як показано на рис. 3.1.

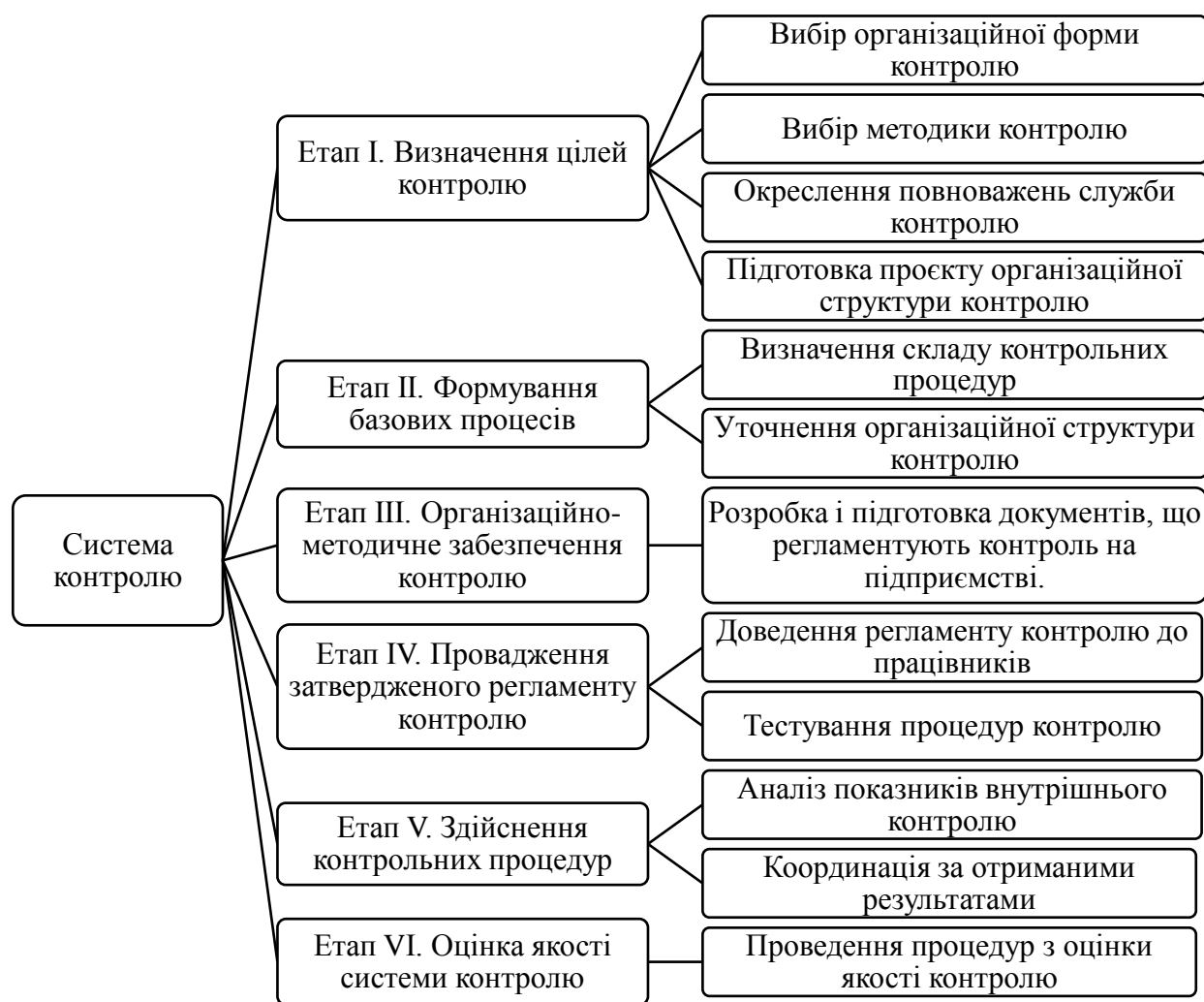


Рисунок 3.1 – Процес організації системи внутрішнього контролю на підприємстві

Примітка: розроблено автором

Цілком слушно зауважити, що успішна організація контролю передбачає наявність достовірної інформаційної бази та її постійне актуалізування. Ця інформація використовується для проведення ефективних контрольних процедур.

Ми вважаємо, що ефективна організація системи внутрішнього контролю на ТОВ «Нейл» та його окремих підрозділах повинна бути індивідуальною та системною в самому процесі контролю. Це охоплює наступні етапи:

1. Визначення об'єктів, які потребують контролю;
2. Групування показників, за якими проводиться контроль;
3. Розробка удосконаленої методики контролю, яка базується на використанні чинних методів та прийомів системи контролю;
4. Створення матеріалів з аналітичною інформацією для системи контролю з метою визначення нормативних показників та відхилень від них;
5. Визначення джерел інформації та упорядкування її документообігу;
6. Розробка та затвердження первинної документації та реєстрів обліку, налагодження контролю щодо інформації, яка там накопичується і поповнюється.

У процесі дослідження слід враховувати специфіку внутрішнього контролю витрат за різними видами діяльності. Наприклад, контроль за витратами на виробництво здійснюється шляхом аналізу витрат за статтями та елементами витрат в різних виробничих підрозділах підприємства, з урахуванням відхилень від нормативних або планових показників.

Необхідно звернути увагу на етап перевірки адміністративних витрат на підприємстві, який рекомендується проводити у такій послідовності:

1. Перевірити, чи наявні необхідні первинні облікові документи та елементи облікової політики, що стосуються адміністративних витрат;

2. Перевірити, щоб були наявні плановані витрати на відповідний період (квартал, півріччя, рік) у всіх центрах відповідальності та центрах витрат, а також загалом по підприємству;
3. Перевірити, чи належним чином ведуться синтетичний та аналітичний облік витрат;
4. Перевірити, чи відображення адміністративних витрат на рахунку фінансових результатів підприємства є правильним, достовірним, обґрунтованим та повним;
5. Перевірити, чи всі адміністративні витрати належним чином відображені у фінансовій звітності та чи є вона повною і правдивою.

Нами розроблений механізм системи внутрішнього контролю на ТОВ «Нейл» на основі проведених досліджень, узагальнених суджень та передової міжнародної практики. Цей механізм є рекомендованим і представлений на рис. 3.2. (додаток К)

Враховуючи що система внутрішнього контролю впливає як на фінансовий стан, так і на результати господарської діяльності, керівники ТОВ «Нейл» повинні забезпечити об'єктивність, неупередженість та якість висновків та пропозицій, які приймаються на основі результатів контрольних перевірок. Для цього підприємство повинно унеможливити, або принаймні зменшити вплив суб'єктивних факторів на учасників контрольного процесу.

Тому запропоновано оптимізувати організаційну структуру контрольного процесу та кожної контрольної процедури шляхом створення комплексної моделі системи внутрішнього контролю для досліджуваного підприємства (рис. 3.2, додаток К).

Тому, підприємство, використовуючи комплексну організацію та методику внутрішнього контролю, може оптимізувати свої доходи та витрати, а також покращити систему управління. Це можливо завдяки оперативному

контролюванню як окремих структурних підрозділів за виробничими процесами, так і підприємства в цілому.

Впевнені, що цей підхід забезпечить ефективний зв'язок між керованою та керуючою системами, що покращить досягнення мети та виконання вказівок, які надаються суб'єктами контролю. Також він може бути застосований не тільки на досліджуваному підприємстві, а й на інших великих підприємствах України.

Внутрішній контроль є джерелом об'єктивної інформації, що дозволяє керівництву вибирати оптимальні шляхи досягнення мети та завдань підприємства. Керівники повинні надавати працівникам інформацію щодо ефективного управління, яка підтримує всі рівні управління: захищає від помилок та неправильного використання; відслідковує порушення принципів за допомогою системи управління процедурами; визначає зони ризику та можливості для їх усунення; допомагає виявити слабкі сторони та покращити їх;

Отже, головна мета внутрішнього контролю для підприємства полягає у тому, щоб сприяти керівництву у досягненні певних цілей, розвитку можливостей підприємства, покращенні операційних процесів та зменшенні внутрішнього ризику компанії. Ця система управління має захищати від помилок та неправильного використання, виявляти зони ризику та недоліків та допомагати у вдосконаленні цих областей шляхом відстеження порушень принципів за допомогою системи управління процедурами. Також важливим аспектом внутрішнього контролю є виявлення можливостей для розвитку компанії та використання цих можливостей на користь компанії. Для цього необхідно забезпечити відкриту комунікацію між керівництвом та співробітниками, надавати їм інформацію про питання ефективного управління компанією та підтримувати розвиток кадрів відповідно до потреб компанії.

Правильна організація служби внутрішнього контролю є важливим фактором для успішної роботи ТОВ «Нейл». Це дозволяє не тільки виконувати

основні завдання системи внутрішнього контролю, але й досягати головних цілей підприємства, таких як фінансова надійність, ефективність операцій і оперативність.

На рис.3.3 представлено структуру служби внутрішнього контролю та основні сфери, які підпорядковуються цій службі, що дозволяє забезпечувати високий рівень контролю за всіма аспектами діяльності ТОВ «Нейл».

