



ЗАХІДНОДОНБАСЬКИЙ ІНСТИТУТ
Міжрегіональної Академії управління персоналом

Кафедра економіки та менеджменту
Спеціальність менеджмент

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни Менеджмент
тема **СУТНІСТЬ І ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО МІСЦЕ В
ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Студента Безрук Тимофій
прізвище, ім'я, по батькові
Групи ІН35-9-24-Б1М(4.0д)
Перевірів Абдулов Р.М., к.пед.н.

підпис, прізвище, ім'я, по батькові,
вчений ступінь, звання, посада
Нормоконтроль Абдулов Р.М.,
к.пед.н.

підпис, прізвище, ім'я, по батькові,
вчений ступінь, звання, посада

Павлоград
2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ І ЗМІСТУ В УПРАВЛІННІ ТА ЙОГО МІСЦІ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Сутність і роль контролю як функцій управління.....	5
1.2. Контроль та його місце в системі управління організацією.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ -МАРКЕТ»	
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «АТБ- маркет».....	17
2.2. Аналіз системи контролю в управлінні підприємством ТОВ «АТБ- маркет».....	22
2.3. Шляхи удосконалення системи контролю в управлінні на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет».....	26
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35

ВСТУП

Актуальність. В сучасних економічних умовах, зважаючи на активізацію глобалізаційних процесів у світовій економіці, виникають нові вимоги до ефективного управління підприємствами та забезпечення чіткості фінансової звітності вітчизняних компаній. Умови діяльності вітчизняних промислових підприємств потребують покращення управлінських процесів, насамперед таких його функцій, як планування, облік, регулювання та контроль, що є інформаційною основою для проведення аналізу та прийняття управлінських рішень.

Значення контролю в управлінні підприємством обумовлюється специфікою його об'єкта, особливостями організації та методів його виконання, а також потенціалом запобіжного впливу на діяльність компанії. В умовах розвитку ринкових відносин виникає нагальна потреба обґрунтувати доцільність створення системи внутрішнього контролю на підприємстві. Безперечно, цей процес має бути ініційований керівництвом вищої управлінської ланки та очільниками ключових структурних підрозділів із застосуванням певних процедур та методів, спрямованих на досягнення основних цілей підприємства.

Мета роботи полягає у визначенні та розробці ефективних підходів до формування дієвої системи контролю на підприємстві.

Для досягнення зазначеної мети, було поставлено наступні **завдання**:

1. Висвітлити сутність і роль контролю як функцій управління.
2. Окреслити ключові елементи контролю та визначити його місце в системі управління організацією.
3. Надати загальну характеристику підприємству ТОВ «АТБ- маркет».
4. Проаналізувати системи контролю в управлінні підприємством ТОВ «АТБ-маркет».
5. Довести шляхи удосконалення системи контролю в управлінні на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет».

Об'єктом дослідження є процеси системи контролю, що забезпечують результативність в забезпеченні функціонування організації.

Предметом дослідження є питання дослідження сутності контролю в управлінні та його місця в забезпеченні функціонування організації, зокрема, на прикладі ТОВ «АТБ-маркет».

Методи дослідження. Під час підготовки роботи був використаний комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Теоретичну основу дослідження склали праці відомих вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені проблематиці визначення контролю в управлінні та його місце в забезпеченні функціонування організації.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ І ЗМІСТУ В УПРАВЛІННІ ТА ЙОГО МІСЦІ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність і роль контролю як функцій управління

Поняття контролю не є однозначним і уніфікованим, оскільки різні науковці інтерпретують його по-своєму. Так, деякі дослідники [10] визначають контроль як процес моніторингу та перевірки виробничої, фінансової та господарської діяльності підприємств. Цей процес здійснюється відповідними суб'єктами управління з метою виявлення відхилень від встановлених параметрів, а також для усунення та запобігання негативним явищам і тенденціям. Інші ж [10] розглядають контроль як управлінську функцію, головним завданням якої є кількісна та якісна оцінка, а також облік результатів діяльності організації. Ще одна інтерпретація [5] трактує контроль як завершальний етап управлінського циклу, що водночас є початком нового. Він передбачає порівняння кінцевих результатів і всього процесу функціонування системи з наперед визначеними параметрами, цілями та обмеженнями. Отже, існує розбіжність: частина вчених вважає контроль постійним та безперервним протягом усього періоду діяльності, тоді як інші обмежують його проведенням на фінальному етапі роботи.

Контроль, як правило, дозволяє виявити недоліки у виконанні певних управлінських функцій. Він ґрунтується на функціях обліку та аналізу, а також забезпечує виявлення та корекцію помилок у діяльності всіх управлінських функцій: планування, обліку, аналізу та регулювання.

У науковій літературі контроль часто розглядається як форма зворотного зв'язку. Так, О.І. Волков, М.П. Денисенко та А.П. Гречан [5] підкреслюють, що сутність і важливість контролю полягають у його здатності організовувати інформаційний обмін. Завдяки цьому механізму керівний орган отримує необхідні дані про перебіг виконання ухвалених ним рішень. Отже, на думку цих авторів, контроль є ключовим елементом зворотного зв'язку.

Контроль полягає у виявленні розбіжностей між фактичними показниками та встановленими стандартами, а також у забезпеченні можливості коригування за потреби. Недоцільно зводити функцію контролю виключно до виявлення недоліків. Метою контролю не є цілеспрямований пошук порушень; його функція не повинна трансформуватися у розслідувальну або пошукову діяльність. Важливо пам'ятати, що контроль має значення не тільки для вказівки на недоліки, а й для визнання досягнень. Якщо контроль зосереджується лише на виявленні проблем, він втрачає цінність в аспекті інших, не менш важливих сторін своєї діяльності. Адже справжнє призначення контролю полягає не у фіксації негативних явищ, а у їх запобіганні.

Поняття «контроль», за визначенням І.В. Бойко [2], охоплює систему спостережень та перевірки функціонування і поточного стану керованого об'єкта. Метою контролю є оцінка обґрунтованості та ефективності ухвалених управлінських рішень, аналіз результатів їхнього виконання, виявлення відхилень від встановлених вимог, а також усунення несприятливих ситуацій та, за потреби, інформування компетентних органів. Відповідно до цього, контроль покликаний не тільки перевіряти роботу об'єктів управління, але й, що є ключовим, оцінювати доцільність та результативність управлінських рішень.

В економічній літературі не існує єдиного погляду щодо позиції контролю в системі управління. Деякі дослідники применшують його значення в менеджменті. Зокрема, одні з них дотримуються думки, що контроль не виступає як окрема функція, а лише відіграє допоміжну роль стосовно інших управлінських функцій [7]. Також зазначається, що контроль не є першочерговою або автономною діяльністю [6]. Інші фахівці підкреслюють тісний зв'язок контролю з аналітичною роботою. Ще інші розглядають контроль як функціональне доповнення до бухгалтерського обліку [8].

Важко прийняти точку зору, що контроль відіграє лише допоміжну або другорядну роль. Непереконливим виглядає висловлювання про те, що об'єктом контролю може бути лише те, що вже існує. Адже так само організовувати, керувати та координувати – тобто виконувати базові функції управління – можливо виключно стосовно вже наявних об'єктів або процесів. Цікавою є позиція Н.Ю. Журкіна [9], який інтегрує три окремі управлінські функції: облік, аналіз та власне контроль – в єдину функцію контролю.

Контроль в управлінській системі дає змогу отримати дані про те, наскільки фактичний стан справ відповідає встановленим планам та іншим рішенням. Цей процес є безперервним, він триває від початку до кінця виконання управлінського завдання, що є його ключовою особливістю. Його основне призначення полягає:

- по-перше, у запобіганні неправомірним або економічно недоцільним (з точки зору суспільних інтересів) операціям вже на ранніх етапах ухвалення управлінських рішень;
- по-друге, у виявленні відхилень від звичайного ходу діяльності та встановленні їхніх причин;
- по-третє, у збиранні та узагальненні ефективного досвіду роботи.

Отже, головною метою контролю є своєчасне виявлення небажаних тенденцій та їх усунення до моменту настання, тобто їх попередження [13].

Обсяг контролю охоплює всі аспекти комплексної господарської діяльності організації. Здійснення контролю можливе лише за умови зворотного зв'язку, що передбачає надходження відомостей для його реалізації. Отримана інформація має бути актуальною, своєчасною та зрозумілою для управлінського персоналу. У процесі прийняття управлінських рішень застосовуються різноманітні дані. До таких джерел інформації належать звітні, облікові, планові та статистичні дані. Усі ці відомості відіграють ключову роль у коригуванні управлінських рішень та забезпеченні належного виконання всіх функцій.

