

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Соломія БОДЛАК

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Володимир ГОБЕЛА

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент
Оксана СВАТЮК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 20__ р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

та економічної безпеки

_____ Марта КОПИТКО

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

БОДЛАК С. І. Система внутрішнього контролю на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2025.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади формування системи внутрішнього контролю на підприємстві. У другому розділі здійснено загальну характеристику підприємства та його системи контролю. На основі результатів аналізу запропоновано основні заходи щодо удосконалення системи контролю на Сокальському ДЛГП «Галсільліс».

Ключові слова: менеджмент, управління персоналом, контроль, аудит, оцінка.

ANNOTATION

BODLAK S. I. Internal control system at the enterprise. – The manuscript.

Study obtaining a bachelor's degree in the speciality 073 «Management». Lviv, 2025.

The first section of the qualification work examines the theoretical foundations of the formation of an internal control system at the enterprise. The second section provides a general description of the enterprise and its control system. Based on the results of the analysis, the main measures for improving the control system at the Sokalsky DLGP "Galsillis" were proposed.

Keywords: management, personnel management, control, audit, evaluation.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Суть та призначення контролю в системі менеджменту підприємства	6
1.2. Класифікація та об'єкти внутрішнього контролю	11
1.3. Інформаційне забезпечення системи внутрішнього контролю на підприємстві	15
Висновки до першого розділу	19
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СОКАЛЬСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ	22
2.1. Загальна характеристика Сокальського ДЛГП «Галсільліс»	22
2.2. Аналіз господарської діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс».....	27
2.3. Характеристика системи внутрішнього контролю на Сокальському ДЛГП «Галсільліс».....	31
2.4. Пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання персоналу Сколівського ДЛГП «Галсільліс»	36
Висновки до другого розділу.....	40
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. У сучасних умовах бізнесу, враховуючи посилення глобалізації в світовій економіці, виникають нові вимоги до ефективного управління підприємствами та забезпечення чіткого відображення фінансової звітності. Це передбачають міжнародні стандарти обліку і звітності, а також стандарти аудиту та національні положення бухгалтерського обліку. Умови роботи вітчизняних лісогосподарських підприємств потребують вдосконалення управлінських процесів, насамперед у таких напрямках, як планування, облік, регулювання та контроль. Ці елементи становлять інформаційну основу для аналізу та ухвалення управлінських рішень.

Внутрішній контроль є ключовим аспектом фінансового менеджменту, що забезпечує достовірність, прозорість і зрозумілість фінансових показників. Значення контролю в управлінні компанією обумовлено особливостями її діяльності, специфікою організації та методами, які застосовуються, а також можливістю здійснення превентивного впливу на роботу підприємства. В умовах розвитку ринкових відносин стає все більш актуальним обґрунтування необхідності створення системи внутрішнього контролю на підприємстві. Важливо, щоб цей процес ініціювали керівники вищого рівня та директори основних підрозділів, з використанням певних процедур і методів контролю, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Науковці активно досліджували проблематику формування системи контролю на підприємстві, зокрема: Басанцов І. В., Белова І. М., Дідоренко Т. В., Бондаревська К. В., Бурова Т. А., Корнієнко О. С., Бутинець Т. А., Бутинець Ф. Ф., Гобела В. В., Гушко С. В., Дем'яненко І. В., Ждан Т. А., Калюга С. В., Копитко М. І., Леськів Г. З., Рубитель О. В., Станкевич Г. О., Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М., Франчук В. І., Шевчук К. В. та інші.

Мета дослідження. Мета дослідження полягає у формуванні теоретико-прикладних засад системи внутрішнього контролю на підприємстві.

Завдання дослідження. Кваліфікаційна робота передбачала також виконання низки завдань дослідження, зокрема:

- проаналізувати теоретичні засади формування системи контролю на підприємстві;
- здійснити загальну характеристику Сокальське ДЛГП «Галсільліс»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи контролю на Сокальське ДЛГП «Галсільліс».

Об'єктом дослідження є система внутрішнього контролю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування системи внутрішнього контролю на підприємстві.

Перелік методів дослідження. Для реалізації мети дослідження у кваліфікаційній роботі використано низку загальнонаукових методів дослідження, зокрема: метод теоретичного та критичного аналізу, синтезу, статистичні методи, графічний метод, методи індукції та дедукції, метод теоретичного узагальнення тощо.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Кваліфікаційна робота становить певну практичну цінність, адже запропоновані рекомендації щодо організації системи внутрішнього контролю сприятимуть підвищенню ефективності менеджменту Сокальського ДЛГП «Галсільліс».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань на 4 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 48 сторінок, із них основний текст – 41 сторінка, які містять 9 рисунків та 5 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Суть та призначення контролю в системі менеджменту підприємства

Сучасні підприємства функціонують на основі створення та розвитку системи внутрішнього контролю, яка є вкрай важливою для всіх рівнів управління організаціями. Зважаючи на нестабільність зовнішнього середовища, суб'єкти господарювання, що оперують в Україні, повинні впроваджувати прогресивні методи, інструменти та управлінські форми задля забезпечення ефективної діяльності та забезпечення сталого розвитку. При цьому важливо враховувати досвід провідних міжнародних компаній у сфері управлінського контролю. Реалізація системи управління фінансово-господарською діяльністю підприємств та економікою країни в цілому може бути успішно досягнута лише за умов наявності ефективного управлінського контролю як важливої та комплексної аналітичної системи управління.

Природа та функція управлінського контролю в роботі підприємств у сучасних умовах інтерпретуються по-різному. Деякі фахівці вважають, що контроль є явищем, зумовленим історичними чинниками, тому його мета та завдання полягають у визначенні моделі суспільного устрою в державі [7]. Інші ж підкреслюють, що контроль виконує функцію перевірки виконання певних управлінських рішень і завдань, що сприяє максимальному досягненню запланованих цілей при мінімальних витратах робочої сили та ресурсів [11]. На нашу думку, управлінський контроль як невід'ємна частина менеджменту підприємства охоплює всі аспекти діяльності організації та полягає в моніторингу стану та функціонування підприємства в цілому, а також у забезпеченні його подальшого розвитку та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Вивчаючи наукові розвідки, зокрема [32], слід відзначити, що вони вважають, що основою управлінського контролю є аналіз кількісних і якісних показників діяльності підприємства, порівняння фактичних результатів із запланованими та корекція виявлених відхилень. Отже, управлінський контроль сьогодні слід розглядати як систему, що включає в себе вхідні елементи – інформаційне забезпечення, вихідні елементи – дані про підприємство, а також ряд взаємозв'язаних компонентів, таких як центр відповідальності, процедури контролю, техніка контролю та облікова система. Ефективне здійснення управлінського контролю можливе лише за умови його інтеграції з процесом стратегічного планування.

Слід зазначити, що процес ефективного управлінського контролю складається з трьох основних етапів:

- встановлення стандартів і критеріїв;
- порівняння фактичних результатів з цими стандартами;
- здійснення необхідних коригувань.

Кожен з цих етапів реалізується через конкретні дії. Перший етап передбачає встановлення нормативів, зокрема заздалегідь визначених елементів загального плану, які допомагають аналізувати продуктивність виробництва та діяльності, спрощуючи управлінську роботу та зменшуючи необхідність контролю за всіма аспектами виконання планів. На другому етапі виявляються відхилення, причому важливо це робити ще до того, як вони спровокують серйозні дисбаланси, що дозволяє вжити заходів для їх запобігання. Третій етап передбачає корекцію відхилень, перегляд планів і встановлення нових цілей, а також перерозподіл і уточнення завдань або, у крайньому випадку, звільнення.

У сучасному суспільстві управлінський контроль виступає як інструмент для перевірки, аналізу та оцінки ефективності роботи менеджерів у досягненні цілей, встановлених підприємством. Він виконує кілька важливих функцій, зокрема інформативну, оперативну, комунікаційну, захисну та профілактичну. У цьому контексті управлінський контроль не обмежується лише виявленням відхилень, а також включає аналіз причин цих відхилень та розробку заходів для їх усунення.

Для вдосконалення системи контролю на підприємстві було проаналізовано декілька організацій у сфері контролю, в тому числі було вивчено діяльність керівників усіх рівнів у галузі управлінського контролю та сформульовано ряд принципів, дотримання яких сприятиме ефективному контролю об'єкта. Серед них:

- принцип комбінації різних типів контролю;
- принцип відкритості;
- принцип всебічності контролю;
- принцип універсальності;
- принцип координації в управлінській перевірці.

Маємо зазначити, що система управлінського контролю відіграє важливу роль у вирішенні проблем та складних завдань управління підприємством. Її ефективність полягає у виявленні сильних і слабких сторін у діяльності організації. Керівництво також отримує можливість вчасно ідентифікувати недоліки, внести корективи, усунути відхилення та запобігти кризам і порушенням у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Отже, у вузькому розумінні контроль є етапом функціонування підприємства, тоді як у більш широкому – це підсистема, що є основою для загального управління організацією. Її елементи є ключовими та обов'язковими для ефективного здійснення контролю, оскільки відсутність такого контролю може призвести до непередбачуваних наслідків.

Досліджуючи функції контролю, можна виявити їх непрямий вплив на роботу підприємства та значний вплив на кінцеві позитивні фінансові результати, про що свідчать наукові роботи багатьох дослідників. Науковці [25] виділяють декілька функцій, що сприяють ефективному контролю, зокрема планування, організацію, облік, аналіз і регулювання. Інші вчені [12], також додають до цих функцій комунікаційну та інформаційну [20]. Схожі погляди містяться у працях дослідника, який виділяє інформаційну, профілактичну та мобілізуючу функції [18]. Дослідник [23] вважає, що, крім зазначених, існують також перевірна, комунікаційна, діагностична, орієнтуюча та захисна функції [30]. Науковець [33] наголосив, що ефективність контролю в практичній

діяльності підприємств можлива лише за умови виконання встановлених функцій [5]. Група вчених [] у своїх працях відзначає, що основною складовою при виборі функцій внутрішнього контролю є мета системи. Відповідно, вона пропонує виділити такі внутрішні функції контролю, як інформаційна, планова, аналітична, діагностична, координаційна, мотивуюча, превентивна, організаційно-розпорядча та функція нагляду.

Цілковито погодитися з наведеними висновками дослідників було б неправильним. Функції внутрішнього контролю мають бути розроблені відповідно до концепції системи внутрішнього контролю та адаптовані до особливостей діяльності кожного окремого підприємства. На нашу думку, до основних функцій внутрішнього контролю в організації доцільно включити: інформаційну, коригувальну, превентивну, діагностичну, комунікаційну, координаційну та функцію оцінки (рис. 1.2).

Інформаційна функція має на меті забезпечення, збору та обробки даних, які потрібні контролюючій стороні для оцінки реального стану об'єкта, що дозволяє розробляти та реалізовувати ефективні управлінські рішення.



Рис. 1.1. Функціональна спрямованість внутрішнього контролю

Джерело: сформовано на основі [13].

Діагностична функція полягає у вивченні, оцінці та систематизації фактичного стану діяльності підприємства, виявленні можливостей для розвитку і запобіганні негативним ситуаціям, таким як крадіжки, банкрутство або зловживання повноваженнями. Як зазначає [6] у своїй праці: «...важливо вчасно виявляти проблеми, щоб уникнути марної витрати часу й зусиль. Необхідно спочатку визначити причини виникнення труднощів і далі приймати послідовні та правильні управлінські рішення».

Превентивна функція служить для моніторингу відхилень, які можуть бути небажаними і привести до негативних наслідків. Для уникнення таких ситуацій важливо оцінити законність та доцільність проведених операцій. У контексті виконання превентивної функції вчені розглядають такі аспекти:

- контроль повноважень, що передбачає відстеження та скасування низки змін в облікових реєстрах підприємства, пов'язаних із прийнятими рішеннями;
- контроль збереження, який забезпечує раціональне використання майнових ресурсів підприємства і запобігає крадіжкам;
- документальний контроль здійснюється для перевірки законності проведених операцій та правильності їх оформлення в облікових реєстрах, а також для запобігання внесенню змін і знищенню документів без відповідних вказівок.