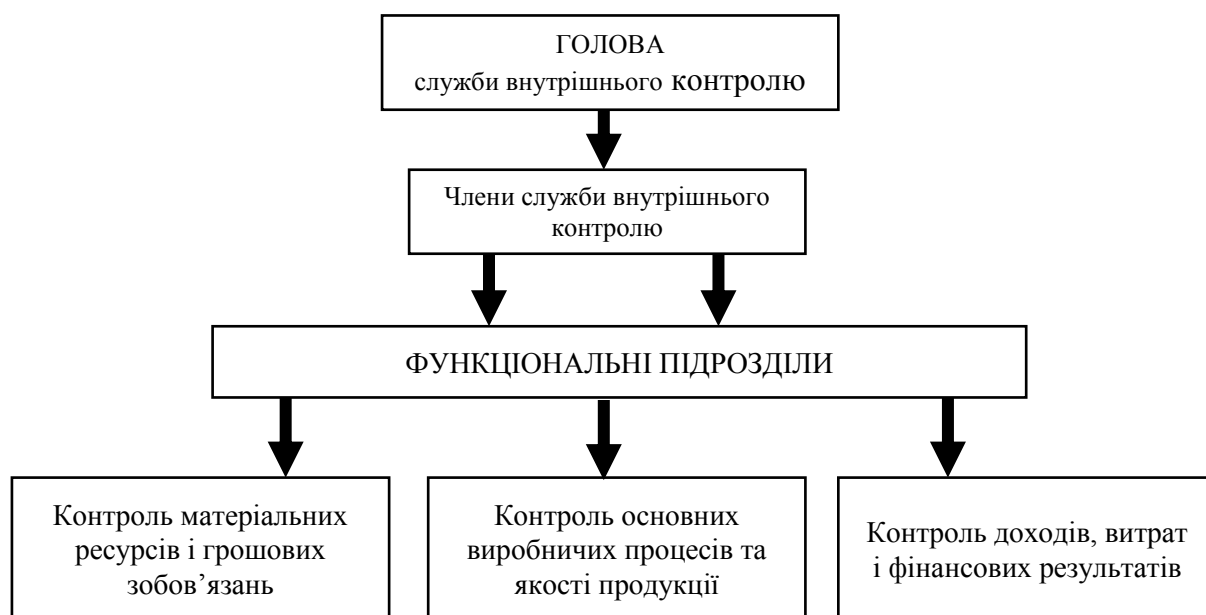


Рисунок 3.3 – Структура служби контролю та основні сфери здійснюваного нею контролю у ТОВ «Нейл»

Примітка: розроблено автором

Запропонований нами підхід сприятиме покращенню якості та ефективності внутрішнього контролю, а також зниженню ризику недостатності інформації при прийнятті управлінських рішень на ТОВ «Нейл».

Для керування системою внутрішнього контролю рекомендується також впровадження внутрішньої організаційно-розпорядчої документації. Внутрішній контроль на кожному рівні регуляторної системи повинен бути затверджений відповідними внутрішніми документами, які регулюють процедури управління активами підприємства у відповідних напрямках. Це дозволить забезпечити більш

ефективний контроль за діяльністю підприємства і зменшити ризики, пов'язані з можливими проблемами внутрішнього контролю.

Завдяки впровадженню структури внутрішнього контролю в ТОВ «Нейл», кожен окремий підрозділ зможе ефективно виконувати свої завдання, які прямо пов'язані з внутрішнім контролем на підприємстві (табл. 3.1, додаток Л).

З табл. 3.1 ми бачимо, що дотримання правильної організації внутрішнього контролю, структури та процедур ведення обліку є важливими чинниками для досягнення фінансової надійності та ефективності підприємства. Підтримка дотримання процесу виробництва також зниження витрат через брак, розподіл бюджетних коштів та правильність складання калькуляцій залежать від точності та достовірності обліку. Запровадження структури внутрішнього контролю на підприємстві може допомогти кожному окремому підрозділу вирішувати свої завдання, які стосуються внутрішнього контролю, що сприяє ефективному управлінню активами компанії та зменшенню ризиків недостатньої інформації при прийнятті управлінських рішень.

Також необхідно розподілити функції внутрішнього контролю між персоналом, який відповідає за його здійснення. Це можна зробити за допомогою правил, які містять перелік усіх функцій системи керування між контрольованими об'єктами. Ці правила мають включати інформацію про розташування внутрішнього контролю в системі управління, взаємовідносини з іншими структурними підрозділами, управління внутрішнім контролем, організацію управлінської діяльності, субординацію та інші питання, які дозволять розподілити процедури контролю між відповідальними за їх виконання та результати контролю.

Згідно з правилами внутрішнього контролю, функції служби повинні бути розподілені між персоналом, а для цього необхідно створити правила, які містять перелік усіх функцій системи керування між контрольованими об'єктами. Ці

правила повинні містити інформацію про розташування внутрішнього контролю в системі управління, взаємовідносини з іншими структурними підрозділами, управління внутрішнім контролем, організацію управлінської діяльності, субординацію та інші питання, що дозволяють розподілити процедури контролю між відповідальними за їх виконання та результати контролю. Для чіткого визначення функцій управління в усіх центрах відповідальності посадова інструкція повинна бути доповнена додатковим розділом, до якого віднесені всі об'єкти управлінського контролю. Запропонований зміст Положення про службу внутрішнього контролю для ТОВ «Нейл» наведено у додатку Л.

Дотримання Положення про службу внутрішнього контролю є необхідною умовою для ефективного управління підприємством, вчасного виявлення та виправлення помилок і недоліків, а також зміни норм і нормативів витрат, прийняття раціональних управлінських рішень як на рівні кожного центру відповідальності, так і на рівні підприємства в цілому.

Згідно з проведеним дослідженням, ТОВ «Нейл» потребує системи внутрішнього контролю, проте впровадження такої системи повинно бути добровільним та економічно обґрунтованим. Підприємству необхідно керувати відділом внутрішнього контролю, але впровадження його потрібно здійснювати поступово, крок за кроком, з урахуванням всіх актуальних питань контролю в ТОВ «Нейл».

Для запобігання можливих зловживань, порушень та ризикових операцій, пов'язаних з неефективним та незаконним управлінням, необхідно запровадити раціональний механізм внутрішнього контролю даних активів, що відповідає критеріям ефективності. Для цього потрібно забезпечити методичну, технічну, організаційну та кадрову підтримку механізму. Для покращення інформаційного забезпечення та результативності цієї системи, ми рекомендуємо додати до пакету

документів підприємства документ «Результати внутрішнього контролю активів підприємства»(додаток О).

Введення в дію служби контролю є важливим для ефективної роботи внутрішнього контролю на підприємстві, оскільки ця комісія зможе виконувати функції, які зазвичай покладаються на неї.

Створення структури внутрішнього контролю на підприємстві допоможе краще організувати процес контролю та управління ризиками відповідно до потреб ТОВ «Нейл». Крім того, система внутрішнього контролю може забезпечити більш ефективне використання ресурсів та зменшення витрат на управління ризиками, що може позитивно відобразитися на фінансовому стані підприємства. Кожен окремий підрозділ зможе відповідально виконувати свої завдання щодо контролю та виявлення ризиків у своїй діяльності, а регулярні звіти про стан внутрішнього контролю допоможуть керівництву підприємства приймати правильні рішення.

Таким чином, система внутрішнього контролю здатна принести підприємству численні вигоди, наприклад: скорочення витрат на зовнішній аудит; збереженість активів підприємства; одержання достовірної інформації для прийняття рішень [12].

Запровадження внутрішніх організаційно-розпорядчих документів є дійсно важливим кроком для ефективного функціонування внутрішнього контролю на підприємстві. Положення про службу внутрішнього контролю є основним документом, який повинен регулювати діяльність служби внутрішнього контролю та визначати її повноваження та відповідальність. Положення має містити перелік функцій, які виконує служба внутрішнього контролю, а також опис розмежування обов'язків між різними суб'єктами контролю на підприємстві.

### **3.2. Економічне обґрунтування впровадження системи внутрішнього контролю на підприємстві**

Внутрішній контроль повинен бути позитивною для менеджменту практикою, здатною допомагати у досягненні поставлених завдань. Процедури контролю мають отримати відповідну підтримку з боку керівників усіх рівнів і стати для персоналу важливою частиною діяльності.

Функціональна система внутрішнього контролю здатна принести підприємству численні вигоди, наприклад: скорочення витрат на зовнішній аудит; збереженість активів підприємства; одержання достовірної інформації для ефективного прийняття рішень.

Тому, саме впровадження системи внутрішнього контролю на підприємстві є надзвичайно важливим економічним кроком, спрямованим на забезпечення ефективного управління, запобігання ризикам та збереження активів. В сучасних умовах, коли бізнес-середовище постійно змінюється і стає все складнішим, внутрішній контроль стає ключовим фактором успішної діяльності підприємства.

Економічне обґрунтування впровадження системи внутрішнього контролю полягає в розгляді витрат і користі, що пов'язані з цією ініціативою. Воно базується на аналізі потенційних економічних переваг, які можуть бути отримані завдяки поліпшенню контрольних процедур та уникненню можливих втрат.

Одним з основних аргументів на користь впровадження системи внутрішнього контролю є зниження ризиків шахрайства, втрати активів та помилок у фінансовій звітності. Це може допомогти підприємству запобігти фінансовим збиткам, зменшити можливі штрафи та судові позови, а також покращити репутацію компанії перед інвесторами та партнерами.

Крім того, впровадження системи внутрішнього контролю може призвести до оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності внутрішніх операцій. Виявлення та усунення неефективних процесів та використання ресурсів може призвести до зниження витрат і покращення фінансової продуктивності підприємства.

Таким чином, економічне обґрунтування впровадження системи внутрішнього контролю на підприємстві показує, що це необхідна ініціатива, яка може принести значні переваги в управлінні ризиками, збереженні активів та поліпшенні фінансових результатів.