Ключове значення має питання взаємодії цієї функції з іншими складовими управлінського процесу. У зв'язку між контролем і плануванням відбувається узгодження встановлених цілей діяльності компанії з процесом перевірки їхнього виконання та, відповідно, отриманих підсумків. З огляду на цей взаємозв'язок, контроль повинен здійснюватися постійно. Характерною особливістю планування на поточному етапі має стати активізація контрольних заходів.

У наукових економічних джерелах відсутній єдиний погляд на роль обліку в управлінській системі. Частина дослідників зараховує його до загальних функцій управління. Проте інші автори відносять облік не до універсальних управлінських функцій, таких як контроль, а до специфічних.

Деякі дослідники, зокрема П.М. Музика [15] та Я.І. Лукомський [12], не розглядають облік як управлінську функцію. Аналогічна позиція спостерігається також у працях вітчизняних науковців. З метою підтвердження або спростування цього твердження, проаналізуємо сутність методу контролю.

Якщо розглядати функцію контролю з методологічного погляду, то можна виділити дві основні концепції. Згідно з першою, контроль тлумачиться як сукупність методів, що є типовими для економічних дисциплін. Наприклад, метод фінансово-господарського контролю та аудиту включає в себе набір методичних підходів для перевірки господарської діяльності та її регулювання згідно з нормативно-правовими актами. Д. Микитюк, І. Колеснік та М. Геймор вважають, що під методами контролю слід розуміти сукупність засобів, які забезпечують ефективну реалізацію функцій фінансового контролю. П.В. Єгоров визначає метод господарського контролю як систему підходів, що дозволяє державним та громадським органам управління проводити попередній, поточний та наступний аналіз господарської діяльності з метою перевірки її законності, доцільності та загальної ефективності управління. Такі дослідники, як О.А. Біттер, П.С. Березівський, В.С. Мельник тлумачать метод контролю як комплекс інструментів та підходів, що дають змогу відстежувати

національні ресурси за кількісними, якісними та вартісними показниками на будь-який момент часу, а також перевіряти законність і обґрунтованість їх використання, темпи відтворення та джерела походження.

Отже, на підставі викладеного можна зробити висновок, що науковці часто прирівнюють метод контролю до його форм. Однак, у реальній практиці це не завжди так, адже в конкретних обставинах можливе застосування різноманітних варіацій єдиного методу контролю.

У працях В.Р. Весніна висвітлюється інший підхід до методології контролю. Він класифікує методи контролю на загальні та спеціальні, причому останні, у свою чергу, підрозділяються на більш конкретні категорії. Зокрема, у контексті фінансового контролю він виділяє документальну ревізію та перевірку балансу, деталізуючи їх подальше розмежування на такі прийоми, як зустрічна перевірка документів, контрольне звірення, інвентаризація та подібні процедури. Відповідно, під час проведення документальної ревізії, яка сама по собі є окремим методом контролю, активно інтегруються такі загальнонаукові методи, як аналіз і синтез, гіпотеза та експеримент, а також принцип взаємозумовленості явищ. Одночасно застосовуються також і специфічні методи, що базуються на вищезазначених категоріях та фундаментальних принципах наукового пізнання.

Відповідно до представленої концепції, контроль диференціюється на загальний та приватний аспекти. При цьому загальний аспект, з філософської точки зору, співвідноситься з принципами матеріалістичної діалектики, тоді як приватний визначається своїми специфічними особливостями. Цей методологічний підхід вирізняється своєю вичерпністю та, на переконання авторів, є найбільш релевантним.

Як невід'ємні складові управлінської діяльності, бухгалтерський облік і контроль демонструють тісну взаємодію. Ця синергія сприяє оптимізації облікових процедур. Функція контролю пронизує всі стадії облікового процесу. Проте, обсяг завдань, покладених на контроль, є значно ширшим, ніж функціонал, що виконується бухгалтерським обліком. Історичний аналіз

еволюції обліку та контролю в національному контексті переконливо засвідчує, що їхні цілі, функціональні призначення, організаційні форми та методологія реалізації як ключових компонентів системи нерозривно корелюють з конкретно-історичними викликами та потребами суспільства на різних етапах його становлення.

Система обліку та контролю являє собою комплексну інституційну структуру, що реалізує обліково-контрольні функції. Її компоненти взаємопов'язані основоположними економічними та управлінськими відносинами, що визначають процеси суспільного відтворення. Інтеграція функцій обліку та контролю сприяє досягненню ключових цілей функціонування суб'єкта господарювання як цілісної системи.

Аналізуючи функції обліково-контрольної системи, зазначається, що її фундаментальною функцією традиційно є своєчасне надання достовірної інформації управлінському апарату щодо об'єкта управління. На сучасному етапі ця функція розширила сферу своєї дії, забезпечуючи доступ до інформації не лише менеджерам підприємства, а й широкій громадськості. Хоча ця функція зазвичай іменується обліковою, не менш обґрунтовано називати її інформаційною. Останній термін, на наш погляд, є більш точним, оскільки його сутність полягає в забезпеченні суспільства та керівної ланки релевантними даними, які можуть генеруватися як обліковою, так і контрольною діяльністю.

Інформаційна функція охоплює комплекс взаємопов'язаних етапів, що включають: акумулювання релевантних первинних даних згідно з визначеними правилами та протоколами обліково-контрольної системи; фіксацію зібраної інформації на відповідних матеріальних та електронних носіях; організацію трансферу цих даних від місць їх первинного виникнення до центрів подальшої обробки; зведення, агрегацію та логіко-математичну інтерпретацію кількісних показників відповідно до заданих алгоритмів; генерацію вторинної аналітичної облікової інформації як кінцевого результату

зазначених операцій; та її подальше розповсюдження для ефективного використання зацікавленими суб'єктами або суспільством загалом.

Наступним ключовим компонентом функціонування підприємства як системи є контрольна функція. Завдяки її механізмам керівний персонал здійснює моніторинг розбіжностей, встановлює їхні першопричини та формує відповідні коригувальні заходи для нормалізації стану. Після цього розглядається аналітична функція, яка передбачає, що досягнення системних цілей неможливе винятково через функціонал інформаційного забезпечення та контролю. Вона вимагає не просто обробки облікової інформації та реєстрації відхилень від запланованих показників, а й глибокого аналізу та обґрунтування причинно-наслідкових взаємозв'язків в економічних процесах. Ключове значення цієї функції полягає у її спрямованості на оптимізацію ефективності виробництва та, як наслідок, на елімінацію чинників, що гальмують розвиток. Проте її практичне впровадження стикається зі значними викликами, зумовленими сукупністю факторів, серед яких: надмірний обсяг вхідних даних; невідповідний рівень професійної підготовки персоналу, залученого до економічного аналізу; відсутність чітких регламентів аналітичної роботи в посадових інструкціях; а також низька якість виконання аналітичних завдань.

Серед додаткових функціональних аспектів системи доцільно виокремити її виховну складову. Ця складова проявляється у численних аспектах її функціонування. Зокрема, оптимізація механізмів обліку та контролю сприяє формуванню у персоналу відповідального ставлення до дотримання трудової та виробничої дисципліни, а також до раціонального та економного використання ресурсів, таких як матеріали, енергоносії тощо.

Поточний розвиток управлінських процесів характеризується низкою суттєвих трансформаційних змін, що зумовлює потребу в системному та всебічному застосуванні контролю як управлінської функції. Існуюча система контролю, з огляду на розширення управлінських завдань, наразі визнається

недостатньою; отже, ключовим завданням контролю є аналіз економічної ефективності функціонування підприємства.

1.2. Контроль та його місце в системі управління організацією

У сучасних умовах управління організацією, що характеризуються невизначеністю, пріоритетного значення набуває питання поліпшення контролю. Ефективна управлінська діяльність неможлива без належно організованої системи контролю, адже не можна успішно керувати, не перевіряючи виконання встановлених вимог та не з'ясовуючи фактичного стану справ на підконтрольних об'єктах.

Контроль є однією з ключових функцій управління, без якої неможливе повноцінне виконання всіх інших управлінських завдань. Крім того, саме завдяки контролю забезпечується об'єктивна оцінка поточного стану справ, що створює необхідні умови для ефективної та стабільної діяльності організації.