Збір інформації для належного виконання діагностичної функції та забезпечення зворотного зв'язку між підрозділами підприємства та зовнішнім середовищем забезпечується комунікативною функцією.

Суть коригувальної функції полягає в розробці рекомендацій щодо внесення змін до вже прийнятих управлінських рішень, виявленні методів своєчасного виправлення можливих помилок і відхилень, а також запобіганні їх виникненню в майбутньому.

Безперервне здійснення внутрішнього контролю, узгодженість і порядок дій контролюючих суб'єктів, а також передбачення повторення управлінських функцій виконує координаційна функція.

Функція оцінки реалізує ефективний контроль і надає об'єктивну оцінку загального стану об'єкта контролю.

Отже, можна зробити висновок, що функції внутрішнього контролю тісно пов'язані між собою та є незамінними складовими першочергових заходів щодо виявлення негативних відхилень і їх запобігання в майбутньому. Ці функції можуть бути реалізовані учасниками завдяки ефективним і результативним управлінським рішенням. Функції внутрішнього контролю забезпечують створення прямого та зворотного зв'язків між підгрупами підприємства.

1.2. Класифікація та об'єкти внутрішнього контролю

Системою внутрішнього контролю управляє менеджмент підприємства, що є однією з основних відмінностей цього контролю від інших його типів. Відповідно до дослідження [], внутрішній контроль можна розглядати як систему оцінки, що регулюється і реалізується керівництвом компанії для ефективного виконання всіх зобов'язань у сфері бізнесу. Він визначає законність операцій підприємства та його економічну життєздатність.

Основними цілями організації системи внутрішнього контролю на підприємстві є:

- забезпечення упорядкованої та ефективної роботи підприємства;
- гарантоване дотримання політики керівництва всіма співробітниками;
- охорона майна підприємства.

Для досягнення зазначених цілей важливою умовою є наявність внутрішньої системи обліку та контролю, яка передбачає, що система подвійного бухгалтерського обліку, що є основою облікової системи (включаючи автоматизовані облікові системи), повинна визначати методи реєстрації комерційних угод та забезпечувати належне управління.

Таким чином, бухгалтерський облік загалом, а також облік активів компанії є одним із найзначніших джерел інформації для контролю активів підприємства. Щоб ефективно організувати цей контроль, важливо спершу визначити його об'єкти.

Вчений [8] підкреслює, що об'єктом контролю є елементи, які підлягають дослідженню або підтвердженню. Це керований процес, а не суб'єкт контролю.

У кожному аспекті господарської діяльності це може впливати на ефективність виробництва, оскільки різноманітні фактори впливають на всі явища і процеси. Як наслідок, об'єктом економічного управління виступає не окрема господарська одиниця, а явища та факти економічного життя. Об'єктом економічного контролю є реальне явище, яке протистоїть об'єкту, або частина об'єктивної реальності, що пов'язана з об'єктом діяльності [14].

На нашу думку, одним з ключових об'єктів управління активами підприємства є центр фінансової відповідальності – виробнича або організаційна одиниця, яка керується менеджментом, відповідальним за її функціонування. До предмета внутрішнього контролю також входить організаційний цикл (такі як постачання, виробництво, збут тощо).

Сучасні ринкові економічні умови вимагають нового підходу до управління бізнесом та охорони активів, у які інвестуються кошти. Розуміння необхідності цього нового підходу до захисту корпоративної власності реалізується в ініціативах щодо нових форм господарювання, які мають важливе значення в регулюванні економічної діяльності.

Контрольна функція була важливою для керівництва з моменту створення компанії, формулюючи завдання та плануючи майбутнє. Без контролю жоден вид управління не може існувати, так само як управління неможливе без:

- об'єктивної інформації про фактичний стан організації;
- перевірки наявності відхилень від заздалегідь встановлених вимог до управлінських рішень;
- виявлення та запобігання реалізації цих рішень, особливо щодо факторів та обставин, які впливають на досягнення цілей.

Внутрішній контроль – це процес, що забезпечує функціонування конкретного об'єкта відповідно до управлінських рішень та його мета – досягти встановлених цілей. В залежності від завдань внутрішній контроль класифікується за різними категоріями (рис. 1.2).

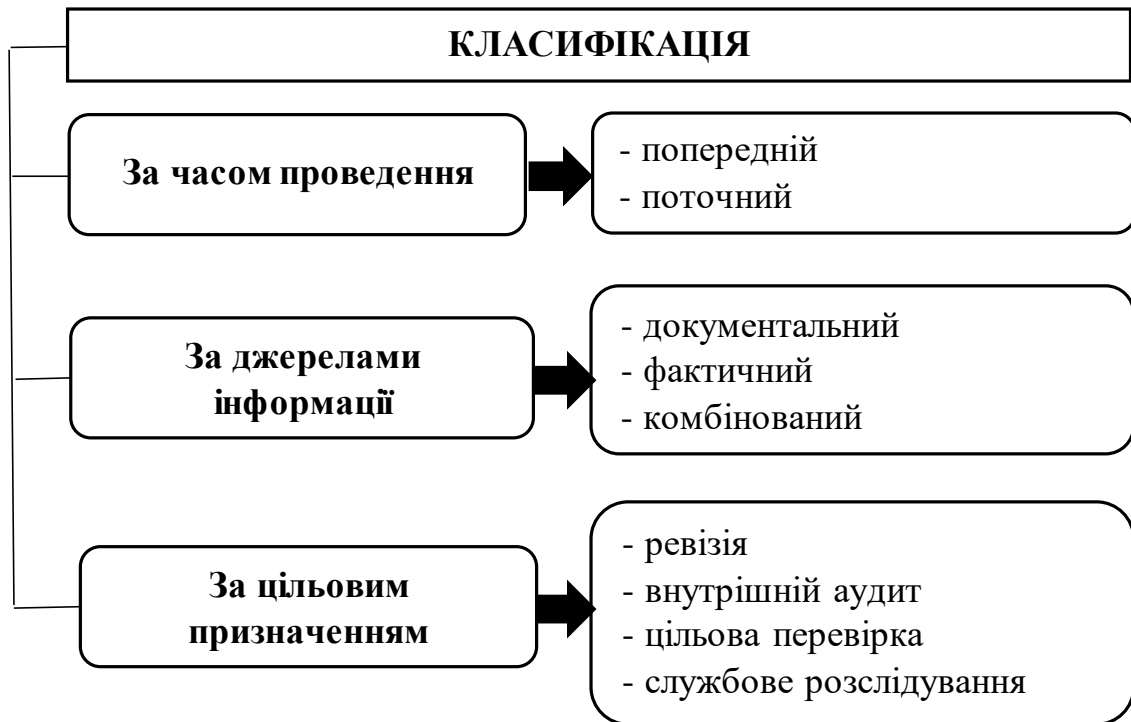


Рис. 1.2. Класифікація внутрішнього контролю на підприємстві

Джерело: сформовано на основі [1].

Системи внутрішнього контролю складаються з політики та процедур, розроблених власниками бізнесу, які, наскільки це можливо, забезпечують точність і ефективність ділової діяльності (включаючи дотримання управлінських стандартів), захищають активи, запобігають шахрайству та помилкам, а також гарантують виявлення і достовірність. Пояснення цілісності та своєчасне складання надійної фінансової інформації також є важливими аспектами.

Система внутрішнього контролю охоплює інші питання, які безпосередньо пов'язані з функціями облікової системи. Згідно з визначеннями [1], внутрішній контроль включає наступні компоненти:

- контрольне середовище;
- процес оцінки ризиків у суб'єкті господарювання;
- інформаційні системи, включаючи пов'язані бізнес-процеси, що стосуються фінансової звітності, а також обмін інформацією;

- контрольні процедури;
- моніторинг контрольних заходів [..].

Розглянемо також основні об'єкти та суб'єкти внутрішнього контролю на підприємстві (рис. 1.3).

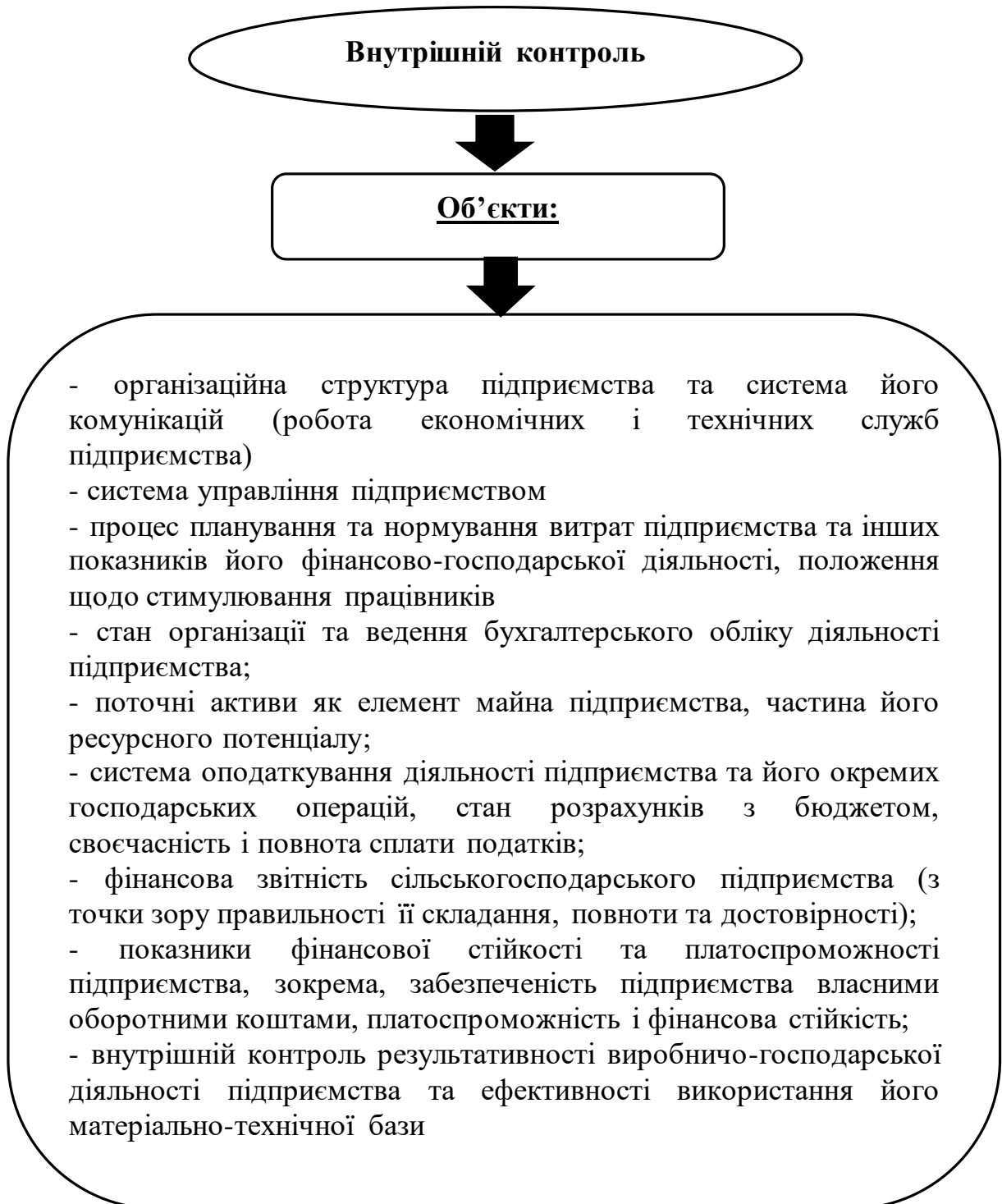


Рис. 1.3. Суб'єкти та об'єкти контролю на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [39].