Для початку нам потрібно визначити статті витрат на впровадження відділу внутрішнього контролю на підприємстві. Основні статті витрат, які будуть безпосередньо задіяні наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 Розрахунок витрат на створення та функціонування відділу внутрішнього контролю на ТОВ «Нейл»

Статті витрат	Обсяг, грн.
<b>Одноразові витрати на формування відділу</b>	
Підготовлення приміщення (ремонт, облаштування)	40 000,0
Обчислювальна й офісна техніка	80 500,0
Засоби зв'язку	12 000,0
<i>Усього</i>	<i>132 500,0</i>
<b>Річні витрати операційної діяльності</b>	
Витрати на оплату праці (4 працівника)	460 000,0
Єдиний соціальний внесок (22 %)	101 200,0
Канцтовари	3 700,0
Послуги зв'язку	2400,0
Амортизаційні відрахування	10 801,0
Комунальні послуги	8 192,0
<i>Усього</i>	<i>586 293</i>
Разом	718 793

Примітка: складено автором

Для оцінки очікуваного економічного ефекту від впровадження даного заходу, скористаємося формулою, яку запропонував Ж.-Ж. Ламбен у своїй роботі [38, с. 20]:

$$Q_1 = 2,024 * Q_{t-1}^{0.565} * S_1^{0.190}, \quad (3.1)$$

де  $Q_1$  – очікуваний приріст валового доходу за період  $t$ ;

$Q_{t-1}$  – валовий дохід за минулий період

$S_1$  – витрати на здійснювані заходи

Підставивши дані валового доходу ТОВ «Нейл» за 2021 рік та плановані витрати на створення відділу контролю, ми використаємо запропоновану формулу для обчислення:

$$Q_1 = 2.024 * 34167^{0.565} * 718.793^{0.19} = 761,028 \text{ тис. грн.}$$

Отже, розрахувавши плановий економічний ефект від вкладених коштів у систему внутрішнього контролю на ТОВ «Нейл», можемо переконатись, що підприємство зможе збільшити обсяг доходу на 761,028 тис. грн., що складає 2,23% від його загального розміру у 2021 році.

Отримавши прогнозований обсяг доходу від впровадження наведених заходів, ми можемо розрахувати величину чистого прибутку підприємства. Для цього нам потрібно вирахувати річні витрати функціонування проєкту та вирахувати суму податку на прибуток, який згідно ПКУ становить 18% від доходу.

1. Прибуток до оподаткування =  $761,028 - 586,293 = 174,735$  тис. грн.

2. Розмір податку на прибуток =  $174,735 * 0,18 = 31,452$  тис. грн.

3. Чистий прибуток =  $174,735 - 31,452 = 143,283$  тис. грн.

Отже, в результаті діяльності служби внутрішнього контролю, чистий прибуток підприємства за рік складе 143,283 тис. грн.

На основі отриманих даних можемо здійснити оцінку ефективності проєкту за такими методами як NPV (метод чистої приведеної вартості), PI (метод дохідності інвестицій) та DPP (метод дисконтованого періоду окупності).

NPV (метод чистої приведеної вартості) використовується для визначення чистого прибутку, отриманого від проєкту. Для цього методу потрібно врахувати

всі витрати та доходи проєкту протягом його життєвого циклу. Враховуючи часову цінність грошей, майбутні потоки грошових коштів знецінюються за допомогою дисконтного коефіцієнта. Чиста приведена вартість розраховується шляхом віднімання суми витрат від суми доходів, дисконтованих до поточної вартості.

Формула NPV має такий вигляд:

$$NPV = \sum_t^0 \frac{P_t}{(1+r)^t} - IC, \quad (3.2)$$

де NPV – чиста приведена вартість майбутніх коштів;

$P_t$  – чистий грошовий потік у році  $t$ ;

$r$  – ставка дисконтування

$t$  – термін закінчення проєкту;

IC – сума початкових інвестицій.

Отже, скориставшись наведеною формулою, враховуючи ставку дисконтування в 10% (0,1):

$$\begin{aligned} NPV &= \frac{143283}{(1+0.1)^1} + \frac{143283}{(1+0.1)^2} + \frac{143283}{(1+0.1)^3} - 132\,500 = \\ &= 130257,27 + 118415,70 + 107650,64 - 132500,00 = 223823,61 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Проведений розрахунок NPV містить дисконтовані грошові потоки за 3 періоди та віднімається початкова інвестиція 132 500 грн. Отримане значення NPV показує, що проєкт має позитивну чисту приведену вартість у розмірі 223823,61 грн. Це означає, що проєкт може бути економічно ефективним з урахуванням дисконтного коефіцієнта 0,1 та розрахованих раніше грошових потоків.

Індекс рентабельності (PI - Profitability Index) є фінансовим показником, який використовується для оцінки прибутковості інвестиційного проєкту. Він відображає співвідношення між чистим прибутком, який очікується від проєкту, та величиною початкових інвестицій.

Формула для розрахунку індексу рентабельності така:

$$PI = \frac{NPV + |IC|}{|IC|}, \quad (3.3)$$

У нашому випадку, значення NPV дорівнює 223823,61 грн, а початкові вкладення складають 132500 грн. Таким чином, розрахунок PI дає результат:

$$PI = \frac{223823,61 + 132500}{132500} = 2,68$$

Це означає, що показник дохідності інвестицій (PI) для даного проекту дорівнює 2,68. Зазвичай,  $PI > 1$  вказує на економічну ефективність проекту. У випадку нашого проекту,  $PI > 1$ , що підтверджує економічну доцільність та прибутковість проекту.

Для розрахунку DPP потрібно врахувати притоки та витрати грошових коштів впродовж життєвого циклу проекту та використовувати ставку дисконту для дисконтування грошових потоків.

Чисті дисконтовані потоки за кожен рік існування проекту складають:

$$0 \text{ рік} = -132500; 1 \text{ рік} = 130257,27; 2 \text{ рік} = 118415,70; 3 \text{ рік} = 107650,64$$

Накопичене дисконтоване сальдо сумарного дисконтованого потоку буде визначатись шляхом додавання дисконтованих грошових потоків протягом кожного року наступним чином:

$$0 \text{ рік} = -132500;$$

$$1 \text{ рік} = -132500 + 130257,27 = -2242,73;$$

$$2 \text{ рік} = -2242,73 + 118415,70 = 116172,98$$

$$3 \text{ рік} = 116172,98 + 107650,64 = 223823,61$$

Дисконтований період окупності проекту визначатиметься відношенням останнього грошового потоку з від'ємним значенням до наступного за періодом грошового потоку, помноженого на 12 місяців:

$$DPP = \frac{|-2242,73|}{118415,7} * 12 = 1 \text{ рік } 3 \text{ місяці}$$

Розрахунок DPP дає результат 1 рік 3 місяці. Це означає, що за прогнозованими даними, інвестиції в проєкт повернуться протягом 1 року і 3 місяців.

Важливо враховувати, що DPP є одним із факторів, які використовуються для оцінки ефективності проєкту, і повинні бути враховані інші фактори та контекст проєкту для прийняття остаточного рішення про його економічну доцільність.

Загалом, на основі цих методів оцінки ефективності проєкту можна зробити висновок, що проєкт має економічну доцільність і може бути прибутковим. Однак, варто враховувати інші фактори, такі як ризики, конкуренція та стратегічні аспекти, щоб прийняти остаточне рішення щодо впровадження проєкту. Розрахунки NPV, PI та DPP є лише інструментами оцінки і вони мають бути використані разом з іншими аналітичними методами для прийняття обґрунтованих рішень.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретичних та практичних аспектів системи контролю у ТОВ «Нейл» сформульовано такі висновки та пропозиції:

Контроль є однією з основних функцій управління після постановки цілей. Якщо цілі не відпрацьовані, то в даному випадку не має що контролювати. У цьому відношенні контроль гарантує досягнення цілей підприємства. За наявності контрольної функції негативні моменти в діяльності підприємства можна своєчасно виправити шляхом вжиття необхідних заходів. Для вирішення проблеми необхідно здійснити певні кроки, щоб система контролю діяльності підприємства була належним чином організована. Сам контроль спрямований на постійне вдосконалення корпоративної діяльності і є вкрай необхідним для сучасних підприємств. Засоби контролю значною мірою сприяють підвищенню відповідальності та дисциплінованості працівників під час виконання поставлених завдань і допомагають досягти чіткої системи управління, заснованої на фактичних даних. В управлінні контроль можна визначити як процес спостереження за тим, як підприємство просувається до своїх цілей. Сьогодні багато американських теоретиків менеджменту вважають, що підприємства також повинні використовувати принципи та методи менеджменту, щоб досягти своїх цілей за мінімальних витрат і максимальної ефективності.

Здійснивши дослідження факторів впливу на організацію системи контролю, можемо зробити висновок, що система контролю є елементом системи управління підприємством і виконує основну функцію - координування результатів діяльності у відповідність із поставленими цілями. Елементи системи внутрішнього контролю включають: контрольне середовище, оцінку ризиків діяльності, процеси внутрішнього контролю, управлінську інформацію, комунікацію (зворотній зв'язок), систему моніторингу. Фактори, які визначають організацію внутрішнього

контролю залежать, передусім, від правової форми підприємства, видів і масштабів діяльності, здійснюваних ним, складності його організаційної структури, наявності достатніх фінансових ресурсів, доцільності охоплення контролем різних аспектів діяльності і відношення керівництва підприємства до контролю. До основних чинників ефективного функціонування системи контролю відносяться: встановлення відповідних заходів безпеки, ведення якісної документації, відокремлення бізнес-операцій від бухгалтерського обліку, рівень розкриття та доступу до інформації, економічна ефективність та аудит активів.

Система внутрішнього контролю є надзвичайно важливою для ефективної діяльності підприємства. Тому ми здійснили дослідження та оцінку стану системи контролю на ТОВ «Нейл», в ході якого було виявлено, що вона складається із трьох структурних елементів, таких як середовище контролю, контрольні заходи та система бухгалтерського обліку. Оскільки на підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура, то відповідальність за результати діяльності кожного функціонального підрозділу лежить на їх керівниках, тобто кожен керівник здійснює контроль в межах свого підрозділу та звітує керівництву про наявні результати. Завдання контролю охоплюють всі види діяльності, які мають на меті досягнення стратегічних цілей, а головною метою - збір та обробка важливої інформації для управління на різних рівнях підприємства.

В ході аналізу ефективності системи контролю, ми виявили значні недоліки ТОВ «Нейл», які потребують негайної уваги та усунення, це:

- відсутність програми внутрішнього господарського контролю: відсутність цілісної та систематичної програми внутрішнього контролю призводить до неефективності контрольних процесів на підприємстві;

- відсутність постійних служб внутрішнього аудиту, ревізійної комісії або постійної інвентаризаційної комісії: наявність постійних служб сприяє постійному контролю, оцінці ризиків та виявленню порушень в роботі підприємства;

- відсутність посадових інструкцій або положень щодо роботи внутрішніх контролерів: відсутність чітко визначених прав та обов'язків внутрішніх контролерів ускладнює їх роботу та призводить до недостатнього контролю за діяльністю підприємства;

- необхідність удосконалення процесів інвентаризації активів: інвентаризація активів підприємства проводиться лише в кінці року за наказом керівника, що може призвести до неточностей та несвоєчасного виявлення можливих ризиків;

- недостатність контролю за оприбуткуванням та витрачанням виробничих запасів: Перевірка повноти та своєчасності оприбуткування виробничих запасів, а також контроль за доцільністю їх витрачання проводиться тільки за первинними документами.