Залежно від рівня непередбачуваності майбутнього розвитку вихідних даних для прийняття рішень розрізняють ситуації ризику та умови невизначеності. У ситуаціях ризику вірогідність виникнення окремих подій, що впливають на кінцевий результат, може бути оцінена з певною мірою точності. Натомість, в умовах невизначеності таку вірогідність неможливо встановити через брак необхідної інформації. Основою теорії прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності є припущення, що об'єкт ухвалення рішення чітко визначений, і стосовно нього відомі ключові потенційні фактори ризику. У фінансовому менеджменті такими об'єктами можуть бути окрема фінансова операція, певний вид цінних паперів, сукупність взаємовиключних реальних інвестиційних проєктів тощо.

На сьогоднішній день оптимізація управлінського контролю та його ролі в системі управління має ключове значення та є актуальним аспектом господарської діяльності в умовах нестабільності.

Контроль є необхідним для забезпечення ефективності діяльності підприємства. Він становить одну з чотирьох основних функцій управління [1].

Ключові критерії, які застосовуються при ухваленні рішень за умов невизначеності, охоплюють: критерій Вальда; критерій Гурвіца, відомий також як критерій «оптимізму-песимізму» або «альфа-критерій»; та критерій Севіджа, відомий також як критерій мінімакських втрат.

Для обрання оптимального проєкту для певного підприємства, необхідно врахувати потенційні ризики, пов'язані з цими ініціативами. З цією метою варто визначити слушний критерій, що зумовлює прийняття управлінського рішення за умов невизначеності.

Керівництво приділяє значну увагу обсягам виробництва та розвитку технологій, а також загальній системі управління, яка охоплює керування всіма структурними підрозділами організації та узгодження їхньої діяльності [11].

Контроль, що є однією з ключових функцій управління, слугує механізмом для встановлення зворотного зв'язку. Це дозволяє керівництву відслідковувати хід виконання ухвалених рішень. Таким чином, стає можливим своєчасно реагувати на відхилення у діяльності об'єкта управління від встановленої програми та вносити необхідні зміни у його функціонування [14].

Процес контролю включає в себе три ключові етапи: формулювання норм та критеріїв, зіставлення досягнутих результатів із цими нормативами та вжиття необхідних виправних заходів за наявності невизначеності.

Серед основних видів контролю виокремлюють: початковий, оперативний та завершальний.

В умовах сучасного ринку основним чинником підвищення ефективності діяльності українських підприємств є оновлення системи управління шляхом активного застосування економічних методів на основі вдосконалення обліку та контролю. У процесі контролю збирається та

аналізується вся інформація про діяльність підприємства, а також встановлюється коректність і законність господарських операцій. Його особлива роль полягає в тому, що він спрямований на виявлення резервів для підвищення ефективності виробництва та на фіксацію фактів порушень.

Основна мета внутрішнього контролю на підприємстві полягає у формуванні дієвого середовища, яке підтримує співробітників компанії у виконанні їхніх робочих обов'язків, запобігає появі порушень та зловживань, а також дозволяє своєчасно виявляти й виправляти недоліки, що виникають під час функціонування організації.

У контексті ринкових відносин, ефективність функціонування організації обумовлюється реалізацією визначених для неї завдань. Для успішного досягнення цих завдань вимагається здійснювати належну управлінську діяльність [4].

Ефективний контроль у компаніях досягається через виконання відповідних організаційних дій. У сфері управління поняття «організація» означає систематичне застосування різних способів, підходів та методів для оптимального влаштування та успішного ведення діяльності, а також створення найкращих умов для продуктивної праці всіх, хто бере участь у виробничих та управлінських процесах [16].

У нинішній період значних змін в Україні питання покращення управління стають особливо важливими. Контроль є однією з ключових функцій управління. Жодне управління не може бути ефективним без добре налагодженої системи контролю, оскільки неможливо успішно керувати, якщо не перевіряти дотримання встановлених вимог та не визначати реальний стан справ на об'єктах, якими керують.

Викладене підтверджує необхідність всебічного аналізу ролі контролю в системі управління підприємством. З огляду на це, найбільш ефективним є використання системного підходу, а саме вивчення різних аспектів контролю на підприємстві як єдиної системи, інтегрованої в загальну структуру управління компанією. Таким чином, систему контролю на підприємстві

визначаємо як комплекс організаційних, функціональних, методичних, кадрових та адміністративних елементів управління компанією, які забезпечують виконання моніторингових та оціночних заходів (виробничого чи аналітичного характеру) для досягнення оптимальних показників функціонування підприємства. Для наочності місце системи контролю в загальній системі управління підприємством представимо на логіко-структурній схемі (рис. 1.1).

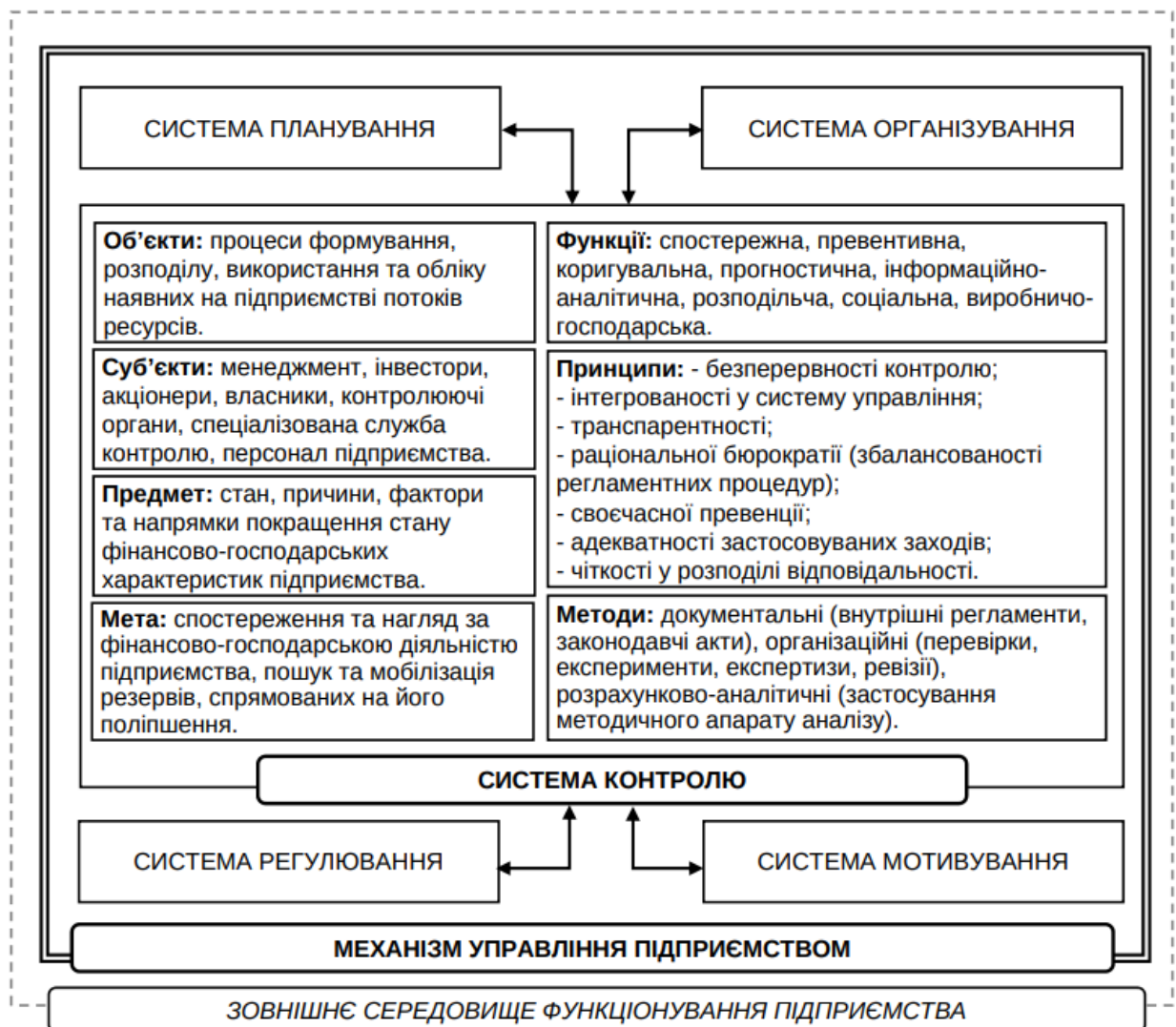


Рис.1.1. Логіко-структурна схема місця контролю в механізмі управління підприємством

Враховуючи вищезазначені компоненти системи контролю на підприємстві, пропонуємо уточнити її функціонал шляхом визначення таких ключових завдань:

– забезпечення постійного та всебічного моніторингу всіх етапів обігу ресурсів (їх надходження, формування, розподіл, використання) в межах діяльності підприємства, а також проведення аналітичної роботи стосовно цих процесів;

– контроль за дотриманням: (1) вимог законодавства щодо бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, що ведеться на підприємстві; (2) критеріїв економічної доцільності, законності та внутрішніх правил формування різноманітної планової документації;

– оперативне повідомлення відповідальних осіб про виявлені відхилення, помилки, невідповідності та покращення швидкості обробки й передачі відповідних інформаційних даних;

- передбачення та уникнення можливих недоліків або відхилень від встановлених планів та норм;

- встановлення та проведення оцінки ефективності руху матеріальних та інформаційних потоків у компанії, а також виявлення джерел проблем у їх функціонуванні;

- безперервне відстеження змін у законодавстві та забезпечення правової відповідності прийнятих управлінських рішень;

- розробка управлінських заходів для виправлення виявлених системою контролю потенційних помилок, невідповідностей та зловживань;

- контроль за діями відповідальних виконавців для забезпечення їх відповідності прийнятим управлінським рішенням;

- оцінка результативності впроваджених рекомендацій та вивчення гнучкості та здатності різних функціональних елементів господарської системи підприємства реагувати на зміни.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ -МАРКЕТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «АТБ- маркет»

Організація та впровадження систем контролю у сільськогосподарському секторі України супроводжується суттєвими складнощами, що пов'язані з трансформацією організаційно-правових форм господарювання, змінами у їхньому майновому та управлінському становищі. Отже, питання підвищення ефективності контролю у сільському господарстві є надзвичайно актуальним.

ТОВ «АТБ-маркет» було створено у 1993 році на базі торгової марки «Агротехбізнес», що започаткувало розвиток мережі магазинів-дискаунтерів під назвою «АТБ». У 2000-х роках компанія ухвалила стратегічне рішення реорганізувати свою діяльність за принципами західних моделей роздрібно́ї торгівлі, впровадивши формат дискаунтера [17]. Дискаунтер – це тип торговельної точки, який пропонує широкий асортимент товарів за зниженими, часто оптовими цінами, включаючи продукцію під власними торговими марками, що робить його привабливим та фінансово вигідним для різних категорій покупців.

Оцінка ефективності управлінської діяльності на підприємстві «АТБ-маркет» є важливим елементом для розуміння загального функціонування компанії та її спроможності реалізовувати стратегічні цілі. ТОВ «АТБ-маркет» є однією з провідних роздрібних мереж в Україні, що протягом тривалого часу демонструє стабільний розвиток та зростання на ринку. Однак, для забезпечення тривалої конкурентоспроможності, необхідно регулярно аналізувати та вдосконалювати управлінські процеси, що здійснюються всередині організації.

Аналіз ефективності внутрішньої діяльності є важливим елементом для забезпечення досягнення стратегічних цілей та гнучкості компанії в умовах

ринкових змін. Ці процеси охоплюють усі аспекти функціонування організації, від кадрового менеджменту до управління ланцюгом постачань та взаємодії з клієнтами. Ключовим фактором є оцінка управлінської структури, яка повинна сприяти результативному виконанню завдань. Наприклад, надмірно централізована модель може уповільнювати процес прийняття рішень, тоді як занадто велика децентралізація може призвести до проблем з координацією та контролем між підрозділами.

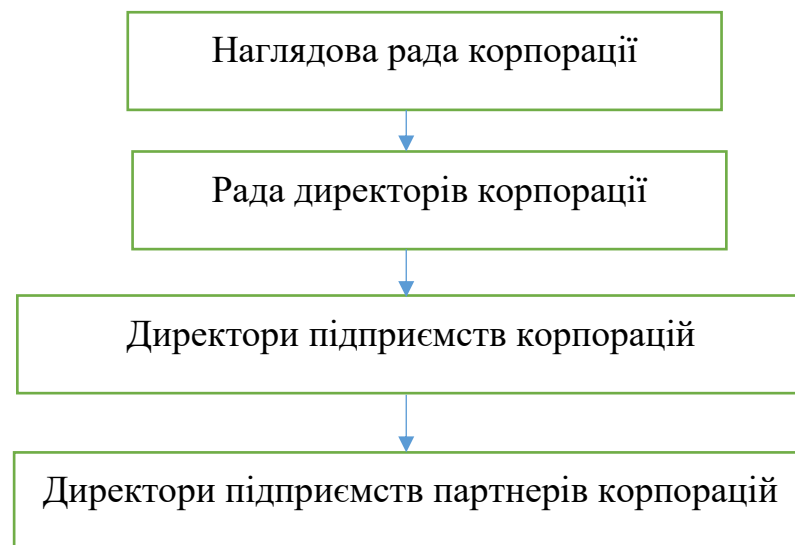


Рис.2.1. Організаційна структура корпорації ТОВ «АТБ-маркет»

Організаційна структура компанії (рис. 2.1) є комплексною та багатогранною. Це зумовлено входженням «АТБ-маркет» до складу корпорації АТБ. До цієї корпорації також входять виробничі потужності: м'ясна фабрика «Фаворит плюс» та кондитерська фабрика «Квітень». Ці підприємства випускають продукцію під торговою маркою «Своя лінія», яка реалізується через мережу магазинів «АТБ-маркет». Крім того, частиною корпорації є спортивний комплекс «Схід». За стратегічні рішення на корпоративному рівні відповідає рада директорів, яка підпорядковується наглядовій раді корпорації. Рада директорів керує діяльністю керівників усіх підприємств, що входять до складу корпорації, забезпечуючи їхню координацію та узгодженість дій.

Також, вагоме значення для оцінки результативності управлінської діяльності має аналіз організаційної культури та рівня зацікавленості співробітників. Висока мотивація персоналу сприяє зростанню продуктивності праці, що позитивно впливає на загальні показники функціонування підприємства. ТОВ «АТБ-маркет» активно впроваджує різноманітні освітні програми та ініціативи з розвитку кадрів, що є суттєвим фактором для покращення управлінської ефективності. Застосування інформаційних технологій в управлінській діяльності, зокрема з боку таких суб'єктів як: Наглядова рада корпорації, Рада директорів корпорації, директори підприємств корпорації та директори підприємств-партнерів корпорації. ТОВ «АТБ-маркет» активно впроваджує сучасні ІТ-рішення, які дозволяють автоматизувати рутинні процеси, забезпечувати оперативний доступ до інформації та підвищувати точність і швидкість прийняття рішень.

Ефективність управління в компанії ТОВ «АТБ-маркет» значною мірою залежить від здатності керівництва оперативно та доцільно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а також забезпечувати стабільний розвиток підприємства. Систематичний моніторинг управлінських процедур та фінансових показників дає змогу підприємству зберігати переваги над конкурентами та успішно досягати поставлених стратегічних цілей. Регулярна оцінка цих параметрів підтримує високий рівень продуктивності компанії в умовах постійно мінливого ринку.

Оцінку управлінської ефективності ТОВ «АТБ-маркет» доцільно розпочати з аналізу ключових фінансових індикаторів. До них належать: обсяг реалізації, рівень прибутковості, чистий прибуток, а також витрати на адміністративну діяльність. Ці показники слугують важливими критеріями, які демонструють спроможність керівництва ухвалювати обґрунтовані рішення та ефективно розпоряджатися активами підприємства.

Аналіз динаміки руху грошових коштів ТОВ «АТБ-маркет» за період 2016-2025 років (рис. 2.2) свідчить про суттєві коливання як у кількості транзакцій, так і в обсязі отриманих надходжень. Загальний обсяг отриманих

коштів за весь зазначений період склав 632.54 млн грн, що вказує на значну інтенсивність фінансової діяльності компанії.