Суб'єктом внутрішнього контролю є структурний підрозділ підприємства чи штатний співробітник. Проте, в умовах сучасного розвитку бізнесу, вважаємо, що створення незалежної посади для внутрішнього контролю, а також спеціального контрольного відділу є малоймовірним через такі обставини: всі контрольні функції у відповідному органі влади можуть виконувати головний бухгалтер або його заступник, оскільки фінансова звітність лісогосподарського підприємства контролюється внутрішніми механізмами з урахуванням специфіки галузі.

1.3. Інформаційне забезпечення системи внутрішнього контролю на підприємстві

У сучасних умовах інформація відіграє важливу роль в сфері інформаційного забезпечення, а також у господарській діяльності підприємств. Це створює потребу в ефективному інформаційному забезпеченні на всіх етапах, які виникають під час функціонування підприємства, включаючи виконання контрольних функцій у системі управління. Реалізація цієї системи можливе лише за наявності відповідної системи контролю, яка повинна базуватися на сучасному інформаційному забезпеченні. Таким чином, питання інформаційного забезпечення є ключовим фактором у дослідженні системи контролю діяльності підприємства. Якісна та достовірна інформація в системі контролю грає значну роль у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Водночас слід зазначити, що інформаційне забезпечення в системі контролю складається не лише з інформації, але й з інших складових. Отже, для визначення рівня впливу інформаційного забезпечення на виконання контролю за діяльністю підприємства доцільно провести дослідження теоретичних основ інформаційного забезпечення системи контролю.

Варто зазначити, що контроль вважається однією з основних функцій менеджменту, і його неефективна реалізація може призвести до зниження результативності роботи підприємства та зменшення прибутків. Водночас належний контроль сприяє досягненню визначених цілей. Основне завдання

контролю полягає в сприянні порівнянню фактичних та запланованих результатів діяльності, що, в свою чергу, забезпечує виконання цілей, поставлених підприємством [28].

З моменту його впровадження контроль надає надійну та повну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень, не враховуючи уточнення його економічної сутності, формування нових видів та класифікацій, а також змін в організаційній та методичній структурах. Важливою складовою цього процесу є необхідне інформаційне забезпечення. Таким чином, ефективність контролю в значній мірі залежить від якісного та повноцінного інформаційного забезпечення.

В процесі реалізації аналізу вдалося встановити, що ефективність впровадження інформаційного забезпечення базується на інтеграції інформаційних даних, спрямованих на вдосконалення документообігу, систематизацію та автоматизацію економічних факторів, а також на підготовці необхідної інформації для запитів внутрішнього та зовнішнього контролю.

Розглядаючи роботи науковця [17], можна погодитися з тим, що рівень використання сучасних інформаційних систем і комп'ютерних технологій у процесі контролю функціональної діяльності на деяких підприємствах є значно нижчим через такі причини: [26]:

- недостатнє забезпечення ресурсами для придбання необхідних планових засобів і підготовки висококваліфікованих спеціалістів для їх використання;
- нерозуміння вищим керівництвом методів розвитку підприємств в умовах ринку;
- брак доступних рекламних матеріалів, що інформують про можливості програмного забезпечення, а також їх невідповідність завданням підприємств;
- знижена активність інформаційно-консультативних центрів у обґрунтуванні важливості та оцінки фінансово-економічних можливостей підприємства стосовно впровадження інформаційних систем.

Інформаційна підтримка системи контролю функціональної діяльності повністю залежить від інформаційного забезпечення управлінської системи на

підприємстві та є її інтегрованим елементом. Його значення як частини загальної інформаційної системи є досить суттєвим [19].

У наукових джерелах розглядається класифікація інформаційного забезпечення систем контролю за функціональною діяльністю підприємств, яка базується на ряді критеріїв, таких як зміст інформаційного забезпечення, професійна інформаційна комунікація, пізнавальна цінність інформації та спосіб її відображення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікатор інформаційного забезпечення контрольного процесу

№	Вид інформаційного забезпечення	Змістова характеристика
<i>за змістом</i>		
1	Законодавче	Сукупність законів, що регулюють суспільні відносини та окремі законотворчі стосунки відповідної галузі
2	Нормативно-довідкове	Норми та нормативи витрачання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; утворення фондів економічного стимулювання, пільгових витрат, розміри платежів до державного бюджету, з соціального страхування тощо
3	Організаційно-управлінське	Структура підприємства, його юридично-правова самостійність та організаційно-розпорядчі документи, накази, розпорядження, службове листування з питань виробничої і фінансової діяльності
4	Планове	Сукупність інформації, яка є в планах економічного і соціального розвитку підприємства і його підрозділів
5	Договірне	Господарські угоди, укладені підприємством та затверджені в установленому порядку, на поставку виробничих запасів, реалізацію продукції тощо
<i>за професійною інформаційною комунікацією</i>		
1	Інформаційне пряме	Інформація про стан підконтрольних об'єктів та їхню поведінку у динамічних процесах виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємств
2	Інформаційне непряме	Нормативно-правова база, методичні рекомендації та інструкції, що регулюють діяльність об'єкта контролю
3	Інформаційне опосередковане	Інформація про виробничу і фінансово-господарську діяльність підприємств однієї галузі і зіставлення їх із даними підприємства, спеціальної літератури
4	робоче	Інформація, якою обмінюються працівники у процесі проведення контрольних дій
<i>за пізнавальністю інформації</i>		
1	Нове	Інформація, що відображає новизну рішень чи недоліків
2	Релевантне	Інформація, що раніше була в аналогах
<i>за способом відображення</i>		
1	Цифрове	Розрахунки, цифрові та статистичні дані
3	Графічне	Інформація, що представлена у вигляді схем, креслень, графіків

Джерело: сформовано автором на основі [31].

Узагальнюючи дані, наведені в таблиці 1.1, вважаємо, що створення інформаційного забезпечення системи контролю функціональної діяльності підприємства не повинно обмежуватися тільки методом обробки даних. Його реалізація може здійснюватися шляхом аналізу первинних відомостей, узагальнюючої документації, облікових актів і звітів, а також спеціальних видань чи нормативних актів. Інформаційне забезпечення повинно забезпечувати швидке формування та оперативну подачу правильної інформації, яка дозволить приймати ефективні управлінські рішення на всіх рівнях.

На нашу думку, інформаційне забезпечення системи контролю функціональної діяльності підприємства базується на виконанні кількох функцій, зокрема:

- контрольна функція, яка спрямована на виявлення відхилень у фінансових потоках, обліковій та плановій звітності за допомогою арифметичних методів, інформаційних даних і комп'ютерних технологій [28];

- інформаційна функція, що забезпечує управлінський персонал всіх підрозділів достовірною та повною інформацією про стан фінансових ресурсів відповідно до їх професійних повноважень [38];

- інтеграційна функція, яка збагачує та систематизує інформаційні дані для виконання ряду завдань щодо контролю фінансових ресурсів на різних етапах в структурі системи управління підприємством [28].

На підставі проведеного теоретичного аналізу вважаємо, що побудова інформаційного забезпечення системи контролю функціональної діяльності підприємства в значній мірі залежить від специфіки організаційної структури, а також від сфери технологій і виробництва.

У наукових джерелах виділяються такі етапи збору, обробки та накопичення інформації щодо господарської діяльності підприємства:

- перший етап, або низовий рівень, на якому відбувається збір первинних документів, що стосуються обліку матеріалів на складі, готової продукції, продуктивності працівників тощо;

– другий етап, що охоплює загальногосподарські аспекти, під час якого збирається інформація про фінансові операції, матеріальні ресурси, основні засоби, облік праці та заробітної плати;

– третій етап, що передбачає складання бухгалтерської звітності, яка дозволяє упорядкувати та узагальнити дані, зібрані на попередніх двох етапах [35].

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що створення ефективної системи контролю функціональної діяльності підприємства є неможливим без відповідного рівня інформаційного забезпечення. Швидке, узагальнене та надійне інформаційне забезпечення є основою якості контролю, так і його результатів.

Сучасні інформаційні системи впливають на контрольний процес насамперед через використання комп'ютерних технологій та спеціального програмного забезпечення, які прямо впливають на характер контрольних дій. Крім того, інформаційні системи, що застосовуються в облікових процесах, передбачають специфічні умови для використання облікових даних під час збору доказів у процесі контролю.

Висновки до першого розділу

Здійснено аналіз теоретичних засад організації системи контролю на підприємстві, в результаті чого встановлено основні етапи ефективного управлінського контролю: встановлення стандартів і критеріїв; порівняння фактичних результатів з цими стандартами; здійснення необхідних коригувань.

З метою удосконалення системи контролю на підприємстві було сформульовано ряд принципів, дотримання яких сприятиме ефективному контролю об'єкта, а саме: принцип комбінації різних типів контролю; принцип відкритості; принцип всебічності контролю; принцип універсальності; принцип координації в управлінській перевірці.

Зроблено теоретичне узагальнення, що у вузькому розумінні контроль є етапом функціонування підприємства, тоді як у більш широкому – це

підсистема, що є основою для загального управління організацією. Її елементи є ключовими та обов'язковими для ефективного здійснення контролю, оскільки відсутність такого контролю може призвести до непередбачуваних наслідків.

Цілковито погодитися з наведеними висновками дослідників було б неправильним. Функції внутрішнього контролю мають бути розроблені відповідно до концепції системи внутрішнього контролю та адаптовані до особливостей діяльності кожного окремого підприємства. На нашу думку, до основних функцій внутрішнього контролю в організації доцільно включити: інформаційну, коригувальну, превентивну, діагностичну, комунікаційну, координаційну та функцію оцінки.

В результаті аналізу встановлено, що внутрішній контроль – це процес, що забезпечує функціонування конкретного об'єкта відповідно до управлінських рішень та його мета – досягти встановлених цілей. В залежності від завдань внутрішній контроль класифікується за різними категоріями: за часом проведення (попередній, поточний); за джерелами інформації (документальний, фактичний, комбінований); за цільовим призначенням (ревізія; внутрішній аудит; цільова перевірка; службове розслідування).

Встановлено основні компоненти внутрішнього контролю, а також об'єкти та суб'єкти внутрішнього контролю на підприємстві, а саме: організаційна структура підприємства та система його комунікацій; система управління підприємством; процес планування та нормування витрат підприємства; стан організації та ведення бухгалтерського обліку діяльності підприємства; поточні активи як елемент майна підприємства, частина його ресурсного потенціалу; система оподаткування діяльності підприємства; фінансова звітність сільськогосподарського підприємства; показники фінансової стійкості та платоспроможності підприємства; внутрішній контроль результативності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Ґрунтуючись на аналізі наукових джерел проведено класифікацію інформаційного забезпечення систем контролю за функціональною діяльністю підприємств, яка базується на ряді критеріїв, таких як зміст інформаційного

забезпечення, професійна інформаційна комунікація, пізнавальна цінність інформації та спосіб її відображення.

Виокремлено основні функції інформаційного забезпечення внутрішнього контролю на підприємстві, зокрема: контрольна функція, яка спрямована на виявлення відхилень у фінансових потоках, обліковій та плановій звітності за допомогою арифметичних методів, інформаційних даних і комп'ютерних технологій; інформаційна функція, що забезпечує управлінський персонал всіх підрозділів достовірною та повною інформацією про стан фінансових ресурсів відповідно до їх професійних повноважень; інтеграційна функція, яка збагачує та систематизує інформаційні дані для виконання ряду завдань щодо контролю фінансових ресурсів на різних етапах в структурі системи управління підприємством.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СОКАЛЬСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

2.1. Загальна характеристика Сокальського ДЛГП «Галсільліс»

Сокальське дочірнє лісогосподарське підприємство «Галсільліс» є частиною об'єднання «Галсільліс», до якого входять підприємства, згруповані за територіальним розташуванням. Наша досліджувана організація знаходиться у межах адміністративної зони Сокальського району Львівської області.