При дослідженні напрямів покращення ефективності системи внутрішнього контролю, ми дійшли висновку, що відповідальність за результати та здійснення контролю не повинні лягати виключно на функціональних керівників. Дана проблема потребує окремого спеціалізованого відділу служби внутрішнього контролю, яка буде забезпечувати постійний контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства в режимі реального часу. Сам процес здійснюваного контролю повинен здійснюватися у сім етапів, зокрема: визначення цілей контролю, формування базових контрольних процесів, організаційно-методичного забезпечення контролю, провадження затвердженого регламенту контролю, здійснення контрольних процедур та постійної оцінки якості системи контролю. Також нами було розроблено механізм справляння внутрішнього контролю, який є джерелом об'єктивної інформації, що дозволяє керівництву вибирати оптимальні шляхи досягнення мети, стратегічних цілей та оперативно реагувати на зміни контрольованої системи. Завдяки впровадженню механізму внутрішнього контролю на ТОВ «Нейл», кожен окремий підрозділ зможе

ефективно виконувати свої завдання, які прямо пов'язані з внутрішнім контролем на підприємстві, що сприяє ефективному управлінню та зменшенню ризиків недостатньої інформації при прийнятті управлінських рішень.

На заключному етапі дослідження нами було обґрунтовано економічну доцільність реалізації відділу внутрішнього контролю. На основі основних статей витрат на реалізацію, ми розрахували прогнозовану дохідність від діяльності служби внутрішнього контролю на ТОВ «Нейл», що становить 2,28% від загального обсягу доходу. Розрахувавши чистий прибуток підприємства після оподаткування, нами було здійснено оцінку ефективності вкладання інвестицій на основі методу чистої приведеної вартості, яка склала 223823,61 грн. в розрахунку на 3 роки функціонування проєкту; за індексом дохідності інвестицій, нами було визначено, що за результатом 3 років існування проєкту отримані прибутки перевищуватимуть початкові витрати в 2,68 рази, а дисконтований період окупності складе 1 рік та 3 місяці. Загалом, на основі цих методів оцінки ефективності проєкту можна зробити висновок, що він має економічну доцільність і може бути не лише стратегічно корисним, але й прибутковим за рахунок зменшення помилок в роботі підрозділів та поліпшення якості інформації про керовану систему, що є ключовим аспектом при прийнятті ефективних управлінських рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик М. Д., Білуха М. Т., Булгакова С., Гетьман О. О. Окремі елементи побудови системи внутрішньогосподарського контролю: зб. наук. пр. *X Міжнар. наук.-практ. конф. Вінниця*, 2022. с. 86-93.
2. Благоразумова О.В., Зубатенко Ю.С. Значення ефективного внутрішнього контролю як елементу системи управління ресурсним потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 12. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/1140/3a0c9702b1a8aa8fac3c9076689e98189852.pdf>
3. Виговська Н. Г. Господарський контроль в Україні : теорія, методологія, організація: монографія. Житомир.держ. технол. ун-т. Житомир: ЖДТУ, 2008. 529 с.
4. Гавриличенко Є.В. Методичні засади проведення внутрішнього аудиту матеріально-виробничих запасів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-43>
5. Гевчук А.В. Внутрішній контроль обліку розрахункових операцій на підприємстві. *Вчені записки університету «Крок»*. 2019. № 2 (54). С. 72-79. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-72-79>
6. Гордєєва-Герасимова Л.Ю., Яромич Л.С. Дослідження методики аудиту власного капіталу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Т.1. DOI: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-20216t1-33.pdf>.
7. Грищук С.В. Порівняльний аналіз сутності понять «внутрішньогосподарський контроль» та «внутрішній контроль». *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип.22. Ч.1. С. 69-73. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/24265/1/%...%AC.pdf>

8. Жадан Т.А., Яценко С.О. Внутрішній контроль як економічна категорія: систематизація наукових підходів та уточнення змісту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 845-850. URI:<http://global-national.in.ua/issue16-2017>.
9. Забалуєва Н.С. Шляхи оптимізації управління фінансовими результатами підприємства: впровадження контролінгу. *Вісник НУК. Електронне видання*: <http://ev.nuos.edu.ua/content/shlyakhi-optim%D1%96zats%D1%96i-upravl%D1%96bnyia-f%D1%96nansovimirezul-tatami-p%D1%96dpriemstva-vprovadzhennya-kontro>.
10. Замула І. В., Танасієва М. М. Внутрішній контроль: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2021. 336 с.
11. Калюга Є.В. Фінансово-господарський контроль у системі управління: монографія. К.: Ельга. Ніна-Центр, 2014. 375 с.
12. Каменська Т. О. Внутрішній контроль і аудит в управлінні: практ. посіб. Наук. шк. аудиту, Нац. Центр Обліку та Аудиту. К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. 375 с.
13. Ключ Ю.І., Іжболдіна А.В. Теоретичне обґартування організації внутрішнього контролю суб'єктів господарювання. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 2-3 (70-71). URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/11569/>
14. Коблянська І.О., Сіренко А.А., Коблянська Г.Ю. Методика і організація обліку та внутрішнього контролю запасів підприємства в системі управління активами. *ModernEconomics*. 2018. № 7. С. 85-97.
15. Корінько М.Д. Внутрішній контроль господарської діяльності підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Фастів: Поліфаст, 2006. 440 с.

16. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, диверсифікація: монографія. К.: ДП «Інформ-аналіт. Агентство», 2007. 429 с.
17. Костецький В.В. Фінансовий контролінг у системі управління фінансами підприємства. *Наукові записки. Серія Економіка*. 2018. № 19. С. 143-146.
18. Коцупатрий М.М. Сутність та місце контролінгу в управлінні підприємством. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. Т. 2. № 5. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/3766.pdf>.
19. Кузьма Х. Методика внутрішнього контролю на підприємствах, які здійснюють комісійні операції. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2018. випуск 3-4. С. 59-66. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/download/384/383>
20. Меліхова Т. О., Федоров І. О. Внутрішній контроль виробничих запасів для своєчасного виявлення загроз у системі управління фінансової безпеки підприємства. *Агросвіт*. №2. 2018. С. 63-70. URL:[http://www.agrosvit.info/pdf/2\\_2018/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/2_2018/11.pdf)
21. Меліхова Т.О. Методичні засади проведення внутрішнього контролю розрахунків з покупцями та замовниками для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 9. С. 17-24.
22. Меліхова Т.О., Троян О.В., Лауреанті Д.С. Удосконалення методики внутрішнього контролю витрат на виробництво для підвищення економічної безпеки підприємства. *Агросвіт*. №3. 2019. С. 34-41.
23. Мельник К. П. Організація оперативного контролю в сільському господарстві: теоретико-практичні аспекти. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Зб. Наук праць. Луцький національний технічний університет*. Вип. 9.2013. С. 161-169.

24. Михалків А.А., Косташ Т.В. Внутрішній контроль процесу господарювання: проблеми організації. *Економіка і держава*. 2020. № 1. DOI: 10.32702/23066806.2020.1.61
25. Пантелєєв В. П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: монографія. К. : ДП «Інформ.-аналіт. Агентство», 2008. 489 с.
26. Петренко С. М. Внутрішній контроль: проблеми інформаційного, організаційного та методологічного розвитку: монографія. Донецьк: Світ книги, 2013. 503 с.
27. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.05.2019р № 226. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0685-19>.
28. Стендер С. В. Економічна сутність складових господарського контролю. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Oif\\_apk/2009\\_1/20\\_Stend.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Oif_apk/2009_1/20_Stend.pdf).
29. ТОВ «Нейл». Офіційний сайт підприємства: URL: <https://www.nail.com.ua/>
30. Фоміна Т. В., Пугаченко О. Б. Внутрішній контроль капіталу у дооцінках : підрозділ 5.12. Emergence of public development: financial and legal aspects : monograph / Yu. Pasichnyk and etc. : [Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Pasichnyk Yu.]. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2019. P. 520-529.

факультету управління та  
економіки 073 Менеджмент

денної форми навчання

« \_\_\_ » червня 2023 р.

\_\_\_\_\_

Підпис

С.О. Горбань

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**

доцентка кафедри

к.е.н., доцентка

« \_\_\_ » червня 2023 р.

\_\_\_\_\_

Підпис

Т.А.Піхняк

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту :**

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

« \_\_\_ » червня 2023 р.

\_\_\_\_\_

Підпис

Н.П.Захаркевич

Ініціали, прізвище

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця 1.1.Визначення поняття «контроль»

Автори	Визначення поняття «контроль»
Бондаренко Н. О.	Контроль є системою, яка включає спостереження та перевірку функціонування та фактичного стану об'єкта управління. Його основною метою є виявлення обґрунтованості й ефективності управлінських рішень, а також інформування керівників органів про ці явища та усунення несприятливих ситуацій.
Бутинець Ф. Ф.	Контроль - це процес систематичного спостереження та перевірки функціонування певного об'єкта з метою виявлення відхилень від заданих параметрів. Це означає активний моніторинг та порівняння фактичних результатів з плановими чи очікуваними показниками, з метою забезпечення відповідності і досягнення поставлених цілей.
Вітвицька Н. С.	Контроль - це процес, спрямований на забезпечення відповідності функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням. Його основна мета полягає в успішному досягненні поставленої цілі, шляхом перевірки та переконання, що реалізація управлінських дій і результатів відповідає плану та очікуванням.
Лапицька С. Ю.	Контроль - це процес, який гарантує, що функціонування керованого об'єкта відповідає прийнятим рішенням і спрямований на досягнення поставлених цілей з успіхом. Це означає, що через контроль здійснюється перевірка, чи виконуються дії та рішення, вжиті для управління об'єктом, і чи сприяють вони успішному досягненню поставлених цілей.
Литвинчук Т. В.	Контроль - це механізм зворотного зв'язку, що дозволяє керуючій системі отримувати необхідну інформацію про поточний стан керованого об'єкта та ефективність використання управлінських рішень
Мадаванов М. І.	Контроль - це процес вимірювання та аналізу результатів, що стосуються виконання стратегічних планів, планів маркетингу і прийнятих заходів, з метою внесення необхідних корекцій
Мамалуй О. О.	Контроль - це процес систематичного виявлення та рестрації відхилень від установлених норм та стандартів дії.