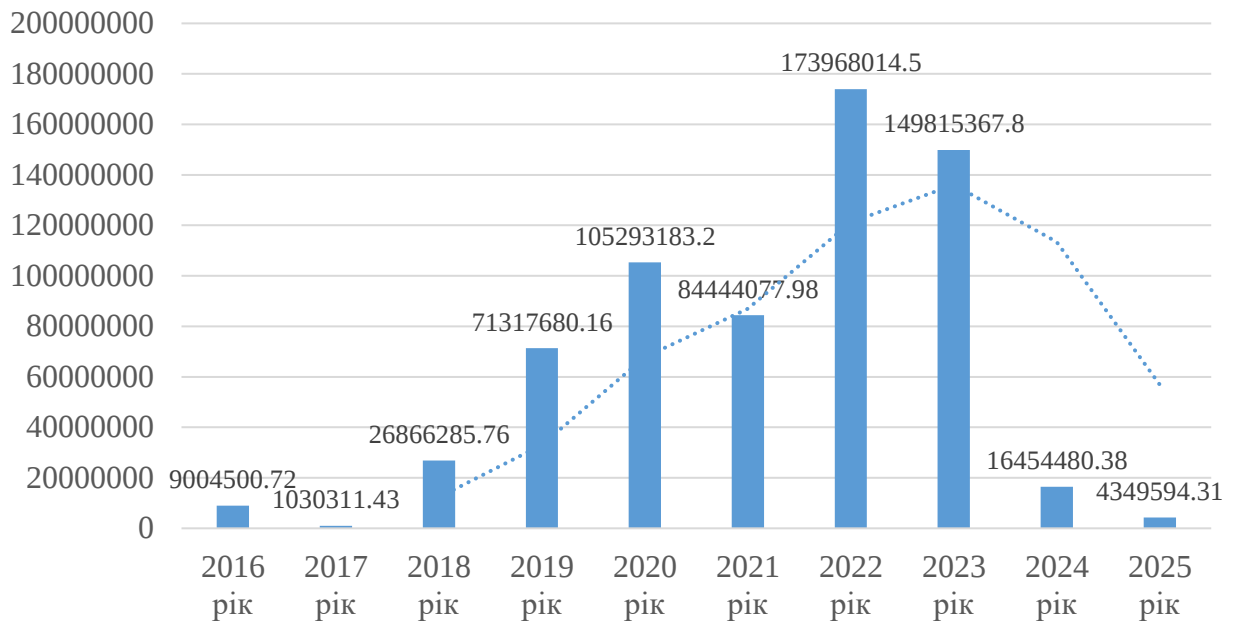


Рис.2.2. Зміни в грошових потоках ТОВ «АТБ-маркет»

У період з 2016 по 2023 рік кількість операцій та обсяг фінансових надходжень демонстрували зростання. Зокрема, у 2019 році було зафіксовано значне збільшення, після чого протягом 2020-2022 років ці показники зберігалися на високому рівні, досягнувши максимального значення у 2022 році. Проте, починаючи з 2023 року, спостерігається послідовне зменшення як кількості угод, так і загальної суми коштів, і ця тенденція триває до 2025 року.

Аналіз динаміки грошових потоків за 2025 рік (рис. 2.3) свідчить про суттєве зниження фінансової активності компанії протягом цього періоду. У першому кварталі року спостерігалися певні коливання в обсягах операцій та сумах коштів: у січні загальна сума перевищувала 1 мільйон гривень, а в лютому та березні, незважаючи на зміну показників, вона зберігалася на досить високому рівні. Проте, починаючи з квітня і до червня, обсяги транзакцій та сумарні надходження/витрати помітно скоротилися, а в липні та серпні вони наблизилися до мінімальних, майже нульових значень.

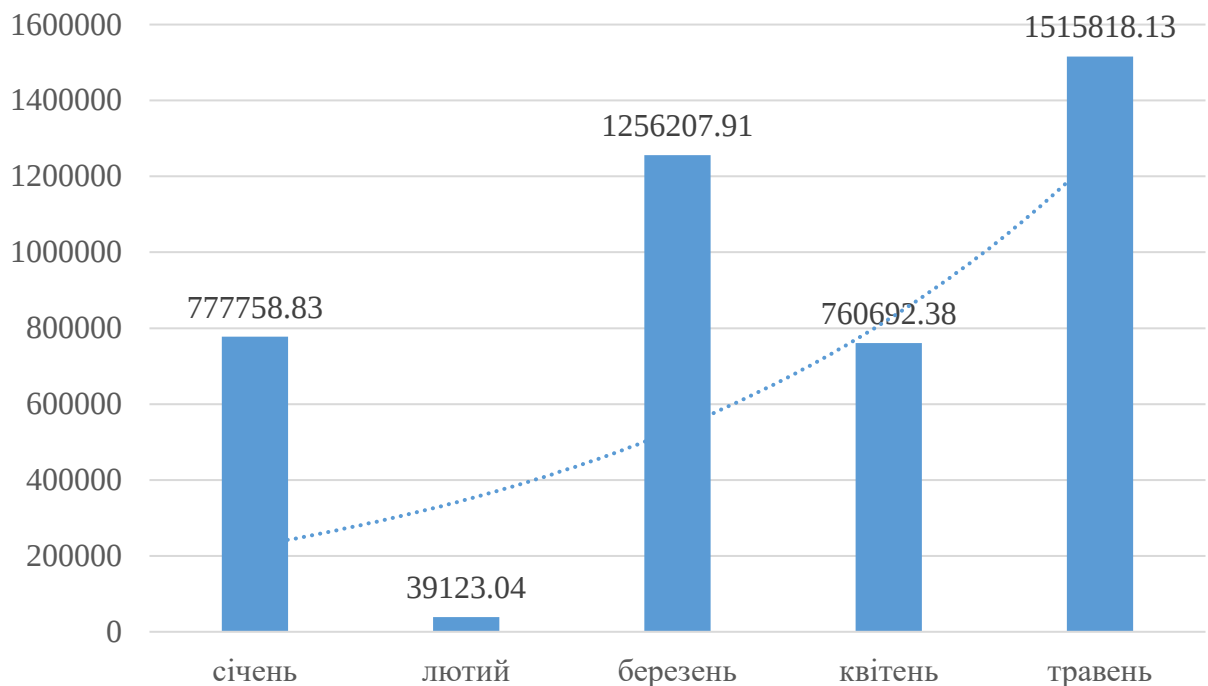


Рис.2.3. Зміни у фінансових операціях ТОВ «АТБ-маркет» протягом 2025 року

Це вказує на суттєве зниження фінансових показників ТОВ «АТБ-маркет» у другій половині 2025 року, що може бути спричинене зовнішніми обставинами або внутрішніми корективами у політиці компанії. Подібне зменшення потребує ґрунтовного аналізу причин та розробки належних управлінських заходів для врегулювання становища [17].

Аналіз управлінських рішень стосовно контролю в управлінні та його впливу на економічну ефективність компанії ТОВ «АТБ-маркет» має першочергове значення для визначення того, наскільки раціонально підприємство використовує свої ресурси та досягає встановлених цілей. Такі рішення охоплюють широкий спектр діяльності, зокрема стратегічне планування, організацію операційних процесів, управління персоналом, фінансовий менеджмент та логістику. Всі ці елементи відіграють суттєву роль у формуванні загальної фінансової результативності підприємства.

Стратегічне планування відіграє ключову роль в управлінні будь-яким підприємством. Його вплив на економічну ефективність є значним та довгостроковим. Для ТОВ «АТБ-маркет» ці стратегічні кроки охоплюють такі напрямки, як розширення мережі, урізноманітнення асортименту продукції, впровадження нових технологій та гнучка адаптація до ринкових умов.

2.2. Аналіз системи контролю в управлінні підприємством ТОВ «АТБ-маркет»

Єдиною управлінською функцією, яку керівництво ТОВ «АТБ-маркет» не може передати на нижчі організаційні рівні, є функція нагляду та контролю. У сфері управління ТОВ «АТБ-маркет» застосовуються різноманітні системи контролю, серед яких основними є: фінансовий моніторинг, контроль за виконанням бюджету (кошторису), управління якістю, контроль товарно-матеріальних цінностей, операційний контроль, а також комп'ютеризовані інформаційні системи (рис.2.4).