Розглянемо тепер структуру Сокальського ДЛГП «Галсільліс» з акцентом на його відділи, серед яких основними є:

- Сокальське лісництво – площа 3247 гектарів
- Реклинецьке лісництво – площа 4090 гектарів

Загальна площа становить 7337 гектарів, з яких 6254,4 гектари вкриті лісами.

Утворене у 1978 році, за рішенням зборів представників аграрних об'єднань (протокол № 12 від 23 грудня 1979 року), Сокальське дочірнє лісове підприємство виконувало функції міжгосподарського лісгоспу. Його основне завдання полягало у вдосконаленні управління лісовими ресурсами та їх доцільному використанні в регіоні. До цього лісгоспу належала асоціація "Універсал", а його структура формувалася на базі лісів 25 колгоспів та територій, що підлягають Сокальській міській раді.

Після здобуття Україною незалежності та формування державних структур, 15 вересня 2000 року наказом № 1 від підприємства "Галсільліс" здійснили перетворення міжгосподарського лісгоспу на дочірнє лісове підприємство. Перший лісовий план у цьому лісгоспі був розроблений ще у 1980 році, а останній план, датований 2010 роком, виконали фахівці Львівської державної лісовпорядної експедиції. За лісорослинним районуванням, ця територія належить до зони широколистяних лісів Луцько-Волинського округу, розташованої в межах Сокальсько-Торчинського географічного району [32].

Вагомим етапом характеристики Сокальського ДЛГП «Галсілля» стане аналіз ключових характеристик лісгосподарського підприємства, які представимо графічно, на рисунку рис. 2.1.

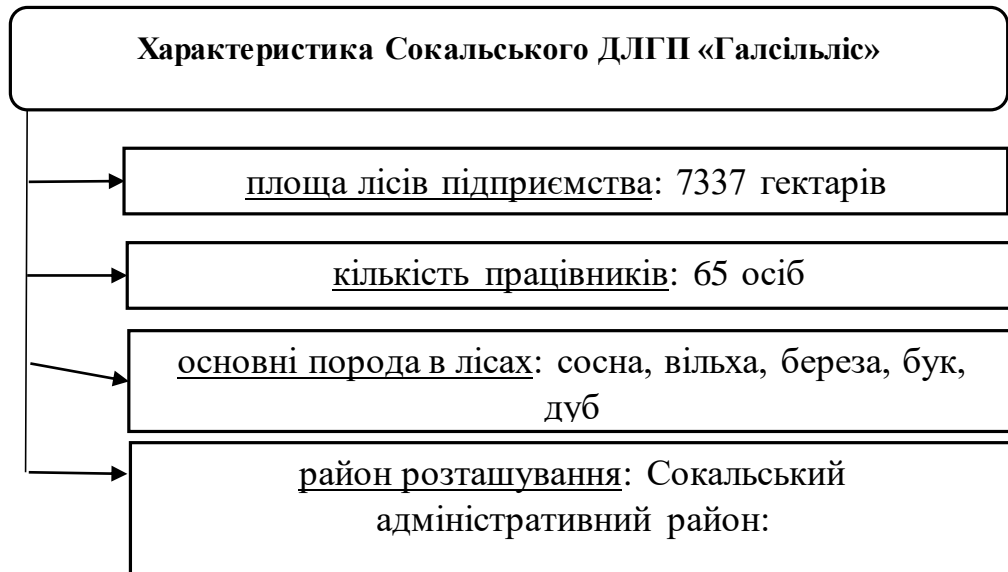


Рис. 2.1. Основні характеристики Сокальського ДЛГП «Галсілля»

Джерело: розроблено автором на основі [32].

Клімат регіону, де розміщується Сокальське ДЛГП «Галсілля», є помірно-континентальним. Тут спостерігаються незначні зміни температури, відсутність сильних морозів, рясні опади та підвищена вологість. Кількість ясних днів невелика, а вітри переважно дують з західного і південно-західного напрямків. Кліматичні чинники, що можуть несприятливо позначитися на рості дерев і кущів, включають пізні й ранні заморозки, сильні дощі, паводки, а також сніголами, буреломи та вітровали.

Більш того, кліматична зона в районі лісгоспу сприяє успішному вирощуванню таких деревних видів, як сосна, дуб, ясь, клен, граб, береза та чорна вільха. Територіально Сокальський лісгосп розташовується на Сокальській гряді в межах Сокальсько-Торчинського району, що являє собою підвищену площу з висотами 240-260 метрів над морем. Це місце розсічене долинами рік Західний Буг, Іква і Стир, а також численними ярами та балками. У низинах та річкових долинах поширені болотні ґрунти, як-от іловато-глієві,

торф'яно-глеєві та торф'яні. Хоча ерозія тут не є значною, все ж таки існують окремі ділянки, де вона проявляється.

Ліси в лісгоспі відіграють ключові санітарно-гігієнічні та естетичні ролі. Вони сприяють покращенню врожайності сільськогосподарських культур і постачають ділову деревину та дрова місцевим жителям і організаціям. Район, де розташоване Сокальське ДЛГП «Галсільліс», є важливим промисловим центром як для області, так і для країни загалом. Тут активно розвиваються вугледобувна та легка промисловість, а також стрімко зростають підприємства з переробки сільгосппродукції. Всі ліси Сокальського ДЛГП «Галсільліс» віднесено до першого лісо таксового поясу згідно з "Таксами на деревину лісових порід, що відпускається на пні, і на живицю", затвердженими Постановою Кабінету Міністрів України від 20 січня 1997 року № 44.

Представимо також графічно (рис. 2.2) структуру лісів досліджуваного підприємства залежно від порід дерев.

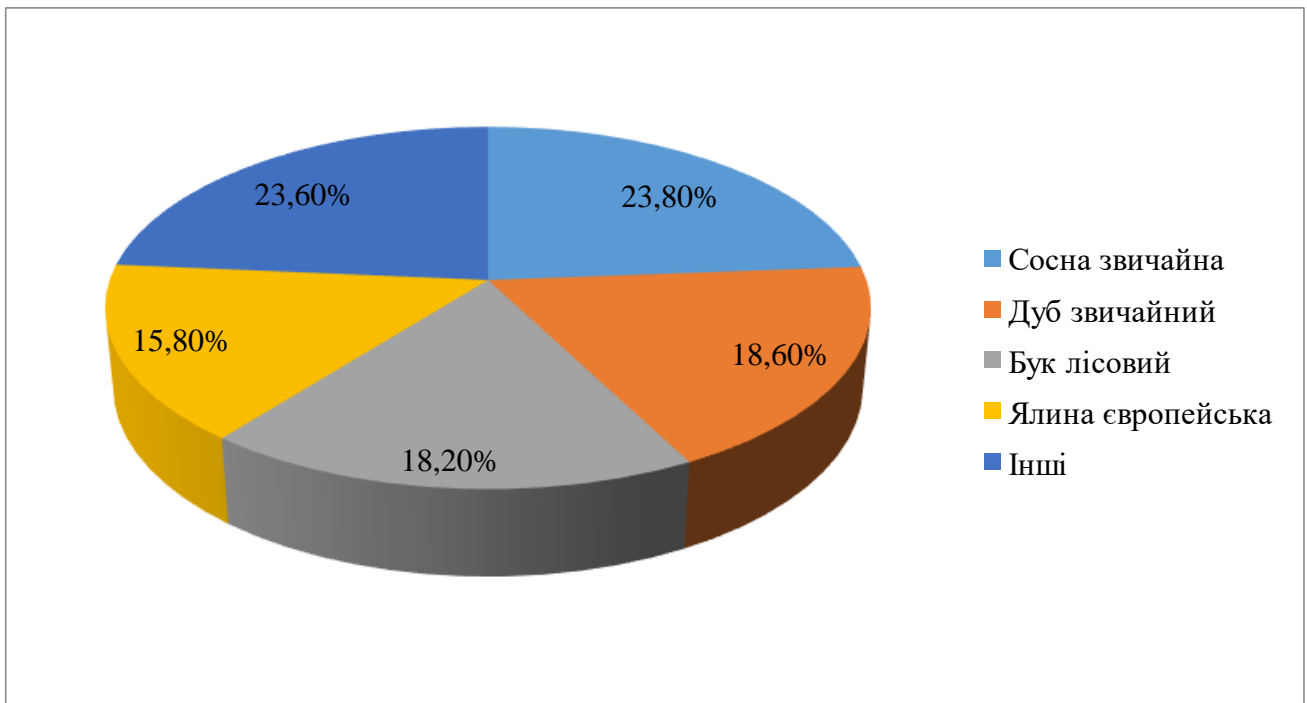


Рис. 2.2. Розподіл території лісів підприємства за породами

Джерело: сформовано автором на основі [32].

Наведемо також структуру лісів досліджуваного підприємства за ознакою функціонального призначення, результати представимо на рис. 2.3.

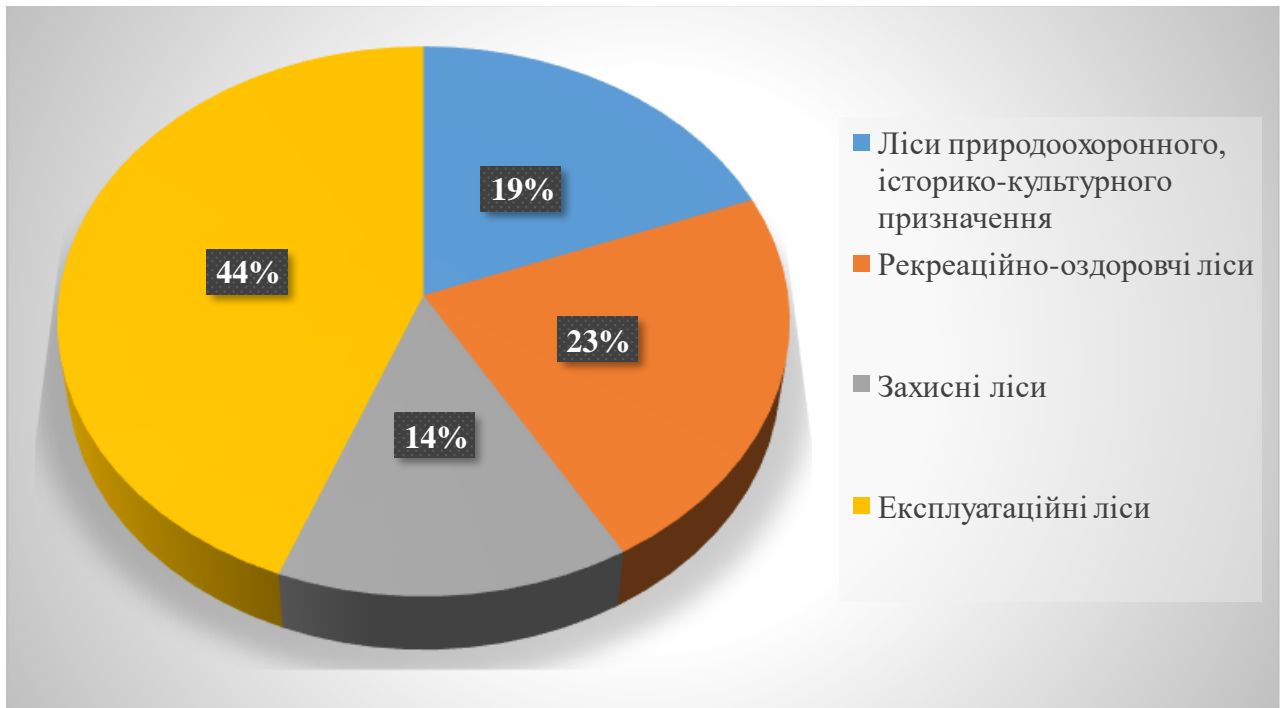


Рис. 2.3. Структура лісів за функціональним призначенням
Джерело: розроблено автором на основі [32].