Примітка: складено автором на основі [31-37]

Таблиця 1.3. Відмінності між зовнішнім та внутрішнім видами контролю

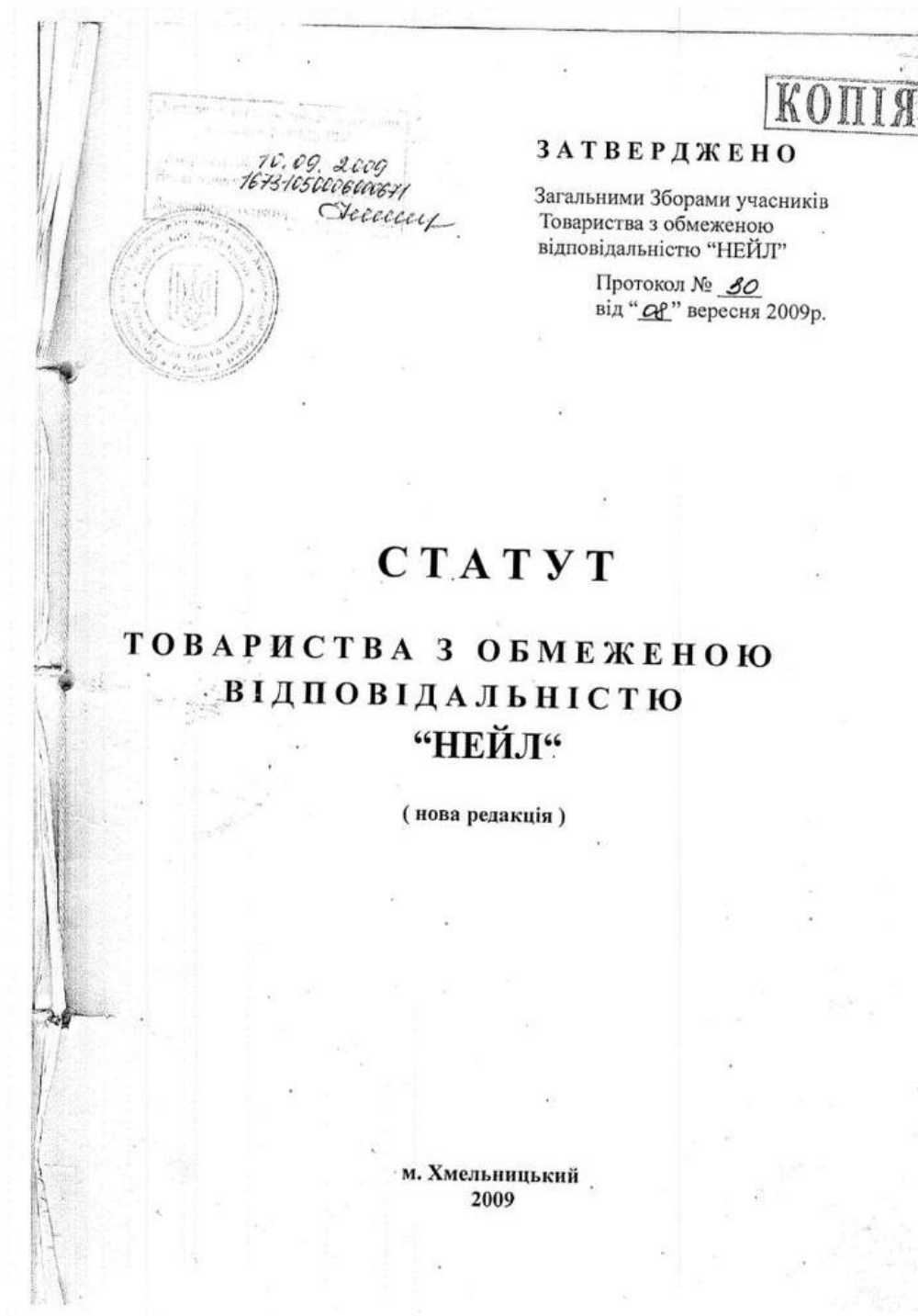
<b>Зовнішній контроль</b>		<b>Внутрішній контроль</b>
Проводиться зовнішніми органами		Реалізується самим підприємством в процесі управління
Державними контрольними органами	Незалежними аудиторськими фірмами	Органами внутрішнього контролю підприємства
Визначається законодавчими вимогами щодо наявності державного нагляду за діяльністю підприємств. Державний нагляд передбачає розробку та застосування спеціальних правил та інструкцій зі здійснення діяльності підприємств, включаючи контроль за дотриманням цих норм	Проводиться на договірній основі з метою одержання незалежної кваліфікованої оцінки достовірності бухгалтерського обліку та звітності підприємства, а також надання рекомендацій зі зміцнення фінансового стану, підвищення ефективності діяльності	Для менеджерів і власників внутрішній контроль має принципове значення – допомагає оцінити виконання поставлених цілей виробничо-господарської діяльності. Для наглядового органу мета ефективного внутрішнього контролю в першу чергу полягає в забезпеченні діяльності відповідності всім вимогам діючих нормативних актів, а також у забезпеченні достовірності звітності підприємства
Характерні риси зовнішнього контролю полягають у тому, що він здійснюється, як правило, лише у формі наступного контролю, носить епізодичний і ретроспективний характер, є обмеженим у використанні внутрішньої інформаційної бази та проводиться фахівцями, не пов'язаними з об'єктом перевірки		Внутрішній контроль на підприємстві – це процес, що повинен реалізовуватися постійно силами органів управління (починаючи з наглядової ради, менеджерів різних рівнів) і співробітників підприємства із застосуванням певних процедур і методів контролю на базі всієї доступної інформації

Примітка: складено автором на основі [12]

## Додаток В

Таблиця 1.4. Характеристика попереднього, поточного та заключного контролю

<b>Попередній контроль</b>	<b>Поточний контроль</b>	<b>Заключний контроль</b>
являє собою ряд послідовних дій з перевірки готовності до виконання роботи і повинен проводитися до початку робочого процесу. Його завдання перевірити готовність підприємства до початку наступного етапу діяльності (початок активної роботи наступного етапу в процесі розвитку підприємства).	здійснюється безпосередньо під час ведення бізнесу та складається з моніторингу поточної діяльності з метою забезпечення дотримання стандартів на основі нормативних показників, норм і правил. Об'єктом цього виду контролю є діяльність підлеглих, метою якої є усунення відхилень від намічених планів і вказівок	відбувається після завершення роботи, допомагає запобігти потраплянню бракованої продукції до споживача, надає керівникам інформацію в області планування та організації роботи, оцінює показники якості виконаної роботи співробітників. , можна розробити перспективну та ефективну систему мотивації працівників. Порівнюючи фактичні показники з плановими, можна отримати інформацію, яка може знадобитися в майбутньому, наприклад, які проблеми виникли при просуванні робіт.



## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1 Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕЙЛ» надалі - Товариство/ створене шляхом перейменування Українсько-американського Товариства з обмеженою відповідальністю «Нейл Ltd» (Установчий договір про створення Українсько-американського Товариства з обмеженою відповідальністю «НЕЙЛ Ltd» від 30 березня 1994 року ) та згідно з Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законами України «Про інвестиційну діяльність», «Про господарські товариства», «Про іноземні інвестиції».

1.2. Вид Товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю.

1.3. Повне найменування Товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕЙЛ».

Скорочене найменування Товариства: ТОВ " НЕЙЛ ".

Найменування товариства англійською мовою: "NAIL" Ltd.

1.4. Місце знаходження Товариства: м. Хмельницький , вул. М. Красовського, 64.

## 2. МЕТА І ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

2.1. Товариство створюється з метою задоволення потреб юридичних та фізичних осіб в його товарах (роботах, послугах) та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів учасників Товариства.