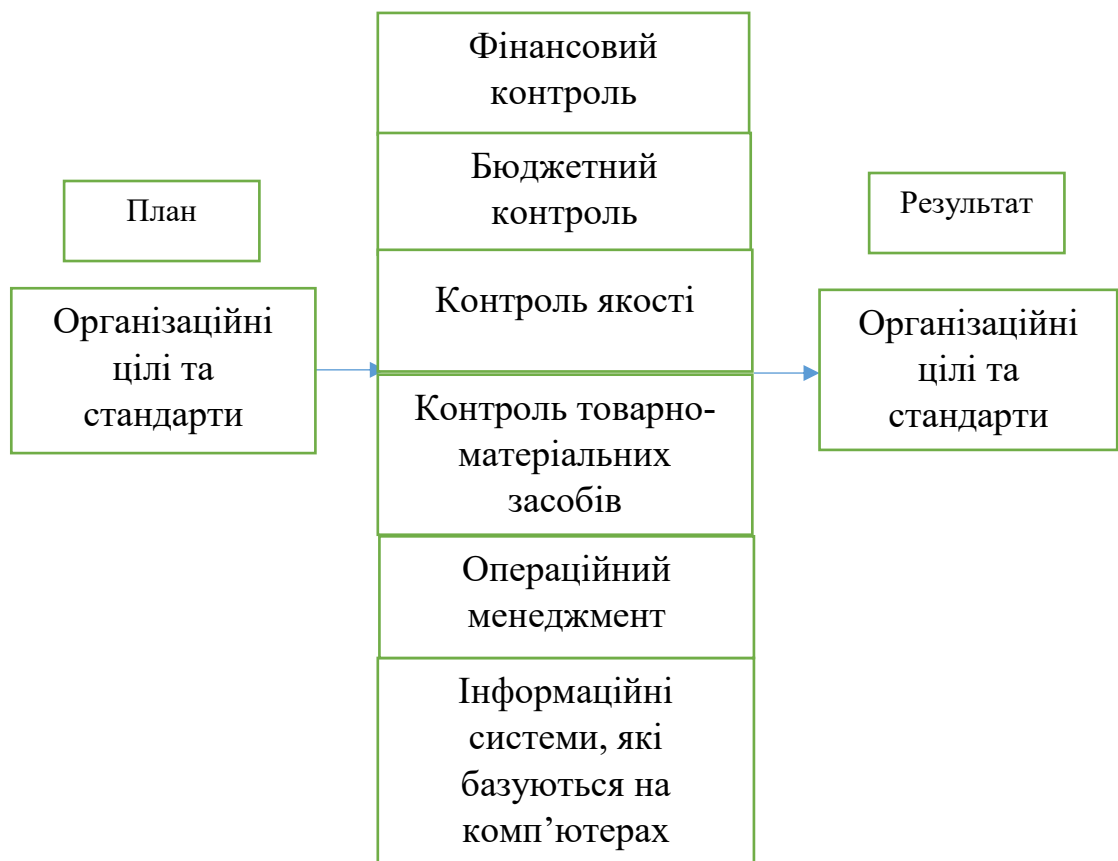


Рис.2.4. Головні системи контролю підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

В «АТБ-маркет» здійснюється комплексний контроль. Зокрема, проводиться обов'язковий контроль за фінансовими надходженнями та витратами, перевіряється відповідність продукції державним вимогам, а також відстежується виконання встановлених планів.

Оскільки системи контролю мають на меті підвищити ймовірність досягнення організаційних цілей та стандартів, керівники ТОВ «АТБ-маркет» використовують їх для забезпечення успіху своїх планів діяльності. Наприклад, система фінансового контролю допомагає управлінцям ТОВ «АТБ-маркет» відстежувати фінансову діяльність компанії, тобто визначати, чи є вона прибутковою і чи має значну заборгованість. Системи бюджетного контролю ТОВ «АТБ-маркет» дають змогу керівникам різних рівнів порівнювати фактичні доходи та витрати, пов'язані з різноманітною підприємницькою діяльністю, із заздалегідь запланованими показниками. Системи контролю якості з ТОВ «АТБ-маркет» забезпечують управлінців інформацією для оцінювання властивостей продукції (послуг) та визначення їхньої конкурентоспроможності. Системи контролю запасів ТОВ «АТБ-маркет» повинні гарантувати наявність необхідної сировини у потрібний час, мінімізуючи при цьому витрати на її зберігання. Управління виробничими операціями ТОВ «АТБ-маркет» охоплює нагляд за процесами, що стосуються безпосереднього виготовлення товарів чи надання послуг. Зрештою, комп'ютеризовані інформаційні системи ТОВ «АТБ-маркет» використовуються дедалі частіше для підвищення оперативності контролю та ефективного реагування керівників на ситуацію на основі отриманих даних.

ТОВ «АТБ-маркет» використовує у своїй діяльності систему контролю, яка охоплює попередній, оперативний та ретроспективний етапи. Основне призначення ефективного попереднього контролю полягає у визначенні обсягів та рівнів доходів, витрат, а також фінансових показників, із

застосуванням інструментів моделювання та планування діяльності організації. На цій стадії контролю керівний персонал може формувати відповідні висновки, проте без впровадження будь-яких коригуючих дій. Оперативний контроль діяльності підприємства здійснюється безпосередньо у період його функціонування. Суть такого контролю полягає у встановленні обсягів та рівнів доходів, витрат і фінансових результатів у розрізі окремих структурних підрозділів та центрів відповідальності. Виявлені відхилення управлінський персонал має можливість виправляти безпосередньо під час проведення внутрішнього контролю.

Бюджетування є одним з ефективних інструментів, що застосовується ТОВ «АТБ-маркет» у системі внутрішнього контролю. Воно надає можливість своєчасно виявляти відхилення у показниках витрат за визначеними товарними групами та приймати відповідні управлінські рішення під час господарської діяльності. Цей механізм контролю сприяє вдосконаленню системи управління витратами, доходами та фінансовими результатами підприємства, одночасно уточнюючи та обґрунтовуючи процедури внутрішнього контролю. Такий підхід дозволяє мінімізувати розбіжності від планових бюджетних показників щодо обсягу та структури доходів і витрат у розрізі центрів відповідальності, товарних груп та ринків.

Бюджетування сприяє вдосконаленню управління підприємством. Воно дозволяє чітко реалізувати актуальні цілі та стратегії, а також спланувати ключові показники та всі аспекти господарської діяльності компанії. Крім того, бюджетування дає змогу оцінити ефективність витрат та інвестицій, а також розробити обґрунтовані економічні прогнози.

Розробка системи бюджетування в ТОВ «АТБ-маркет» залучає низку ключових учасників, зокрема власників, управлінський персонал, керівників підрозділів та економістів. Цей процес переважно очолює фінансовий директор, який несе відповідальність за імплементацію даної системи. Застосовуваний підхід до побудови системи бюджетування – це метод «зверху-вниз». В рамках цього підходу, вище керівництво компанії формує

загальні бюджетні показники, які передаються функціональним підрозділам у вигляді цільових завдань. На основі цих завдань підрозділи здійснюють детальне планування своїх бюджетів.

Ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від ефективної системи обліку та внутрішнього контролю надходжень, видатків та фінансових підсумків.

Вважаємо за доцільне проаналізувати особливості організації та здійснення діяльності внутрішнього аудиту (контролю) в ТОВ «АТБ-маркет» у контексті господарської діяльності, необоротних активів та підсумків функціонування.

Основна увага при перевірці та контролі приділяється власному капіталу підприємства. Найбільш поширеним методом внутрішнього контролю цього компонента є інвентаризація (звірка). В її межах аналізується формування та погашення заборгованості засновників (акціонерів, учасників) підприємства за відповідними аналітичними рахунками. За підсумками такої звірки контролери визначають дати виникнення заборгованості та її обґрунтований розмір. Крім того, під час перевірки встановлюється дотримання процедури оцінки внесків, які зазначені у засновницьких документах ТОВ «АТБ-маркет».

Основна мета внутрішнього контролю доходів, витрат та фінансових результатів діяльності ТОВ «АТБ-маркет» полягає у виконанні таких послідовних кроків:

- забезпечення відповідності законодавству та внутрішнім нормам при відображенні доходів від реалізації продукції (послуг), інших надходжень та всіх видів витрат компанії;
- контроль за правильністю розрахунку фінансових результатів та їх коректним відображенням у облікових записах;
- виявлення ключових чинників, що впливають на формування доходів, витрат та загальних фінансових показників підприємства, а також створення інформаційної бази для проведення глибокого аналізу його діяльності.

Фінальна стадія внутрішнього контролю передбачає здійснення нагляду за бухгалтерським обліком, показниками звітності та фінансовою ситуацією суб'єкта господарювання. З метою оцінки фінансового становища суб'єкта господарювання, ключовим інформаційним ресурсом є звіт про фінансовий стан, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал, а також примітки до фінансової звітності.

Таким чином, внутрішня перевірка ТОВ «АТБ-маркет», що спиралася на механізми внутрішнього контролю, охоплювала наступні аспекти: оцінку відповідності фінансової звітності основним принципам та вимогам обліку; аналіз підтвердних даних для обґрунтування показників звітності; дослідження ключових облікових суджень, відображених у фінансовій звітності; оцінку загального формату та представлення фінансової звітності; а також аналіз фінансового становища підприємства.