Як видно з попередньо проведеного аналізу та графічних ілюстрацій, ліси підприємства Сокальське ДЛГП «Галсільліс» розміщені в Сокальському адміністративному районі Львівщини, і домінуючою породою є сосна. Більше 85% цих лісів використовуються для господарських потреб. Такий склад лісів досить сприятливий для ведення лісового господарства, включно з вирощуванням та заготівлею лісу.

Що стосується структурного розподілу території підприємства, він виглядає наступним чином:

- ліси покривають 64% території;
- інші ділянки займають 36%.

Щорічно Сокальське ДЛГП «Галсільліс» заготовляє понад 12 тисяч кубометрів деревини. Структура продукції виглядає так: 7,6 тисяч кубометрів становить ліквідна деревина, з них 1,7 тисяч кубометрів – ділова деревина.

Звернемо увагу, що структура лісів підприємства (рис. 2.4) демонструє переважання експлуатаційних лісів, які становлять понад 85 %. Більш того, підприємство, вибране для аналізу, дотримується екологічних стандартів, активно впроваджуючи процеси, орієнтовані на збереження довкілля. Це

підтверджується їх еко-активністю у минулі роки. З моменту заснування в 2000 році велась ініціатива заліснення, у рамках якої заліснено більше 220 гектарів території. Результати аналізу показують, що географічні умови розташування лісів підприємства позитивно впливають на вирощування лісових культур та раціональне використання лісу. Водночас екологічні умови цих територій зазнають відчутних проблем через значний антропогенний вплив, особливо з боку вугільної промисловості.

Екологічний стан лісових масивів можна вважати задовільним. Однак у зонах, де здійснюються шахтні роботи, відмічається осідання землі, що спричиняє утворення заболочених ділянок. Радіоактивні забруднення в межах лігоспу не виявлені.

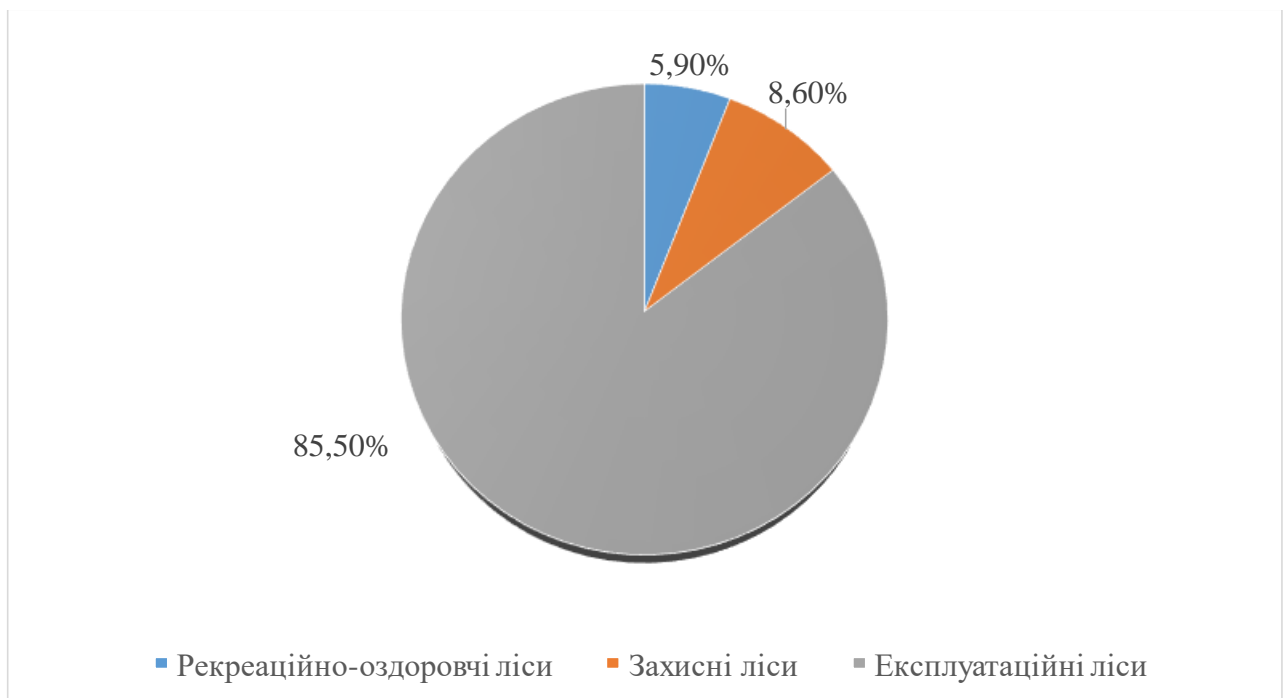


Рис. 2.4. Структура лісів Сокальського ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: сформовано автором на основі [32].

Слід зазначити, що середній показник лісовкритих площ досягає 64%. У складі Сокальського ДЛГП «Галсільліс» працює цех з переробки лісової продукції, що займається виготовленням пиломатеріалів із сировини невисокої якості для технічних потреб.

Оцінюючи Сокальське ДЛГП «Галсільліс», можна зробити висновок, що його фізико-географічне розташування є сприятливим для вирощування лісових культур і здійснення лісокористування. Тим не менш, екологічний стан в регіоні лісів є проблемним через значний вплив антропогенних факторів, особливо вугільної промисловості.

2.2. Аналіз господарської діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс»

Проведемо детальний огляд господарської діяльності лісогосподарського підприємства Сокальське ДЛГП «Галсільліс». Такого роду аналіз та вивчення характеристик діяльності стане основою для оцінки поточного стану підприємства, виявлення його основних слабких місць, а також дозволить визначити ключові напрями для покращення фінансових показників і посилення фінансової безпеки. Зазначимо, що із зростанням рівня ієрархії збільшується складність та обсяг завдань, а також відповідальність менеджерів різних ланок, більш того залученість до стратегічних рішень та доступ до інформації. На досліджуваному підприємстві вищу управлінську посаду обіймає директор лісогосподарського підприємства. Середній рівень менеджменту представлений посадою головного економіста, головного інженера та бухгалтера. Детальний розподіл управлінських кадрів за рівнями управління представимо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.
Динаміка інтенсивності руху персоналу Сокальського ДЛГП «Галсільліс»

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт обороту по прийому	0	0	8,9	4,7	5,6
Коефіцієнт обороту по вибуттю	8,4	26,8	0	5,1	8,8
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	0,0	1,8	3,1	6,2	4,1
Коефіцієнт плинності персоналу	4,5	9,8	27	9,8	14,4

Джерело: розроблено автором на основі [32].

За результатами проведених розрахунків, коефіцієнт плинності кадрів у Сокальському ДЛГП «Галсільліс» становив в середньому 13,1 %. Цей показник трошки перевищує безпекове значення показника (10 – 12 %), що свідчить про відсутність явних загроз та проблем, проте працівники лісгосподарського підприємства є фахівцями із специфічними навичками, здобуття яких потребує багато часу. Відповідно, плинність висококваліфікованих фахівців може загалом понизити якість людського капіталу підприємства.

Варто відзначити рівень звільнень працівників протягом досліджуваного періоду часу. Здебільшого така тенденція зумовлена труднощами, викликаними коронавірусною кризою, яка розпочалася на початку 2021 року. Подальше зростання цього показника може бути пов'язане з воєнною агресією російської федерації проти України. На початку 2022 року деяким співробітникам довелося залишити свої посади та виїхати з країни.

Проаналізувавши основні показники кадрової безпеки на підприємстві можемо стверджувати, що середня кількість співробітників з загальним стажем понад п'ять років коливається в межах 75-85%. Така тенденція є типовою для сучасних умов.

Також важливо відзначити, що структура управлінського складу підприємства відповідає класичному поділу на рівні:

- вищий;
- середній;
- нижчий.

У таблиці 2.2 представимо відсотковий склад менеджерів у загальній структурі управління підприємством.

Таблиця 2.2.

Розподіл керівників Сокальського ДЛГП «Галсільліс»
за рівнями менеджменту

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	1	6
Середній	4	24
Низовий	12	70
Всього:	17	100

Джерело: розроблено автором на основі [32].

Отож, в результаті проведеного аналізу виявлено, що більшість керівників належать до нижчого рівня управлінської структури, що можна пояснити вертикально інтегрованою системою управління та специфікою лісогосподарської діяльності підприємства. Зокрема, керівники середнього рівня, які відповідають за операційну діяльність, складають 12% від загального числа керівників. У той же час, керівники нижчого рівня займаються делегуванням управлінських рішень і завдань підлеглим, які їх реалізують.

З огляду на результати аналізу, можна зробити висновок, що система управління персоналом є відносно збалансованою, проте за функцію контролю відповідають керівники структурних підрозділів та директор підприємства. Загалом якість та ефективність виконуваних функцій контролю залишаються досить низькими, не приносячи суттєвої вигоди в процесі організації системи менеджменту Сокальського ДЛГП «Галсільліс».

Перейдемо до наступного кроку нашого аналізу – обчислимо загальний показник продуктивності праці на Сокальському ДЛГП «Галсільліс», результати обчислень наведемо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.
Динаміка показників продуктивності праці Сокальського ДЛГП
«Галсільліс»

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Валовий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	42 568	43516	44587	41260	45879
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	78	71	56	61	58
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	545,7	612,9	796,2	736,8	791,0

Джерело: розроблено автором на основі [32].

Таким чином, одним із основних показників, що відображає загальний стан підприємства та його управлінської структури, включно з процесами контролю, є показник продуктивність праці. В Україні ключовими сферами діяльності є лісове господарство та заготівля деревини через спеціалізовані лісогосподарські підприємства. На початкових етапах ці підприємства,

враховуючи специфіку своєї продукції (оскільки основними споживачами є спеціалізовані деревообробні підприємства, а попит на товар частково передбачуваний та прогнозований), не звертали особливої уваги на організацію ринково-орієнтованого менеджменту та розробку механізмів контролю. Проте ситуація змінилася: ринок значно розширився завдяки появі нових приватних підприємств, що призвело до істотного зростання попиту на лісову продукцію. Сьогодні дрова, ключова продукція, яка збувається у великих обсягах (в спеціалізованих магазинах, на автозаправках тощо), дерев'яні заготовки та інші вироби з дерева здобули велику популярність. Відповідно, удосконалення та активізація управлінських стратегій і контрольних заходів стали важливими напрямками розвитку лісогосподарського підприємства.

Основні результати обчислень згрупуємо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Система показників рентабельності Сокальського ДЛГП «Галсільліс»

за 2021-2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024
Валовий прибуток	43516	44587	41260	45879
Чистий прибуток	6613	5584	2476	4625
Собівартість реалізованої продукції	34667	37141	37958	39712
Власний капітал	9264	6291	8227	8215
Середньорічна вартість основних засобів	3414	4859	7171	7056
Рентабельність продукції	0,19	0,15	0,065	0,12
Рентабельність діяльності	0,15	0,125	0,06	0,11
Рентабельність власного капіталу	0,71	0,89	0,30	0,56
Рентабельність ОВФ	1,93	1,15	0,35	0,65

Джерело: складено автором на основі [32].

Слід зазначити, що підприємство демонструвало досить високі показники рентабельності, а чистий прибуток мав зростаючу тенденцію до 2022 року. Проте з початком повномасштабного вторгнення чистий прибуток і показники рентабельності значно погіршились. Невелике покращення показників

спостерігається у 2024 році, при цьому власний капітал підприємства показує позитивну динаміку після незначного скорочення у 2022 році і поступово досягає середнього значення в 8 млн грн. Варто також зазначити, що показник рентабельності діяльності та інші показники рентабельності Сокальського ДЛГП «Галсільліс» досягли свого максимуму у 2021 році. Поступово, у період з 2022 по 2024 роки, ці показники нормалізуються, а у 2024 році фактично повертаються до довоєнного рівня.