2.2. Предметом діяльності Товариства є:

2.2.1. виробництво виробів з дроту;

2.2.2. виробництво металевих виробів;

- 2.2.3. гальванічне виробництво;
- 2.2.4. оптова та роздрібна торгівля непродовольчими товарами виробничого призначення та товарами широкого вжитку;
- 2.2.5. виготовлення швейних та трикотажних виробів в широкому асортименті;
- 2.2.6. оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування;
- 2.2.7. оптова та роздрібна торгівлі потионовими виробами;
- 2.2.8. оптова та роздрібна торгівля нафтопродуктами;
- 2.2.9. комісійна торгівля з правом відкриття власних торговельних закладів;
- 2.2.10. видавнича діяльність;
- 2.2.11. друкарська діяльність, виготовлення рекламної продукції на паперових носіях;
- 2.2.12. надання послуг юридичним та фізичним особам по виготовленню візитних карток, фірмових бланків, буклетів, проспектів та інших видів поліграфічної продукції;
- 2.2.13. виробництво та реалізація кулінарних і кондитерських виробів;
- 2.2.14. громадське харчування з правом відкриття власних закладів;
- 2.2.15. вирощування, заготівля, зберігання, переробка та продаж сільськогосподарської продукції;
- 2.2.16. закупка сільськогосподарської продукції за готівку у населення та у суб'єктів підприємницької діяльності;
- 2.2.17. збирання, заготівля, переробка, купівля, продаж брухту і відходів кольорових та чорних металів;
- 2.2.18. надання інформаційних, маркетингових, консалтингових, ріелтерських, франчайзингових послуг;
- 2.2.19. проведення наукових, інформаційно-аналітичних та інших досліджень;
- 2.2.20. надання організаційних та інших послуг, пов'язаних з впровадженням у виробництво нових технологій, винаходів та раціоналізаторських пропозицій;
- 2.2.21. надбання, володіння, захист та комерційне використання прав на інтелектуальну власність, як на території України так і за її межами, у відповідності з законодавством тих держав, де буде здійснюватись така діяльність;
- 2.2.22. надання рекламних послуг;
- 2.2.23. надання юридичних послуг;
- 2.2.24. виготовлення, оптова та роздрібна торгівля аудіо- та відео- продукцією;
- 2.2.25. виконання реставраційних, будівельних та ремонтно-будівельних робіт;
- 2.2.26. надання послуг по ремонту автотранспортних засобів;
- 2.2.27. відкриття та експлуатація стоянок для автотранспорту;
- 2.2.28. відкриття лазень, перукарень та пральних закладів, надання ними послуг населенню та суб'єктам підприємницької діяльності;
- 2.2.29. надання побутових послуг населенню та суб'єктам підприємницької діяльності;
- 2.2.30. виробництво, ремонт та реалізація промислових товарів та обладнання;
- 2.2.31. надання оздоровчих послуг з правом відкриття власних оздоровчих закладів;
- 2.2.32. туристична та екскурсійна діяльність;
- 2.2.33. лізингова діяльність;
- 2.2.34. надання послуг митного брокера;
- 2.2.35. надання складських послуг;
- 2.2.36. перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом;
- 2.2.37. відкриття закладів грального бізнесу та надання ними послуг населенню та суб'єктам підприємницької діяльності;
- 2.2.38. монтаж, ремонт та гарантійне обслуговування систем опалювання;
- 2.2.39. перепідготовка та підвищення кваліфікації фахівців підприємств незалежно від форм власності;
- 2.2.40. надання послуг по працевлаштуванню, в тому числі за кордоном;
- 2.2.41. експортно-імпорتنі операції та інша зовнішньоекономічна діяльність;

2.2.42. надання послуг таксі по перевезенню пасажирів;

2.2.43. міжнародні перевезення;

2.2.44. торгівля житлом;

У порядку диверсифікації для досягнення поставленої мети Товариство здійснює також іншу діяльність, яка не заборонена законодавством України, з внесенням відповідних змін та доповнень до цього Статуту.

У випадках, передбачених чинним законодавством, Товариство одержує ліцензії на здійснення окремих видів діяльності.

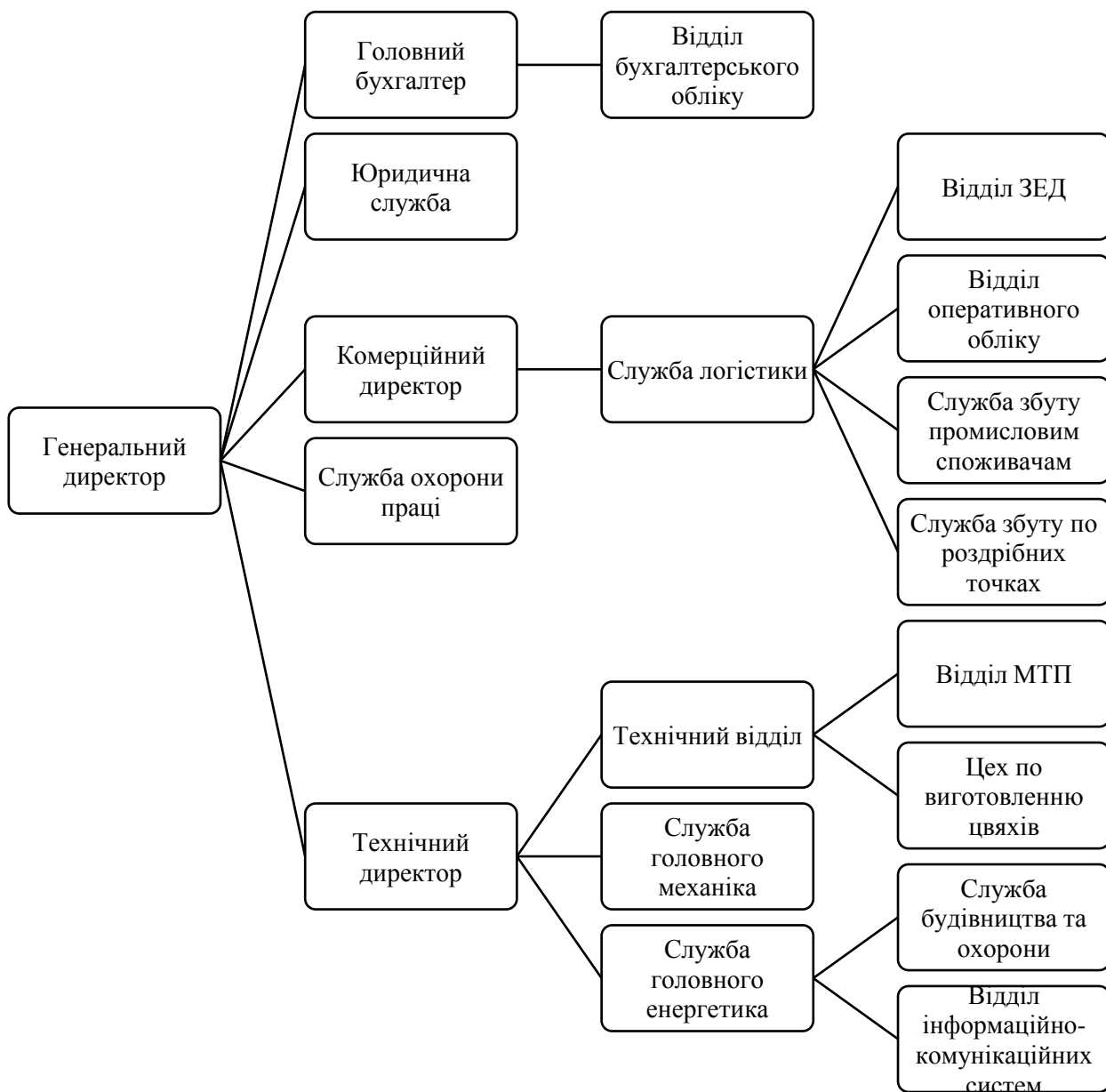


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Нейл»

Примітка: складено автором

15.05.23, 16:26

ТОВ "НЕЙЛ" - YouControl

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 15.05.2023

Повне досьє на кожну  
компанію України0 800 309 077  
youcontrol.com.ua**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НЕЙЛ"**

Код ЄДРПОУ 21336490

● не перебуває в процесі припинення

Має зв'язок із групою  
"ТАС"

## Фінансово-майновий стан суб'єкта малого підприємництва за 2022 рік\*

Актив			
Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Незавершені капітальні інвестиції	1005	87.2	1051.5
Основні засоби	1010	9826.7	7866.2
первісна вартість	1011	36839.5	37033.7
знос	1012	27212.8	29367.5
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	9714.8	8718
Оборотні активи			
Запаси	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
у тому числі готова продукція	1103	16186.7	33104.9
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	9490.8	9781

15.05.23, 16:26

ТОВ "НЕЙЛ" - YouControl

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1429.6	2654.4
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1822.7	34145.6
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3052.2	2872.4
Витрати майбутніх періодів	1170	40.7	77.1
Інші оборотні активи	1190	83.3	77.8
Усього	1195	71 053	138780.7
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	80767.8	147498.7
<b>Пасив</b>			
Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6176.6	8127.1
Додатковий капітал	1410	645.5	33123.2
Резервний капітал	1415	433.8	433.8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	34 509	9859.9
Неоплачений капітал	1425	0	-
Усього	1495	41764.9	51 544
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	8797.6	8277.4

15.05.23, 16:26

ТОВ "НЕЙЛ" - YouControl

Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	10 700	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	3392.2	0
товари, роботи, послуги	1615	13327.7	57747.4
розрахунками з бюджетом	1620	292.4	437.9
розрахунками зі страхування	1625	234.1	235.5
розрахунками з оплати праці	1630	844.7	979.2
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1414.2	28277.3
Усього	1695	30205.3	87677.3
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	80767.8	147498.7

## Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва за 2022 рік\*

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	331967.2	235778.2
Інші операційні доходи	2120	7544.8	1724.9
Інші доходи	2240	-	106.3
Разом доходи	2280	339 512	237609.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	247119.8	201610.9

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2022&id=15582822&tb=financial-statements>

3/4

15.05.23, 16:26

ТОВ "НЕЙЛ" - YouControl

Інші операційні витрати	2180	65865.9	32 255
Інші витрати	2270	14664.8	717
Разом витрати	2285	327650.5	234582.9
Фінансовий результат до оподаткування	2290	11861.5	3026.5
Податок на прибуток	2300	2088.3	359
Чистий прибуток (збиток)	2350	9773.2	2667.5

15.05.23, 16:25

ТОВ "НЕЙЛ" - YouControl

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 15.05.2023

Повне досьє на кожну  
компанію України0 800 309 077  
youcontrol.com.ua**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НЕЙЛ"**

Код ЄДРПОУ 21336490

● не перебуває в процесі припинення

Має зв'язок із групою  
"ТАС"**Фінансово-майновий стан суб'єкта малого підприємництва за 2021 рік\***

Актив			
Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Незвершені капітальні інвестиції	1005	948.5	87.2
Основні засоби	1010	11532.2	9826.7
первісна вартість	1011	35901.5	36839.5
знос	1012	24369.3	27212.8
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	12483.8	9714.8
Оборотні активи			
Запаси	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
у тому числі готова продукція	1103	16 028	16186.7
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8184.3	9490.8