2.3. Шляхи удосконалення системи контролю в управлінні на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет»

Дослідження показують, що ТОВ «АТБ-маркет» використовує внутрішній аудит, однак здебільшого його функції виконуються формально. Особливо це стосується контролю фінансового стану, адже критичні значення цих показників можуть спричинити припинення роботи компанії. Проте, повноцінний внутрішній аудит зустрічається рідко; частіше це є лише окремий фахівець, який виконує контрольні функції, а не повноцінна аудиторська служба.

Загальновизнано, що стабільна діяльність будь-якого підприємства визначається оптимальною організаційною структурою, в якій всі підрозділи, включно з економічними, ефективно взаємодіють як внутрішньо, так і із зовнішнім середовищем, сприяючи успішному досягненню всіх корпоративних цілей.

Ефективність контролю в ТОВ «АТБ-маркет» забезпечується за допомогою здійснення організаційних заходів та підготовки методичних матеріалів. Процес організації контролю в ТОВ «АТБ-маркет» формується з урахуванням його правової форми, характеру та масштабів його діяльності, складності організаційної структури, наявності адекватних фінансових ресурсів, обґрунтованості охоплення контролем різноманітних напрямків роботи, а також ставлення керівництва до контрольних функцій.

Організація контролю в ТОВ «АТБ-маркет» визначається наявністю внутрішніх контрольних структур, які охоплюють постійні інвентаризаційні та ревізійні комісії, відділи внутрішнього аудиту підприємств, а також окремих контролерів у структурних підрозділах.

В ТОВ «АТБ-маркет» доцільно створити спеціальний координуючий орган внутрішнього контролю, який буде називатися «аудиторським комітетом». Вбачається за необхідне створення відокремленого підрозділу, що буде здійснювати постійний контроль фінансово-господарської діяльності організації на безперервній основі.

Система внутрішнього контролю ТОВ «АТБ-маркет» буде складатися з двох підсистем, які діють на різних управлінських рівнях: перший рівень – це внутрішній контроль, що здійснюється власником (представлений підсистемою внутрішнього аудиту), а другий – це внутрішній контроль виконавчої дирекції (підсистема контролю структурних підрозділів підприємства). Служба контролінгу буде відповідати за організацію планування та бюджетування, а також надає консультаційні послуги з фінансово-економічних аспектів діяльності компанії. Натомість внутрішній аудит буде здійснювати перевірку ефективності корпоративного управління в цілому та системи управління ризиками, зокрема. Отже, внутрішній аудит буде охоплювати перевірку функціонування служби контролінгу.

Таким чином, створення системи внутрішнього контролю в ТОВ «АТБ-маркет» та її структурних підрозділах повинно здійснюватися з урахуванням

індивідуальних потреб, що буде забезпечувати системність та ефективність цього процесу. Це буде передбачати:

- чітке визначення об'єктів, що підлягають контролю;
- систематизацію ключових показників, за якими здійснюється контроль;
- розробку та вдосконалення методології контролю, що базується на сучасних підходах та інструментах;
- формування аналітичної інформації для системи контролю з метою визначення нормативних показників та виявлення відхилень від них;
- визначення та упорядкування джерел інформації, а також оптимізація її документообігу;
- розробку та затвердження первинної документації й облікових реєстрів, а також налагодження контролю за достовірністю та повнотою інформації, що в них міститься.

Узагальнивши всі фактори, які впливають на формування системи внутрішнього контролю в ТОВ «АТБ-маркет», та враховуючи основоположні принципи її побудови, можна визначити ключові етапи її організації (табл. 2.1.).

Слід зазначити, що ефективна система контролю обов'язково ґрунтується на надійній інформації, яка постійно та результативно застосовується для здійснення контрольних заходів.

Фінансові дані підприємства ТОВ «АТБ-маркет», що містяться у бухгалтерській звітності, показують його фінансовий стан та ефективність господарської діяльності. Однак для цілей управлінського контролю використовуються й інші джерела інформації (табл. 2.2).

Аналіз стану внутрішнього контролю ТОВ «АТБ-маркет» виявив, що існує брак не тільки організаційного, а й адекватного інформаційного забезпечення; відсутня налагоджена система контролю за центрами відповідальності, узгоджена з існуючою системою обліку, для яких не визначені посадові інструкції працівників, відповідальних за функціонування

цієї системи. Ефективність функціонування контролю також знижується через відсутність уніфікованого підходу до його організації на всіх етапах бізнес-процесів, а також нерозуміння того, що контрольні функції не є виключною прерогативою співробітників бухгалтерії. Зазначені фактори призводять до неналежного виконання контрольних функцій, при цьому відсутні особи, повністю відповідальні за цей напрямок роботи.

Таблиця 2.1

Етапи планування та побудови внутрішнього контролю в
ТОВ «АТБ-маркет»

Етапи контролю	Очікувані результати
I етап- визначення цілей та запитів до внутрішнього контролю	1. Вибір організаційної форми внутрішнього контролю. 2. Вибір методики внутрішнього контролю. 3. Окреслення повноважень служби контролю. 4. Підготовка проекту організаційної структури внутрішнього контролю на підприємстві.
II етап – формування базових процесів	1. Визначення складу контрольних процедур. 2. Уточнення організаційної структури внутрішнього контролю
III етап - розробка організаційно-методичного забезпечення внутрішнього контролю	1. Розробка і підготовка документів, що регламентують внутрішній контроль на підприємстві.
IV етап - упровадження затвердженого регламенту внутрішнього контролю	1. Доведення регламенту внутрішнього контролю до працівників (в частині відповідальності правам, обов'язкам та повноваженням). 2. Тестування процедури проведення внутрішнього контролю.
V етап - здійснення контрольних процедур	1. Підготовка інформаційної бази внутрішнього контролю. 2. Аналіз показників внутрішнього контролю. 3. Розробка пропозицій та рекомендацій за результатами показників внутрішнього контролю.
VI етап - експертиза якості функціонування внутрішнього контролю на підприємстві	1. Проведення процедур з оцінки якості внутрішнього контролю. 2. Розробка пропозицій щодо оптимізації функціонування внутрішнього контролю та рекомендацій з удосконалення його системи.

Загалом, ефективна організаційна структура внутрішнього контролю характеризується багаторівневістю. При створенні на підприємстві, вона забезпечує взаємодію суб'єктів внутрішнього контролю з іншими підрозділами. Кожен рівень має керівника, якому делеговані повноваження щодо підписання певних дозвільних документів та формування проміжної внутрішньої звітності. Цей керівник виконує контрольні функції, що передані йому вищим керівництвом, в межах його посадових обов'язків. Аналогічно здійснюється контроль і на нижчих рівнях. Найвищий рівень контролю на підприємстві, як правило, представляє керівник підприємства, що є заключним етапом управлінського контролю. При цьому, служба внутрішнього контролю, як незалежний орган від інших систем підприємства, здійснює постійний моніторинг її функціонування та ефективності.

Ефективна організаційна структура внутрішнього контролю, як правило, має багаторівневий характер. При її формуванні на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» вона забезпечує тісну взаємодію між учасниками внутрішнього контролю та іншими підрозділами організації. Кожен рівень очолює керівник, якому надано повноваження підписувати певні дозвільні документи та готувати проміжну внутрішню звітність. Цей керівник виконує контрольні функції, передані йому вищим керівництвом, на додаток до його основних службових обов'язків. Подібний підхід до контролю реалізується і на нижчих структурних рівнях. Найвищий рівень контролю на підприємстві зазвичай представлений керівником компанії, що є завершальним етапом управлінського контролю. Водночас, служба внутрішнього контролю, функціонуючи як незалежний орган від інших систем підприємства, здійснює моніторинг роботи та оцінку ефективності внутрішнього контролю.

На досліджуваному підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» відповідальність за функціонування системи внутрішнього контролю закріплено за головним бухгалтером. Однак, на нашу думку, застосування такого спрощеного організаційного підходу призводить до відсутності системності, оскільки контрольні заходи не мають постійного характеру. Це зумовлює недостатнє

охоплення окремих ділянок господарської діяльності, що, у свою чергу, спричиняє виникнення певних недоліків у їх функціонуванні.