На підприємстві – Сокальське ДЛГП «Галсільліс» спостерігається чітка вертикальна ієрархія структури управління, що є ключовим елементом в організації системи менеджменту. Зазначимо також, що в ринкових умовах лісогосподарські підприємства змушені підвищувати рівень власної конкурентоспроможності. Зростаючий попит, суттєві інфляційні коливання та інші фактори можуть призводити до суттєвого коливання цін на лісову продукцію. Невідповідність цін ринковим очікуванням може негативно вплинути на уподобання споживачів та на загальну репутацію підприємства в галузі. Таким чином, своєчасне коригування цін є важливим для оптимізації виробничо-збутової діяльності лісогосподарського підприємства. Відповідно, особливу увагу потрібно приділяти створенню ефективної системи контролю в економічній сфері, аби успішно працювати в сучасному ринковому середовищі.

2.3. Характеристика системи внутрішнього контролю на Сокальському ДЛГП «Галсільліс»

Контроль на будь-якому підприємстві спрощує взаємозв'язки в системі управління, де реалізуються специфічні види діяльності. Під управлінським методом організації контролю розуміють певну послідовність дій та способів роботи, що базуються на скоординованих зусиллях, щоб максимально ефективно досягати поставлених цілей. У процесі контролю на підприємствах, зокрема на Сокальському ДЛГП «Галсільліс», виділяють три основні етапи: визначення критеріїв і стандартів, порівняння їх із фактичними результатами та

вжиття необхідних коригуючих заходів. На кожному з цих етапів реалізуються різноманітні заходи. Перший етап управлінського процесу у Сокальському ДЛГП «Галсільліс» (налаштування стандартів) продемонстрував інтеграцію функцій контролю та планування.

Загалом стандарти визначають конкретні цілі, що дозволяють оцінювати прогрес у різних сферах діяльності підприємства. Ці цілі формуються в результаті процесу планування. Усі контрольні стандарти повинні обиратися з широкого спектра цілей і стратегій організації. Цілі, які можуть слугувати основою для контрольних стандартів, мають дві ключові характеристики. Вони визначаються часовими рамками для виконання завдань та специфічними критеріями, за якими оцінюють рівень виконання. Встановити показники ефективності для таких величин, як прибуток, обсяги продажу, витрати на матеріали тощо, досить просто, оскільки їх можна кількісно виміряти.

Проте деякі важливі цілі та завдання Сокальського ДЛГП «Галсільліс» неможливо представлені в цифровій формі. Наприклад, підвищення моральних стандартів, яке є важливою ціллю, важко або навіть неможливо виразити кількісно. Труднощі виникають при спробі оцінити вартість певного морального рівня або перевести його в грошовий еквівалент, наприклад у гривнях.

Однак Сокальському ДЛГП «Галсільліс» намагалися вирішити цю проблему з кількісною оцінкою цілей і досягли успіху в цьому напрямку, що підтверджує ефективність роботи підприємства. Наприклад, моральний стан співробітників підприємства оцінюється шляхом вивчення їхньої задоволеності розміром заробітної плати, умовами праці, побажаннями та фінансовим становищем підлеглих.

Другим етапом контролю в Сокальському ДЛГП «Галсільліс» є порівняння отриманих результатів з установленими нормами. На цьому етапі менеджерам потрібно оцінити, наскільки фактичні результати відповідають запланованим. Також важливим є рішення щодо того, чи є виявлені відхилення від стандарту прийнятними або відносно безпечними. На цьому етапі контролю здійснюється

оцінка, яка стає основою для подальшого ухвалення рішень щодо необхідних заходів.

Діяльність, що виконуються на цьому етапі, часто є найбільш явною частиною всієї системи контролю. Це включає в себе визначення обсягів відхилень, вимірювання результатів, передачу інформації та її аналіз. Встановлення меж допустимих відхилень є ключовим аспектом. Якщо діапазон буде занадто великим, можуть виникнути нові проблеми. Натомість, якщо він буде занадто малим, компанія змушена буде реагувати на незначні відхилення, що призводить до зайвих витрат та витрачання ресурсів.

Така система контролю могла б завдати шкоди і перешкодити роботі Сокальському ДЛГП «Галсільліс», а не сприяти досягненню його цілей. Хоча високий рівень контролю досягається, проте процес стає неефективним. Для забезпечення ефективності контроль має бути раціональним та економічно виправданим.

Переваги управлінської системи повинні перевищувати супутні витрати на її функціонування. Витрати на контроль включають час, який витрачається керівництвом та іншими співробітниками на збір, передачу та аналіз інформації, а також витрати на обладнання, яке використовують для контролю, а також кошти на зберігання, передачу та пошук відповідних даних і контрольних питань.

На підприємстві, якщо економічний ефект, отриманий від реалізації заходів контролю, менший за витрати на його здійснення, такий контроль вважається не вигідним і неефективним. Один зі способів підвищення економічної доцільності контролю в Сокальському ДЛГП «Галсільліс» — це застосування методу виключення. Цей метод, відомий як принцип виключення, передбачає, що система контролю активується лише у випадках, коли спостерігається суттєве відхилення від стандартів.

Вимірювання результатів для оцінки відповідності стандартам є найскладнішим та найбільш затратним аспектом контролю в будь-якому виді діяльності.

Залежно від етапу виробничо-господарської діяльності, специфіки впровадження процесу та впливу контролю на співробітників, розглянемо застосування відповідних типів контролю на Сокальському ДЛГП «Галсільліс».

Попередній контроль:

1) Трудові ресурси. Контроль проводиться на підприємстві шляхом аналізу професійних якостей, особистісних особливостей та кваліфікації потенційних працівників з метою відповідності організаційним вимогам. У результаті формується список вимог, що стосуються досвіду роботи, освіти, навичок і вмінь співробітників.

2) Інформаційні ресурси. Перевіряється достовірність та об'єктивність як внутрішньої, так і зовнішньої інформації, отриманої організацією. Для цього розробляються сервіси для обробки та верифікації даних. Формування інформаційної бази дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в операційному середовищі та ухвалювати адекватні управлінські рішення. Виконують директор та головний бухгалтер.

3) Фінансові ресурси. Цей процес передбачає аудит усіх фінансових надходжень і витрат організації, а також дотримання фінансових документів. Він забезпечує раціональне формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Виконується директором та головним бухгалтером.

4) Матеріальні ресурси. Необхідно перевірити якість і кількість матеріальних ресурсів, отриманих від постачальників відповідно до підписаного контракту та його умов. Це формує матеріально-сировинну базу, необхідну для ефективної діяльності підприємства.

Поточний контроль:

1) Трудові ресурси. Цей контроль здійснюється шляхом регулярних перевірок працівників і проведення атестацій. Він сприяє дотриманню трудової дисципліни та забезпечує якісне виконання завдань робітниками. Відповідальність покладена на керівництво підприємства. Здійснюється начальником відділу кадрів.

2) Інформаційні ресурси. Перевіряється система обробки та розподілу інформації в межах організації. В середині підприємства формується система,

яка забезпечує якісну передачу даних. Цю діяльність виконують всі співробітники підприємства.

3) Фінансові ресурси. Контроль полягає у перевірці роботи фінансової структури підприємства та організації обігу фінансів. Це передбачає виділення доступних фінансових ресурсів та їх раціональне використання для запобігання їх розкраданню. Здійснюється директором та головним бухгалтером.

4) Матеріальні ресурси. Перевіряють ефективність використання наявних матеріальних ресурсів та контролюють їх витрати. Це забезпечує раціональне використання обмежених ресурсів підприємства і запобігає їх нецільовому використанню. Відповідає за це головний економіст.

Завершальний контроль:

1) Трудові ресурси. Оцінюють відповідність працівників займаним посадам, їх кваліфікацію та можливості для підвищення навичок. Результати контролю служать підставою для застосування санкцій щодо персоналу. Це завдання виконують усі керівники середньої ланки підприємства.

2) Інформаційні ресурси. Перевіряють повноту, достовірність і об'єктивність даних, забезпечуючи працівників необхідною інформацією. Це завдання виконують всі співробітники організації.

3) Фінансові ресурси. Аналізують фактичні фінансові результати та порівнюють їх з плановими показниками. Це забезпечує основу для прийняття управлінських рішень, пов'язаних з розподілом фінансових ресурсів. Виконують директор і головний бухгалтер.

4) Матеріальні ресурси. Контролюють дотримання стандартів використання матеріальних ресурсів. Формують інформацію щодо запасів матеріальних ресурсів і потреби в їх поповненні. Це завдання виконує директор.

Завершуючи аналіз системи внутрішнього контролю на підприємстві зазначимо, що оскільки значна частина діяльності сільськогосподарського підприємства є наслідком спільної роботи колективу, не завжди можливо точно визначити причину виниклих проблем. Суть корекційних заходів полягає в

тому, щоб з'ясувати причини відхилення і забезпечити повернення компанії на правильний шлях.

Часто система контролю вказує на необхідність корекції плану, що також стосується Сокальського ДЛГП «Галсільліс». Це переважно стосується обсягів виробництва, цінової політики, постачання сировини і прибутковості.

Крім того, іноді з'ясовується, що план виявився занадто оптимістичним. Отже, стандарти можуть потребувати перегляду у сторону зменшення. Виконати вимоги таких стандартів буває нелегко, що в свою чергу заважає працівникам і керівникам досягти поставлених цілей та демотивує їх.

2.4. Пропозиції щодо удосконалення системи оцінювання персоналу Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

У сучасних умовах кожне підприємство будує свою діяльність на поліпшенні управлінських систем, з акцентом на вдосконалення фінансової структури, що сприяє формуванню відповідальності підрозділів за досягнення позитивних фінансових результатів. Така оптимізація можлива за умови створення на підприємстві центрів відповідальності та встановлення між ними ієрархічних зв'язків для контролю над доходами, витратами й фінансовими результатами. Це також забезпечує достовірність, точність та неупередженість первинних документів, бухгалтерських даних і звітності підприємства стосовно його доходів і витрат, що є пріоритетом для будь-якої організації.

Внутрішній контроль є сукупністю заходів і процедур, які встановлюються керівництвом компанії з метою забезпечення точності облікових показників, запобігання викривленням даних та неправомірним вчинкам, а також для прийняття найбільш ефективних управлінських рішень. Належно організована система внутрішнього контролю сприяє підвищенню якості бухгалтерського обліку підприємства, що позитивно впливає на його розвиток та залучення інвестицій. Завдяки такій контрольованій системі фінансового відділу у компанії з'являються нові можливості для розвитку, а ефективність роботи

різних відділів і структурних одиниць зростає завдяки моніторингу їх діяльності з боку керівників, власників та менеджерів.

Отож, ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу представимо основні заходи щодо удосконалення системи внутрішнього контролю на Сокальському ДЛГП «Галсільліс».

З огляду на проведений аналіз та сформовані теоретичні узагальнення, а також приймаючи до уваги провідні світові практики, можемо сформуванати алгоритм ключових етапів, які лежать в основі побудови системи внутрішнього контролю на Сокальському ДЛГП "Галсільліс" (рис. 2.5).