15.05.23, 16:25

ТОВ "НЕЙЛ" - YouControl

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	46.2	1429.6
у тому числі з податку на прибуток	1136	29.6	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4097.1	1822.7
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	825.3	3052.2
Витрати майбутніх періодів	1170	59.6	40.7
Інші оборотні активи	1190	56.8	83.3
Усього	1195	53785.2	71 053
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	66 269	80767.8
<b>Пасив</b>			
Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6176.6	6176.6
Додатковий капітал	1410	756.5	645.5
Резервний капітал	1415	433.8	433.8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31730.6	34 509
Неоплачений капітал	1425	0	-
Усього	1495	39097.5	41764.9
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	9149.6	8797.6

15.05.23, 16:25

ТОВ "НЕЙЛ" - YouControl

Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	2 058	10 700
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	11 490	3392.2
товари, роботи, послуги	1615	2499.7	13327.7
розрахунками з бюджетом	1620	572.6	292.4
розрахунками зі страхування	1625	143.2	234.1
розрахунками з оплати праці	1630	524.2	844.7
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	734.2	1414.2
Усього	1695	18021.9	30205.3
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	66 269	80767.8

## Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва за 2021 рік\*

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	235778.2	151132.9
Інші операційні доходи	2120	1724.9	1 570
Інші доходи	2240	106.3	300.1
Разом доходи	2280	237609.4	153 003
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	201610.9	119559.7

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2021&id=15582822&tb=financial-statements>

3/4

15.05.23, 16:25

ТОВ "НЕЙЛ" - YouControl

Інші операційні витрати	2180	32 255	27448.3
Інші витрати	2270	717	3047.9
Разом витрати	2285	234582.9	150055.9
Фінансовий результат до оподаткування	2290	3026.5	2947.1
Податок на прибуток	2300	359	476.3
Чистий прибуток (збиток)	2350	2667.5	2470.8

15.05.23, 16:24

ТОВ "НЕЙЛ" - YouControl

Увага! Дані змінюються щоденно.

Актуально на 15.05.2023



Повне досьє на кожну  
компанію України

0 800 309 077  
youcontrol.com.ua

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НЕЙЛ"**

Код ЄДРПОУ 21338490

● не перебуває в процесі припинення



Має зв'язок із групою  
"ТАС"

**Фінансово-майновий стан суб'єкта малого підприємництва за 2020 рік\***

Актив			
Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Незавершені капітальні інвестиції	1005	74	948.5
Основні засоби	1010	11 380	11532.2
первісна вартість	1011	32 721	35901.5
знос	1012	21 341	24369.3
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього	1095	11 457	12483.8
Оборотні активи			
Зпаси	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
у тому числі готова продукція	1103	10 104	16 028
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	9 364	8184.3

15.05.23, 16:24

ТОВ "НЕЙЛ" - YouControl

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	46.2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	29.6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 925	4097.1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 539	825.3
Витрати майбутніх періодів	1170	70	59.6
Інші оборотні активи	1190	20	56.8
Усього	1195	52 753	53785.2
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Фінансово-майновий стан	1300	64 240	66 269
<b>Пасива</b>			
Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 177	6175.6
Додатковий капітал	1410	869	756.5
Резервний капітал	1415	434	433.8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	29 149	31730.6
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього	1495	36 629	39097.5
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	11 867	9149.6

## Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва за 2020 рік\*

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	151132.9	174 043
Інші операційні доходи	2120	1 570	2 190
Інші доходи	2240	300.1	1 068
Разом доходи	2280	153 003	177 301
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	119559.7	140 483

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2020&id=15582822&tb=financial-statements>

3/4

15.05.23, 16:24

ТОВ «НЕЙЛ» - YouControl

Інші операційні витрати	2180	27448.3	28 660
Інші витрати	2270	3047.9	4 846
Разом витрати	2285	150055.9	173 989
Фінансовий результат до оподаткування	2290	2947.1	3 312
Податок на прибуток	2300	476.3	612
Чистий прибуток (збиток)	2350	2470.8	2 700

15.05.23, 16:24

ТОВ "НЕЙЛ" - YouControl

Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	9 396	2 058
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	11 490
товари, роботи, послуги	1615	4 012	2499.7
розрахунками з бюджетом	1620	932	572.6
розрахунками зі страхування	1625	110	143.2
розрахунками з оплати праці	1630	305	524.2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	0
Інші поточні зобов'язання	1690	989	734.2
Усього	1695	15 744	18021.9
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Фінансово-майновий стан	1900	64 240	66 269

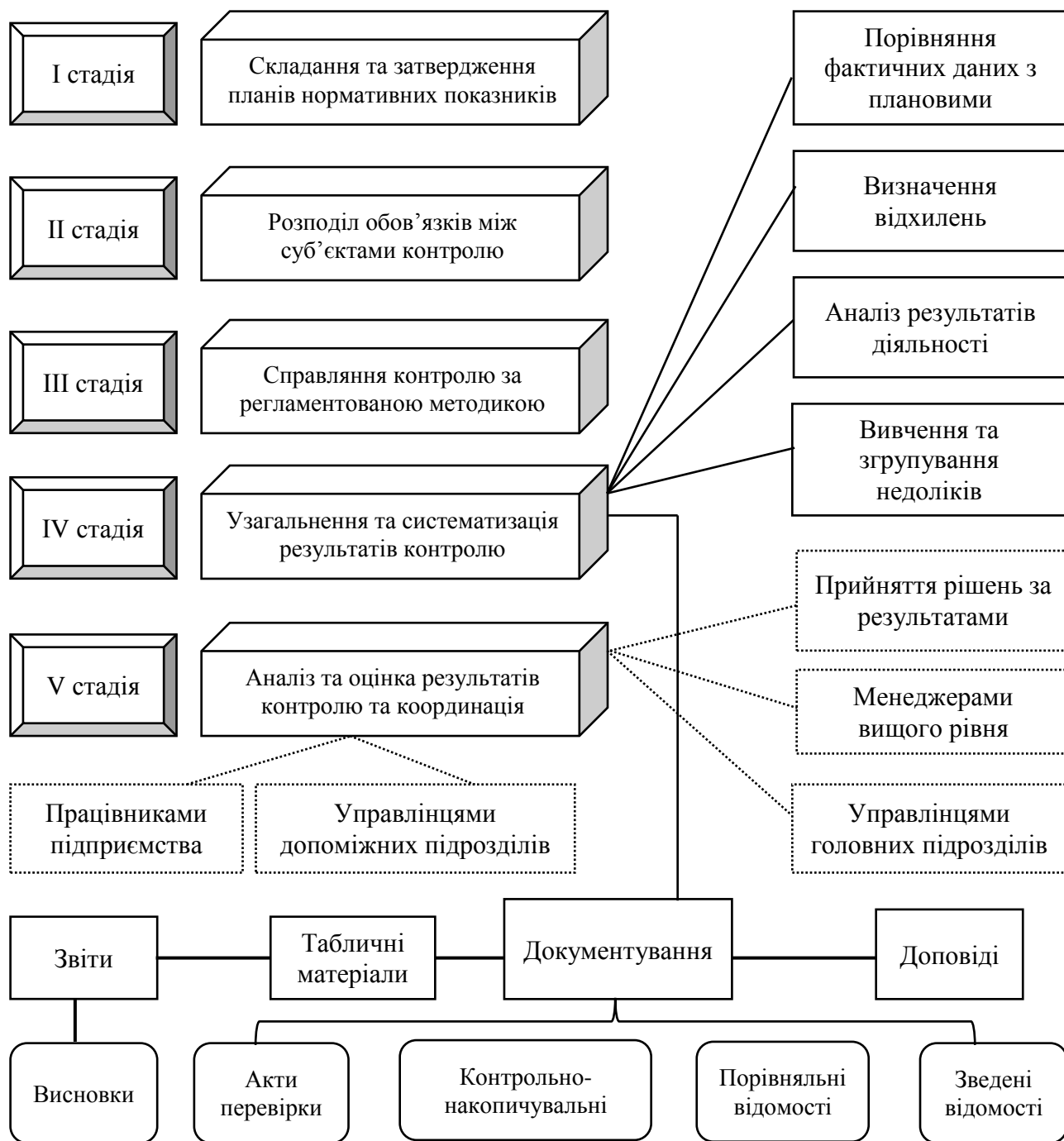


Рисунок 3.2 – Механізм справляння системи внутрішнього контролю  
ТОВ «Нейл»

Примітка: розроблено автором

Таблиця 3.1. Взаємозв'язок об'єктів та суб'єктів внутрішнього контролю

Суб'єкти внутрішнього контролю	Зв'язок з об'єктами внутрішнього контролю
Керівники структурних підрозділів	Забезпечення дотримання технологічного процесу виробництва та зменшення втрат від браку є важливими завданнями внутрішнього контролю на підприємстві. Ці заходи допоможуть збільшити ефективність виробництва та зменшити витрати, що в свою чергу сприятиме підвищенню прибутковості компанії.
Планово-економічний відділ	Раціональний розподіл коштів та правильність складання калькуляцій є важливими аспектами фінансового управління підприємством. Ефективне розподілення бюджету дозволяє компанії оптимально використовувати наявні фінансові ресурси, забезпечуючи фінансову стійкість та зростання підприємства. Калькуляції ж, є необхідним інструментом для оцінки собівартості продукції та визначення ціни, що дозволяє забезпечити рентабельність виробництва та прибутковість підприємства. Правильне складання калькуляцій допомагає уникнути витрат на неефективне виробництво, збільшити конкурентоспроможність та відповідно - збільшити доходи.
Бухгалтерія	Основні питання, які необхідно враховувати в контексті внутрішнього контролю та бухгалтерського обліку стосовно вартості основних засобів, включають факт, законність та зручність їх експлуатації, встановлення інформації щодо бухгалтерського обліку, точність розрахунку та проведення інвентаризації. Для досягнення цих цілей, необхідно забезпечити точний та чіткий облік вартості основних засобів, включаючи їх придбання, амортизацію, ремонт та інші витрати. Важливо також встановлювати правильні методи розрахунку вартості основних засобів, які відображають їх реальну вартість та стан на певний момент часу. Це може включати в себе використання методу прямої або непрямої вартості, методу вартості відновлення, або інших методів, що відповідають особливостям діяльності підприємства та його бухгалтерських потреб.
Відділ внутрішнього контролю	Відображені суми в документах бухгалтерського обліку та своєчасне документування є ключовими факторами для забезпечення достовірності фінансової звітності компанії. Важливо, щоб усі фінансові транзакції були правильно зареєстровані та документовані у відповідних журналах та книгах обліку. Це дозволяє забезпечити точність та достовірність відображення фінансової статистики компанії, а також забезпечити дотримання всіх вимог податкового законодавства.