Таблиця 2.2

Документи, які відображають підсумки внутрішнього контролю в
ТОВ «АТБ-маркет»

Вид документа	Наявність (відсутність) на підприємстві
Посадові інструкції осіб, відповідальних за контроль результатів діяльності	-
Бюджет	+
Договори, контракти з працівниками, контрагентами, банками	+
Первинні документи: - банківські документи (виписки з рахунків, платіжні доручення, меморіальні ордери); - документи за розрахунками з персоналом (відомості нарахування, відомості виробітку, відомості преміювання, розрахунки нарахування соціального внеску тощо); - документи за розрахунками з контрагентами за отриманими послугами (акти, розрахунки, довідки бухгалтерії (або планового відділу); - документи за розрахунками з контрагентами за отриманими запасами (накладні, товарно-транспортні накладні, розрахунки розподілу ТТН, акти, довідки сформованої первісної вартості запасів тощо) - документи щодо наявності та руху необоротних активів (розрахунки, акти, довідки бухгалтерії тощо)	+
Звіти осіб, що здійснюють контроль за результатами діяльності	+
Зведені реєстри результатів діяльності за центрами відповідальності	-
Зведені реєстри результатів діяльності за структурними підрозділами	-
Висновок відділу внутрішнього контролю з перевірки операцій, що сформували результати на підприємстві	-

При виборі методології внутрішнього контролю слід передусім керуватися діючими регуляторними та законодавчими вимогами щодо її застосування. Окрім того, важливо брати до уваги, що витрати на розгортання та підтримку певних контрольних механізмів, згідно з оцінками фахівців, можуть значно перевершувати аналогічні видатки на традиційні форми внутрішнього контролю.

Згідно з проведеними дослідженнями, ми дійшли висновку, що потенціал служби контролю, як елемента внутрішнього контролю, безпідставно недооцінюється та ігнорується в загальній стратегії управління підприємством ТОВ «АТБ-маркет». Однак, оцінка системи внутрішнього контролю на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» виявила її важливу роль у фінансово-господарській діяльності компанії, яка полягає у:

- виявленні відхилень від запланованих показників та їх подальшому усуненні шляхом внесення коректив;
- налагодженні впорядкованої, ефективної та прибуткової фінансово-господарської діяльності;
- розподілі функціональних обов'язків та відповідальності за їх результати;
- контролі за дотриманням повноважень кожним підрозділом та працівником;
- зборі, передачі та обробці інформації з різних внутрішніх джерел підприємства, а також усіх інших аспектів, що стосуються господарської діяльності суб'єкта.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного у курсовій роботі можна сформулювати такі висновки та рекомендації:

1. Система управління господарською діяльністю підприємств та економікою держави в цілому може повноцінно функціонувати лише за умов наявності дієвого управлінського контролю, що виступає як важливий і комплексний інструмент аналізу та керівництва. Основою управлінського контролю є аналіз кількісних та якісних показників діяльності організації, порівняння фактичних досягнень із запланованими та коригування виявлених розбіжностей. Ефективний управлінський контроль можливий лише за умов його тісного поєднання зі стратегічним плануванням.

2. Контроль є фундаментальною складовою управлінського процесу, його сутність полягає в систематичному зіставленні фактично досягнутих показників діяльності організації із заздалегідь встановленими цільовими орієнтирами, ідентифікації виявлених дивергенцій та подальшій імплементації корекційних заходів. Він сприяє операційній стійкості, забезпечує своєчасне реагування на виклики та сприяє адаптації до динамічних умов середовища, інтегруючи планування, організацію та мотивацію в цілісний управлінський контур. Ця функція логічно завершує етап планування, генеруючи критично важливий зворотний зв'язок. Контроль уможливорює ідентифікацію потенційних дисфункцій та проблем на початкових стадіях, запобігаючи їхньому ескалаційному впливу. Крім того, він слугує інструментом для оцінки доцільності ревізії стратегічних та тактичних планів, обумовленої їхньою неактуальністю або трансформацією зовнішнього та внутрішнього контексту функціонування.

3. ТОВ «АТБ-маркет» посідає провідні позиції серед роздрібних мереж України, демонструючи стрімкий розвиток. Компанія є лідером за обсягом реалізованої продукції, масштабом присутності на ринку (представлена понад 1400 торговельними точками) та сумою податкових відрахувань до бюджету.

Суб'єкт ринку функціонує в ціновому сегменті дискаунтерів, забезпечуючи споживачів товарами повсякденного попиту за ціновими пропозиціями, що є суттєво нижчими за середньоринкові. Цього досягнуто завдяки ефективному використанню власної логістичної інфраструктури та розвитку приватних торгових марок. «АТБ-маркет» утримує статус флагмана галузі, підтримуючи стійку динаміку зростання навіть в умовах економічної нестабільності. Такий успіх є результатом комплексного підходу до оптимізації операційних витрат, високої ефективності логістичних операцій та наявності розгалуженої мережі розподільчих центрів.

4. У сфері управління ТОВ «АТБ-маркет» застосовуються різноманітні системи контролю, серед яких основними є: фінансовий моніторинг, контроль за виконанням бюджету (кошторису), управління якістю, контроль товарно-матеріальних цінностей, операційний контроль, а також комп'ютеризовані інформаційні системи. Внутрішня перевірка ТОВ «АТБ-маркет», що спиралася на механізми внутрішнього контролю, охоплювала наступні аспекти: оцінку відповідності фінансової звітності основним принципам та вимогам обліку; аналіз підтвердних даних для обґрунтування показників звітності; дослідження ключових облікових суджень, відображених у фінансовій звітності; оцінку загального формату та представлення фінансової звітності; а також аналіз фінансового становища підприємства.

5. Ефективність контролю в ТОВ «АТБ-маркет» забезпечується за допомогою здійснення організаційних заходів та підготовки методичних матеріалів. Процес організації контролю в ТОВ «АТБ-маркет» формується з урахуванням його правової форми, характеру та масштабів його діяльності, складності організаційної структури, наявності адекватних фінансових ресурсів, обґрунтованості охоплення контролем різноманітних напрямків роботи, а також ставлення керівництва до контрольних функцій. оцінка системи внутрішнього контролю на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» виявила її важливу роль у фінансово-господарській діяльності компанії

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник затверджений МОН України. Київ, 2019. 130 с.
2. Бойко І.В. Інноваційний розвиток держав-учасниць у контексті глобальних викликів / І.В. Бойко // Зб. матеріалів XII міжнар. наук.-практ. конф. “Проблеми та перспективи іноваційного розвитку економіки”. К.: СПД Цудзинович Т.И., 2008. С. 63.
3. Бочаров С.А. Основи бізнесу / Бочаров С.А., Іванов А.А., Олсйніков С.Я. Суми: ОРЕОН, 2008. – 447 с.
4. Бугай Н. О. Внутрішньогосподарський контроль як сегмент системи управління підприємством: сучасний стан та пріоритети розвитку. Ефективна економіка. Київ, 2016. 7 с.
5. Волков О.І. Інноваційний розвиток промисловості України: навч. посіб. / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан ; за ред. О.І. Волков, М.П. Денисенко. – К.: КНТ, 2006. – 124 с.
6. Гетманцева Н. Д. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. / Н. Д. Гетманцева. – К.: КНЕУ, 2009. – 516 с.
7. Гірняк К. М. Теоретичні критерії ефективності підприємств з виробництва свинини / К.М. Гірняк // Наук. вісн. Львів. нац. ун-ту ветеринарної медицини і біотехнологій імені С. З. Гжицького. – 2009. – Т. 11, № 2(41), ч. 5. – С. 167–170.
8. Гнатюк С.А. Не стримувати розвитку промислового свинарства / С.А. Гнатюк // Тваринництво України. – 2003. – №9. – С. 2-3.
9. Журкіна Н. Ю. Формування інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень як метод підвищення ефективності управління : зб. наук. пр. / Н. Ю. Журкіна // Економіка : проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ, 2004. – Том I, вип. 196. – С. 116–117.

10. Звернення керівництва Асоціації „Союз тваринників України” та Корпорації „Тваринпром”. URL: http://status-delovoy.com.ua/news.php?news_id=538.
11. Костенюк Ю . Б . Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. Статистика України. 2019. № 4. Донецьк. 21 с.
12. Лукомський Я. И. Теорія кореляції та її застосування до аналізу виробництва / Я. И. Лукомский. Вінниця: Світ, 1998. 388 с.
13. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навч. посібник / Т.В. Майорова. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 8–9 с.
14. Мальська М. П., Білоус С. І. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 190 с
15. Музика П.М. Організаційне (інституційне) забезпечення інноваційної діяльності в аграрному секторі України / П.М. Музика, Д.О. Соломонко // Сб. матеріалов XII междунар. науч.-практ. конф. “Проблемы и перспективы инновационного развития экономики”. – К.: СПД Цудзинович Т. И., 2008. – С. 322-324.
16. Старенька, О. М. Методичні основи здійснення оперативного контролю на промислових підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 1 (65), 2017. 178 с.
17. Товариство з обмеженою відповідальністю "АТБ-МАРКЕТ". URL: <https://clarity-project.info/edr/30487219/treasury>.