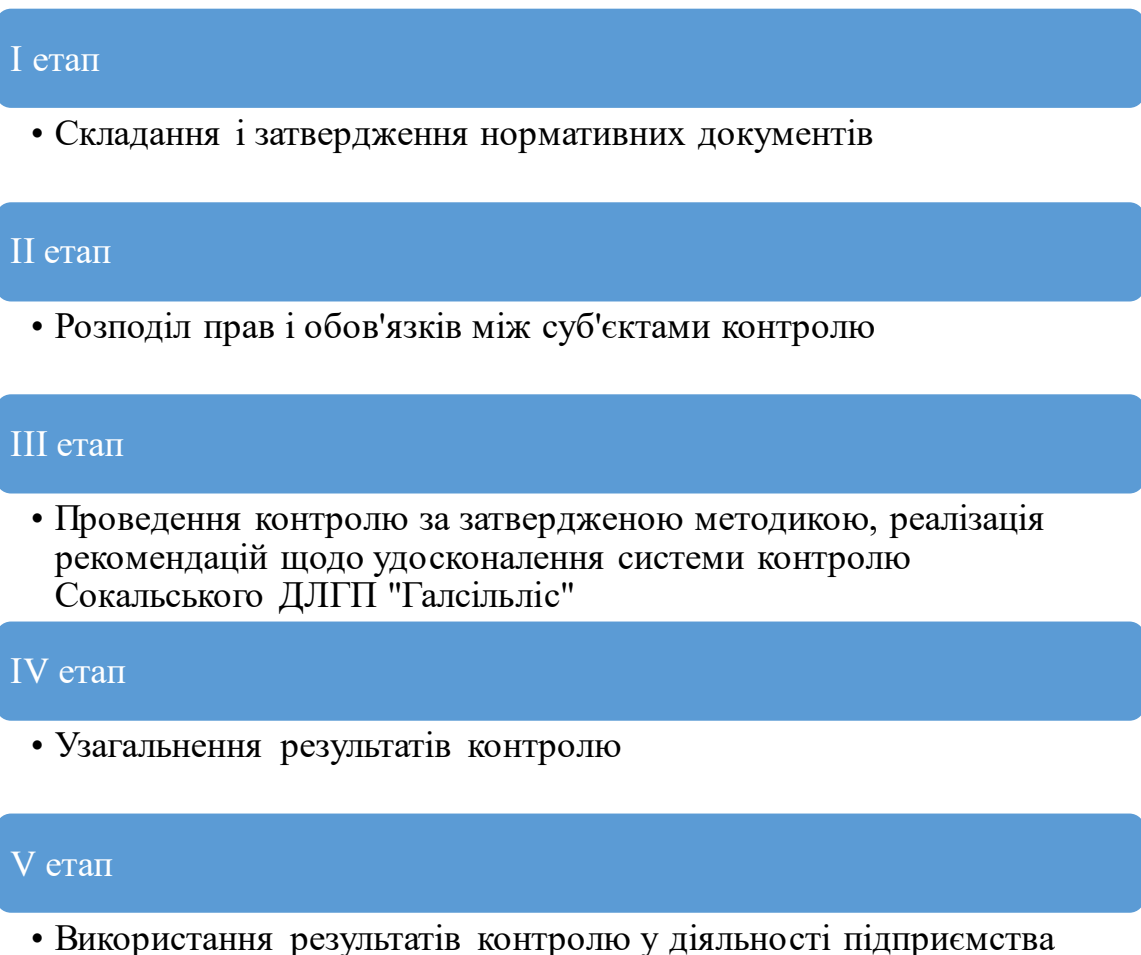


Рис. 2.5. Алгоритм побудови системи внутрішнього контролю Сокальського ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: сформовано автором на основі [32].

Оскільки внутрішній контроль впливає як на фінансові показники, так і на результати діяльності підприємства загалом, важливо забезпечити об'єктивність, неупередженість та якість висновків і рекомендацій, отриманих у результаті перевірок. Для цього потрібно усунути або мінімізувати вплив суб'єктивних факторів на учасників контрольного процесу.

Наступним етапом стане формування конкретних пропозицій задля удосконалення системи контролю Сокальського ДЛГП «Галсільліс» (рис. 2.6).

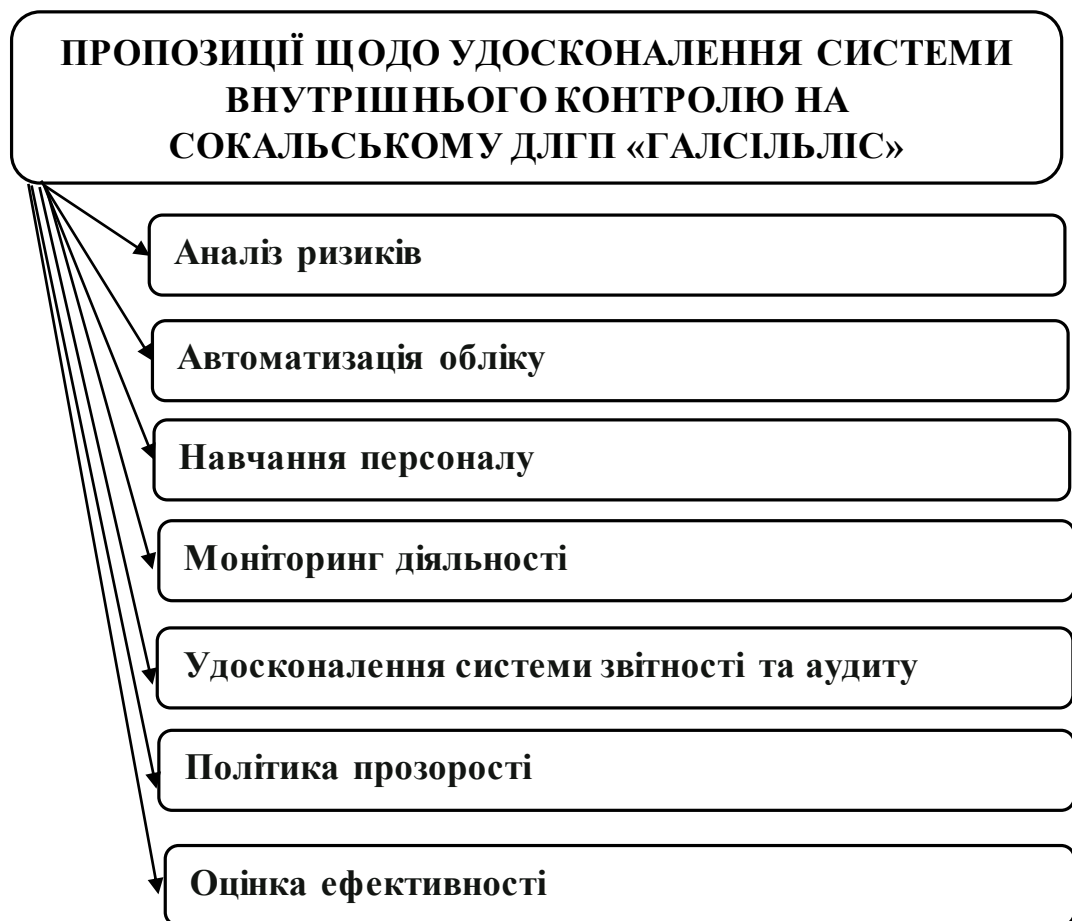


Рис. 2.6. Пропозиції щодо удосконалення внутрішнього контролю на підприємстві.

Джерело: сформовано автором.

Більш ретельно деталізуємо набір пропонованих рекомендацій для Сокальського ДЛГП «Галсільліс».

Аналіз ризиків. В сучасних умовах ризик-орієнтований підхід до управління є ключовим фактором успіху в умовах високого рівня

невизначеності сучасних суспільних відносин. Запровадження такого підходу на підприємстві сприятиме підвищенню ефективності його функціонування. Основними інструментами, які варто використовувати є SWOT-аналіз (виконавці – фахівці економічного відділу) та карта ризиків (виконавець – головний економіст). Такий інструментарій дозволить прогнозувати потенційні загрози для підприємства та формувати так звані «зони контролю».

Автоматизація обліку. Для удосконалення системи внутрішнього контролю пропонується впровадження програмного забезпечення для управління ресурсами (ERM), а також використання RFID міток для трекінгу руху деревини та лісоматеріалів з метою посилення контролю та уникнення незаконної вирубки лісів.

Навчання персоналу. Рекомендується проведення періодичних (щоквартально) семінарів та тренінгів щодо зміни законодавства у лісовій галузі, системи стандартизації та сертифікації згідно вимог FSC та екологічних трендів. Такий підхід дозволить підвищити рівень екологічної свідомості працівників та вчасно адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

Моніторинг операційної діяльності. Пропонується інсталиювати GPS трекери на автотранспортну техніку, зокрема лісовози для оптимізації логістичних маршрутів та контролю за ними. Використання дронів для контролю за процесом лісозаготівель аби оптимізувати цей процес та вчасно реагувати на потенційні ризики. А також використання дронів для огляду території підприємства аби уникнути незаконних рубок та крадіжок.

Удосконалення системи звітності та аудиту. Для цього пропонується встановити регулярний внутрішній аудит діяльності підприємства (кожні 6 місяців), більш того встановити ключові показники ефективності для головних процесів на підприємстві аби оптимізувати та спростити контроль за цими процесами.

Політика прозорості. Рекомендується збільшити кількість звітної інформації про результати діяльності та її ефективність, яку отримають зовнішні та внутрішні стейкхолдери у відкритому доступі. Публікація щорічних звітів на онлайн платформах.

Оцінка ефективності. Після запровадження окреслених пропозицій варто періодично проводити оцінку їх ефективності та налагодити зворотній зв'язок в ланцюгу «керівництво-працівники». Отримані відгуки можуть стати вагомим основою покращення системи контролю.

Отже, в результаті проведеного аналізу сформовано пропозиції щодо покращення організаційної структури системи внутрішнього контролю на Сокальському ДЛГП "Галсільліс". Більш того, пропонуються відповідні зміни для покращення окремих процедур контролю, що інтерпретовані у вигляді інтегрованого алгоритму системи внутрішнього контролю на підприємстві. Вважаємо, що такий алгоритм може бути застосований й ефективно функціонувати на інших лісогосподарських підприємствах України.

Розроблені пропозиції для покращення системи внутрішнього контролю на Сокальському ДЛГП «Галсільліс» дозволять оптимізувати фінансові потоки і вдосконалити управлінську систему, надаючи можливість оперативного моніторингу як діяльності окремих підрозділів, так і підприємства в цілому. Це, своєю чергою, забезпечить ефективний зворотний і прямий зв'язок між керуючими та керованими системами, сприятиме досягненню поставлених цілей і виконанню настанов контрольних суб'єктів.

Висновки до другого розділу

Проведено загальну характеристику Сокальського ДЛГП «Галсільліс» та системи внутрішнього контролю на підприємстві. Проаналізовано основні характеристики підприємства, зокрема площу лісів підприємства, яка становить 7337 гектарів; кількість працівників, яка в середньому складає 65 осіб; основні порода в лісах: сосна, вільха, береза, бук. Більш того, з'ясовано, що ліси підприємства Сокальське ДЛГП «Галсільліс» розміщені в Сокальському адміністративному районі Львівщини, і домінуючою породою є сосна. Більше 85% цих лісів використовуються для господарських потреб. Більш того, підприємство, дотримується екологічних стандартів, активно впроваджуючи процеси, орієнтовані на збереження довкілля. Це підтверджується їх еко-

активністю у минулі роки. З моменту заснування в 2000 році велась ініціатива заліснення, у рамках якої заліснено більше 220 гектарів території. Результати аналізу показують, що географічні умови розташування лісів підприємства позитивно впливають на вирощування лісових культур та раціональне використання лісу.

Проведено аналіз господарської діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс» та встановлено, що коефіцієнт плинності кадрів становив в середньому 13,1 %. Цей показник трошки перевищує безпекове значення показника (10 – 12 %), що свідчить про відсутність явних загроз та проблем, проте працівники лісгосподарського підприємства є фахівцями із специфічними навичками, здобуття яких потребує багато часу.

Виявлено, що більшість керівників підприємства належать до нижчого рівня управлінської структури, що можна пояснити вертикально інтегрованою системою управління та специфікою лісгосподарської діяльності підприємства. Частка керівників середнього рівня, які відповідають за операційну діяльність, становить 12% від загального числа керівників.

В результаті аналізу встановлено, що підприємство демонструвало досить високі показники рентабельності, а чистий прибуток мав зростаючу тенденцію до 2022 року, тобто до початку повномасштабного вторгнення росії в Україну. Невелике покращення показників спостерігається у 2024 році, при цьому власний капітал підприємства показує позитивну динаміку після незначного скорочення у 2022 році і поступово досягає середнього значення в 8 млн грн. Варто також зазначити, що показник рентабельності діяльності та інші показники рентабельності Сокальського ДЛГП «Галсільліс» досягли свого максимуму у 2021 році. Поступово, у період з 2022 по 2024 роки, ці показники нормалізуються, а у 2024 році фактично повертаються до довоєнного рівня.