Примітка: складено автором

## Положення про службу внутрішнього контролю

Затверджено

\_\_\_\_\_

(назва, дата, номер розпорядчого документу та

\_\_\_\_\_

орган, що його видав)

### ПОЛОЖЕННЯ

#### ПРО СЛУЖБУ ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКОГО КОНТРОЛЮ

##### 1. Загальні положення

- 1.1. Положення про службу внутрішньогосподарського контролю розроблено відповідно до чинного законодавства України та Статуту підприємства.
- 1.2. Цим Положенням визначено правовий статус, склад, функції, права та відповідальність служби внутрішньогосподарського контролю.
- 1.3. Норми Положення поширюються на всіх суб'єктів внутрішньогосподарського контролю.

##### 2. Правовий статус

- 2.1. Служба внутрішньогосподарського контролю є комплексним органом, що здійснює перманентний контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства.
- 2.2. Метою функціонування служби внутрішньогосподарського контролю є інформаційне забезпечення управлінських рішень, сприяння у вирішенні стратегічних завдань підприємства щодо підвищення ефективності його діяльності, а також у попередженні помилок та усуненні їх причин.
- 2.3. Компетенція суб'єктів служби внутрішньогосподарського контролю визначається даним Положенням, Положенням про спостережну раду, Положенням про ревізійну комісію, посадовими інструкціями контролюючого персоналу.

##### 3. Суб'єкти

- 3.1. Служба внутрішньогосподарського контролю не є відокремленим підрозділом, а функціонує за рахунок діяльності окремих суб'єктів контролю на всіх управлінських рівнях і формується з наступних підрозділів і посадових осіб:
  - спостережної ради (в акціонерних товариствах);
  - адміністративно-управлінського персоналу;
  - ревізійної комісії;
  - бухгалтерської (економічної) служби;
  - головних спеціалістів.
- 3.2. Очолює службу внутрішньогосподарського контролю її керівник, який може суміщати посаду голови ревізійної комісії (спостережної ради).
- 3.3. Керівник служби внутрішньогосподарського контролю забезпечує узгодженість функціонування різних її підрозділів і посадових осіб.

#### 4. Функції та обов'язки

- 4.1. Служба внутрішньогосподарського контролю забезпечує:
- проведення ревізій і тематичних перевірок діяльності структурних підрозділів підприємства;
  - виявлення відхилень фактичних даних від встановлених планових і нормативних показників, встановлення винних осіб;
  - здійснення контролю за достовірністю бухгалтерського обліку та звітності, а також за дотриманням чинного законодавства та вимог облікової політики;
  - виконання фінансових планів, дотримання касової, платіжної дисципліни, своєчасне стягування та повернення зобов'язань, у тому числі перед бюджетом;
  - здійснення контролю за збереженням і раціональним використанням активів, ресурсів, документації;
  - здійснення контролю за формуванням витрат, основними технологічними процесами та окремими видами діяльності підприємства;
  - пошук внутрішніх резервів підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства;
  - опіювання виявлених у процесі контролю відхилень і прийняття відповідних рішень;
  - оцінку правильності, своєчасності прийнятих рішень і результативності їх виконання;
  - складання та надання звітів за результатами перевірок, надання необхідної інформації керівництву (власникам) підприємства.
- 4.2. Суб'єкти внутрішньогосподарського контролю зобов'язані:
- належним чином здійснювати ревізії, тематичні перевірки й інші контрольні заходи;
  - виконувати рішення власників підприємства;
  - у своїй діяльності керуватися виключно нормами чинного законодавства, статуту й інших внутрішніх регламентів;
  - своєчасно надавати вищому керівництву (власникам) підприємства інформацію про результати перевірок;
  - дотримуватися етичних (професійних) принципів поведінки у своїй діяльності: об'єктивності, незалежності, компетентності та відповідальності.
- 4.3. Функції та обов'язки окремих суб'єктів внутрішньогосподарського контролю деталізуються у відповідних положеннях і посадових інструкціях.

#### 5. Права

- 5.1. Суб'єкти служби внутрішньогосподарського контролю мають право:
- доступу до активів, ресурсів і документації підприємства з метою виконання функцій контролю;
  - отримувати від посадових осіб підприємства необхідну інформацію та пояснення як в усній, так і в письмовій формах;
  - ініціювати проведення позачергових засідань органів вищого керівництва;
  - за результатами перевірок розробляти та подавати керівництву проекти відповідних управлінських рішень;
  - вносити пропозиції керівництву підприємства щодо застосування санкцій і заохочень стосовно конкретних працівників або підрозділів.
- 5.2. Права окремих суб'єктів внутрішньогосподарського контролю конкретизуються у відповідних положеннях і посадових інструкціях.

#### 6. Відповідальність

- 6.1. На суб'єктів внутрішньогосподарського контролю покладена відповідальність за належне виконання своїх обов'язків, достовірність, повноту й об'єктивність наданих за результатами перевірок висновків.
- 6.2. Суб'єкти внутрішньогосподарського контролю несуть цивільно-правову відповідальність у межах завданих збитків підприємству, а також трудову відповідальність.
- 6.3. Види та ступінь відповідальності окремих суб'єктів внутрішньогосподарського контролю встановлюється у відповідних положеннях і посадових інструкціях.
- 6.4. Спірні питання щодо притягнення до відповідальності посадових осіб вирішуються у судовому порядку.

#### **7. Координація та взаємодія суб'єктів**

- 7.1. Суб'єкти внутрішньогосподарського контролю постійно взаємодіють між собою у середовищі інформаційних потоків.
- 7.2. Координуючим підрозділом служби внутрішньогосподарського контролю та інформаційних потоків у її системі є ревізійна комісія, куди надходить вся інформація від керівників нижчих і середніх ланок управління, головних спеціалістів, обліково-економічного персоналу про виявлені у результаті контролю чи потенційні відхилення.
- 7.3. На основі інформації про відхилення ревізійна комісія розробляє проект управлінського рішення, який надходить до вишого керівництва (власників) підприємства.
- 7.4. Ревізійна комісія здійснює контроль за виконанням прийнятого рішення. Оперативний контроль на місцях здійснюють головні спеціалісти та керівники нижчих ланок управління.
- 7.5. Відомості про об'єкти, прийоми, методи та процедури контролю, нормативні та планові показники, зібрані під час здійснення контрольних заходів дані, виявлені відхилення систематизуються у робочій документації. Відповідальність за вхідну інформацію несуть головні спеціалісти, обліковий персонал, керівники структурних підрозділів, звідки надходить дана інформація.
- 7.6. Результати роботи служби внутрішньогосподарського контролю відображаються у підсумковій документації. Ефективність внутрішньогосподарського контролю залежить від своєчасності надання інформації, що міститься у підсумкових документах, керівництву підприємства для подальшого використання в управлінській діяльності. Відповідальність за вихідну інформацію покладена на керівника служби внутрішньогосподарського контролю.

**Фрагмент робочого документа  
«Результати внутрішнього контролю активів підприємства»**

Назва організації ТОВ «Нейл» \_\_\_\_\_ Внутрішній контролер \_\_\_\_\_  
 Структурний підрозділ \_\_\_\_\_ Період перевірки \_\_\_\_\_  
 Керівник структурного підрозділу \_\_\_\_\_ Початок перевірки «>» \_\_\_\_\_  
 Кількість працівників підрозділу \_\_\_\_\_ Закінчення перевірки «>» \_\_\_\_\_  
 Галузь \_\_\_\_\_  
 Номер (шифр) документа \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

1. Основний перелік документації, у якій міститься інформація щодо операцій з активами підприємства							
Перелік документів які перевіряються	Обсяг наданої облікової документації		Оцінка СД СБО	Примітка			
	Повний	Частковий					
1.1 Облікова політика	(+)	-	1	Коментар			
1.2 Бухгалтерська документація	-	(+)	0,5				
1.3 Бухгалтерська звітність	(+)	-	1				
1.4 Документи надані службою внутрішнього контролю	-	(+)	0,5				
2.Метод проведення перевірки	Суцільний	Вибірковий					
Інвентаризація	так						
Формальний	так						
Арифметичний	так						
Зустрічний		так					
3. Внутрішній контроль операцій з обліку активів підприємства							
Етапи	Оцінка СД СБО	Джерела інформації				Пояснення і висновки в коментарі, доданому до робочого документа	Дата допущеної невідповідності
		Первинні документи	Облікові реєстри	Оборотно-сальдова відомість	Звітність		
Перевірка стану	1	+	+	+	-	Задовільно	
складського господарства, контролю наявності та викладання договорів							
Умови і правила зберігання активів	1	+	+	+	+	Порушень не виявлено	
Перевірка правильності оприбуткування активів	0,5	+	+	+	+	Задовільно	
Перевірка повноти оприбуткування активів та наявності документів, які підтверджують їх придбання	0,5	+	+	+	+	Виявлено лишки насіння соняшника	6 лютого
4. Перевірка правильності обліку операцій з активами та відображення їх у документах							
Найменування статей	Оцінка СД СБО	Період	За книгою складського обліку	За оборотного відомістю	За даними перевірки	Відхилення р б від 7, грн.(+,-)	Рівень перевищення порогу суттєвості
1	2	3	4	5	6	7	8
Перевірка повноти оприбуткування активів та наявності документів, які підтверджують їх придбання							
Разом за розділом 4							
Висновки до розділу 4							
Проведення комплексного аналізу							
Узагальнення даних аналізу							
Внутрішньогосподарський звіт (висновок)							
Рекомендації							