Аналіз системи внутрішнього контролю на підприємстві продемонстрував, що не завжди можливо точно визначити причину виниклих проблем, оскільки значна частина діяльності сільськогосподарського підприємства є наслідком спільної роботи колективу. Відповідно, суть корекційних заходів полягає в

тому, щоб з'ясувати причини відхилення і забезпечити повернення компанії на правильний шлях.

Ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу розроблено пропозиції щодо удосконалення системи внутрішнього контролю на підприємстві Сокальське ДЛГП «Галсільліс». Пропозиції передбачають формування алгоритму побудови системи внутрішнього контролю на підприємстві та власне рекомендацій для покращення контрольних заходів.

Розроблений алгоритм побудови системи внутрішнього контролю на Сокальському ДЛГП «Галсільліс» передбачає 5 етапів: складання і затвердження нормативних документів; розподіл прав і обов'язків між суб'єктами контролю; проведення контролю за затвердженою методикою, реалізація рекомендацій щодо удосконалення системи контролю Сокальського ДЛГП "Галсільліс"; узагальнення результатів контролю; використання результатів контролю у діяльності підприємства.

Розроблено пропозиції щодо удосконалення системи внутрішнього контролю на підприємстві, які передбачають: аналіз ризиків (запровадження такого підходу на підприємстві сприятиме підвищенню ефективності його функціонування; автоматизація обліку (пропонується впровадження програмного забезпечення для управління ресурсами (ERM), а також використання RFID міток для трекінгу руху деревини та лісоматеріалів з метою посилення контролю та уникнення незаконної вирубки лісів); навчання персоналу (рекомендується проведення періодичних (щоквартально) семінарів та тренінгів щодо зміни законодавства у лісовій галузі, системи стандартизації та сертифікації згідно вимог FSC та екологічних трендів); моніторинг операційної діяльності (пропонується інсталювати GPS трекери на автотранспортну техніку, зокрема лісовози для оптимізації логістичних маршрутів та контролю за ними, використання дронів для контролю за процесом лісозаготівель аби оптимізувати цей процес та вчасно реагувати на потенційні ризики); удосконалення системи звітності та аудиту; впровадження політики прозорості та оцінка ефективності системи внутрішнього контролю.

Розроблені пропозиції для покращення системи внутрішнього контролю на Сокальському ДЛГП «Галсільліс» дозволять оптимізувати фінансові потоки і вдосконалити управлінську систему, надаючи можливість оперативного моніторингу як діяльності окремих підрозділів, так і підприємства в цілому. Такий підхід дозволить ефективно розвиватись та вчасно реагувати на ризики та зміни кон'юнктури, що ключовим фактором успіху в сучасних умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ

Здійснено детальний аналіз теоретичних засад організації системи контролю на підприємстві, завдяки чому встановлено ключові етапи ефективного управлінського контролю, такі як встановлення стандартів, порівняння фактичних результатів зі стандартами та здійснення коригувань. Сформульовано принципи, що підвищують ефективність контролю: комбінація різних типів контролю, відкритість, всебічність, універсальність і координація.

Доведено, що внутрішній контроль функціонує як процес, підтримуючи досягнення управлінських цілей через класифікацію за часом, джерелами інформації та цільовим призначенням. Встановлено основні компоненти системи внутрішнього контролю, які включають організаційну структуру, систему управління, планування та облік, фінансову звітність і оцінку платоспроможності підприємства.

Розроблено класифікацію інформаційного забезпечення систем контролю, що базується на змісті, професійній комунікації та пізнавальній цінності інформації. Визначено функції, які забезпечують контроль фінансових потоків та інтеграцію даних задля виконання контрольних завдань на різних етапах управлінської структури. Це підкреслює важливість адаптації функцій внутрішнього контролю до специфіки підприємства для досягнення його цілей.

Проведено комплексну характеристику Сокальського ДЛГП «Галсільліс», що дозволило установити ключові параметри його діяльності. Встановлено, що площа лісів становить 7337 гектарів, і понад 85% використовується для господарських цілей, з домінуванням сосни як основної породи. З'ясовано, що підприємство активно дотримується екологічних стандартів, що підтверджено залісненням понад 220 гектарів з моменту заснування у 2000 році.

Проаналізовано господарську діяльність підприємства, завдяки чому встановлено середній коефіцієнт плинності кадрів на рівні 13,1%, що дещо перевищує безпечний показник. Виявлено, що підприємство має вертикально інтегровану систему управління, що зумовлює значну частку керівників нижнього рівня.

Результати аналізу показують зростаючу тенденцію чистого прибутку та рентабельності до 2022 року з подальшою стабілізацією до 2024 року. Аналіз системи внутрішнього контролю виявив складнощі у визначенні причин проблем, тому розроблено пропозиції для її вдосконалення.

Розроблено п'ятиетапний алгоритм побудови системи внутрішнього контролю, який включає складання нормативних документів, розподіл обов'язків, проведення контролю, реалізацію рекомендацій, узагальнення результатів та їх використання в діяльності підприємства.

Розроблено пропозиції для удосконалення системи внутрішнього контролю, які включають аналіз ризиків (запровадження такого підходу на підприємстві сприятиме підвищенню ефективності його функціонування; автоматизація обліку (пропонується впровадження програмного забезпечення для управління ресурсами (ERM), а також використання RFID міток для трекінгу руху деревини та лісоматеріалів з метою посилення контролю та уникнення незаконної вирубки лісів); навчання персоналу (рекомендується проведення періодичних (щоквартально) семінарів та тренінгів щодо зміни законодавства у лісовій галузі, системи стандартизації та сертифікації згідно вимог FSC та екологічних трендів); моніторинг операційної діяльності (пропонується інстальовати GPS трекери на автотранспортну техніку, зокрема лісовози для оптимізації логістичних маршрутів та контролю за ними, використання дронів для контролю за процесом лісозаготівель аби оптимізувати цей процес та вчасно реагувати на потенційні ризики); удосконалення системи звітності та аудиту; впровадження політики прозорості та оцінка ефективності системи внутрішнього контролю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hobela, V., Blikhar, M., Syrovackyi, V., Maraieva, U., & Dudiuk, V. (2021). Economic and legal measures for ensuring the economy greening in post-pandemic period. *Amazonia Investiga*, 10(44), 252-260. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.44.08.24>
2. Mykhalitska N., Vereskliia M., Gorban I. Instrumentation of diagnostics flexibility of the enterprise development strategy in the context of ensuring economic security. *Problems of modern science: Collection of scientific articles*. Fadette editions, Namur, Belgium. 2018. P. 87–92.
3. Ortynskiy V., Tsymbaliuk M., Hobela, V., Kashchuk M. (2021). Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 5. № 40. С. 535–545. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i35.245212>
4. Vereskliia M., Kopytko M., Fleychuk M., Petryshyn N., Kalynovskyi A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2021. 22(2). P. 299–309. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4068>
5. Басанцов І. В. Державний фінансовий контроль: регіональні аспекти: монографія. Київ : Корпорація, 2016. 234 с.
6. Белова І. М., Дідоренко Т. В. Організація внутрішнього контролю діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2018. № 6. С. 369 – 375.
7. Бондаревська К. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 28–32.
8. Бурова Т. А., Корнієнко О. С. Бухгалтерський облік та аудит для менеджерів: навч. посібник. Миколаїв : НУК, 2017. 128с.
9. Бутинець Т.А., Р.О. Савченко. Внутрішній контроль та його місце в системі управління підприємством. Київ: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз: проблеми теорії та методології. Монографія, 2013. С. 347-375.

10. Бутинець Ф. Ф. Господарський контроль як наука: формування її складових. *Вісник ЖДТУ. Серія : Економічні науки*. 2012. № 1 (59). С. 14–21.
11. Бутко А. Д., Марченко А. Д. Внутрішній фінансовий контроль у системі фінансового контролю держави. *Фінанси України*. 2013. С. 127–135.
12. Бучинська Т. В. Оцінка ефективності трудової діяльності персоналу на основі кваліфікаційного, професійного та компетентнісного підходу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 106–108.
13. Верхоглядова Н., Іванов С., Герасимова О., Щеглова О. Управління потенціалом підприємства : навчальний посібник. Дніпропетровськ : Маковецький, 2013. 360 с.
14. Гаращук В. М. Проблеми організаційного забезпечення контролю і нагляду в державному управлінні. *Проблеми законності*. 2015. Вип. 71. С. 100–103.
15. Гобела В. В., Іванишин Т. Я. Improving the marketing activity of the enterprise: theoretical and applied principles. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-44>
16. Гобела В. В., Леськів Г. З., Фляк В. М. Моделювання системи ризик-орієнтованого управління підприємством. *Вісник ЛьвДУВС. Серія економічна*. 2023. Вип. 2. С. 10–20.
17. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
18. Гушко С. В. Економічні основи проведення аудиту діяльності промислових підприємств. Київ : «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». 2018. 265 с.
19. Дем'яненко І.В. Фінансова стійкість підприємства та її регулювання. *Фінанси України*. 2010. №5. С.127-129.
20. Дишлева А. Україна продовжує розвивати систему управління державними фінансами. *Фінансовий контроль*. 2013. С. 13–15.

21. Дікань Л. В., Щербаков О. І., Ольховський Ю. А. Контроль в бюджетних установах : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Харків : ІНЖЕК, 2016. 208 с.
22. Ждан Т. А. Економічна сутність та зміст поняття «державний фінансовий контроль». *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2018. № 16. С.161-168.
23. Загорський В. С. Державне управління. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. 245 с.
24. Калюга Є. В. Система внутрішньогосподарського контролю та удосконалення її ефективності на підприємствах. *Вісник податкової служби України*. 2012. № 33. С. 26-31.
25. Калюга Є.В. Фінансово-господарський контроль у системі управління: монографія. Київ : Ельга. Нина-Центр, 2014. 375 с.
26. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ : Знання, 2016. 679 с.
27. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 83–89. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4069>
28. Куцик П. О. Сучасне трактування, склад і особливості формування управлінської звітності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. № 797. С. 248–254.
29. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>
30. Михаліцька Н. Я., Гримак А. В., Цвайг Х. І., Кушнір Л. П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с.
31. Петренко С. М. Внутрішній контроль: проблеми інформаційного, організаційного та методологічного розвитку: монографія. М-во освіти і

- науки, молоді та спорту України, Донец. нац. ун. економіки та торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2013. 503 с.
32. Роль міжнародних вимог в організації системи внутрішнього контролю. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць / За ред. : М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 1 (69). С. 129-138.
 33. Рубитель О. В лабіринтах внутрішнього контролю. Blog. 2020. URL: <https://blog.liga.net/user/orubitel/article/35496>. (дата звернення: 25.04.2025).
 34. Савченко Р.О. Організація системи внутрішнього контролю на основі ризикорієнтованого підходу. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*: міжнар. зб. наук. пр., 2013. С. 296-302.
 35. Сокальське ДЛГП «Галсільліс». Оpendatabot – веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/30953917> (дата звернення: 12.04.2025).
 36. Станкевич Г. Особливості системи внутрішнього контролю підприємства та роботи внутрішнього аудитора. *Аудитор України*. № 9(226). 2014. С. 32-37.
 37. Сучасна система контролю. Лідерство і управління BigLib.info. URL: <https://biglib.info/8240-suchasna-sistema-kontrolyu-lderstvo-upravlnnya.html> (дата звернення: 20.04.2025).
 38. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 416 с.
 39. Франчук В. І., Гобела В. В. Моделювання безпекового середовища підприємства крізь призму інвестиційної безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9 (09). С. 85–89.
 40. Шевчук К В. Роль управлінської звітності в обліково-інформаційній системі підприємства та особливості її формування. *Науков. вісник Ужгор. націон. ун-ту*. 2016. Вип. 6. Ч. 3. С. 137–140. Старенька, О. М.