

СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ



CONTROL SYSTEMS

Куцик Петро, Макарук Федір, Марценюк Роман. Внутрішній контроль діяльності ринків за центрами відповідальності: теоретичні і практичні аспекти. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Випуск 1-2. С. 118-129.

DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.01.118>

УДК 657.474
JEL Classification M410

Куцик Петро

ректор, професор кафедри бухгалтерського обліку
Львівський торговельно-економічний університет
Львів, Україна

E-mail: kutsykpetro@gmail.com

Макарук Федір

доцент кафедри бухгалтерського обліку
Львівський торговельно-економічний університет
Львів, Україна

E-mail: fmakaruk@gmail.com

Марценюк Роман

доцент кафедри бухгалтерського обліку
Львівський торговельно-економічний університет
Львів, Україна

E-mail: rmartseniuk@gmail.com

**ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ РИНКІВ ЗА ЦЕНТРАМИ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

Анотація

Сучасний стан національної економіки характеризується невизначеністю й нестабільністю макросередовища, що спонукає до виникнення нових потреб системи управління ринками, передбачає посилення зацікавленості власників і керівного персоналу в ефективності функціонування, підвищенні рівня рентабельності, збереженні та приросту капіталу. Важливим аспектом успішного господарювання є налагоджений механізм управління, елементом якого є внутрішній контроль. Застосування методів контролю в діяльності підприємства дасть змогу формувати достовірну інформацію, на базі якої менеджмент здійснюватиме управлінський вплив на реалізацію бізнес-процесів за центрами відповідальності, що в подальшому сприятиме ефективному досягненню поставлених цілей.

У дослідженні застосовано загальнонаукові методи і специфічні прийоми. Методичною основою є системний підхід, що забезпечив визначення місця внутрішнього контролю в системі управління діяльністю ринків. В дослідженні використано історичний та логічний аналіз – для розгляду теоретичних основ і тенденцій розвитку

контролю; методи індукції та дедукції – для дослідження загальних тенденцій розвитку внутрішнього контролю діяльності; методи теоретичного узагальнення та спостереження – для вивчення стану внутрішнього контролю діяльності.

У статті запропоновано концепцію внутрішнього контролю, яка ґрунтується на розробленому плані внутрішнього контролю результатів діяльності ринків у розрізі видів послуг. На основі вище зазначеної організації внутрішнього контролю ринків запропоновано поетапну методику внутрішнього контролю, що дасть змогу підвищити на практиці ефективність системи управління за бізнес-процесами з метою оперативного контролю доходів, витрат і результатів їх діяльності.

Система внутрішнього контролю діяльності ринків потребує проведення подальших досліджень з позиції системного вивчення методики та організації як інформаційної складової управління, що дасть змогу підвищити ефективність діяльності ринків.

Ключові слова: внутрішній контроль, ринки, бізнес-процеси, інформаційне забезпечення, управління, результати діяльності.

Вступ.

З метою забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства, підвищення його рентабельності та збереження активів необхідний чіткий механізм контролю за здійснюваними бізнес-процесами. Ці процеси повинні давати змогу всім учасникам процесу управління отримувати та використовувати при прийнятті рішень достовірну фінансову інформацію, що залежить від ефективності діючої системи контролю. Для цього слід вибудовувати систему внутрішнього контролю ринків, в яку входить контроль за центрами відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні та практичні аспекти системи внутрішнього контролю діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання досліджували Т. А. Бутинець [3], Р. М. Воронко [4], С.І. Головацька [5], П. О. Куцик [6, 7], М. В. Корягін [8], Р. О. Костирко [9], Я. Д. Крупка, Л. Г. Медвідь [10], В. О. Озеран [11], В. П. Пантелєєв [12], К. І. Редченко [14], І. Б. Садовська, Л. В. Чижевська, М.Ю. Чік [2], В. О. Шевчук [15], Т. О. Шматковська [16], В. М. Яценко [18] та ін. У своїх працях науковці розглядали складові контрольного процесу за відповідними об'єктами контролю, проте окремої уваги не приділялося особливостям діяльності ринків та їх організаційної специфіки.

Мета.

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних, організаційних і практичних засад внутрішнього контролю діяльності ринків за центрами відповідальності для підвищення ефективності системи управління ними.

Методологія дослідження.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: спостереження, порівняння, аналізу, узагальнення, аналогії, сходження від абстрактного до конкретного.

Результати.

Система внутрішнього контролю – самостійна функція управління, яка виступає засобом налагодження зворотних зв'язків, завдяки чому управлінський персонал підприємства чітко простежує хід виконання прийнятих ним рішень. Це дає змогу своєчасно реагувати на відхилення в роботі підконтрольних центрів відповідальності від заданої мети й відповідно коригувати їх діяльність.

Т. А. Бутинець відзначає, що внутрішній контроль – це постійна, щоденна робота, яка унеможливорює допускання зловживань і дає можливість використовувати ресурси підприємства, включаючи людський капітал, на його користь відповідно до прийнятих планів, а також захищає інтереси працюючих у відповідності до умов колективного договору [3]. Р. М. Воронко стверджує,

що внутрішній контроль, будучи важливим інструментом системи управління підприємством, за допомоги спеціальних процедур і сукупності контрольних дій допомагає забезпечити ефективне ведення бізнесу, перевірку відповідності чинному законодавству та економічної доцільності господарських операцій, кваліфіковане виконання усіма працівниками своїх обов'язків і є важливим засобом запобігання розкраданню цінностей [4].

Відповідно до Міжнародних стандартів контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг термін "система внутрішнього контролю" означає сукупність організаційних заходів, методик і процедур, що використовує керівництво господарюючого суб'єкта як засоби для впорядкованого й ефективного ведення фінансово-господарської діяльності, забезпечення збереження активів, виявлення, виправлення та запобігання помилкам і спотворенню інформації, а також своєчасної підготовки достовірної фінансової звітності.

Вважаємо, що систему внутрішнього контролю на ринках можна представити у вигляді концепції, що інтегрує три блоки: елементи системи внутрішнього контролю; систему забезпечення внутрішнього контролю; безпосередньо саму систему внутрішнього контролю для прийняття ефективних управлінських рішень на ринках (рис. 1).

Під контрольним середовищем ринку розуміють обізнаність та дії керівництва суб'єкта господарювання, спрямовані на встановлення і підтримання системи внутрішнього контролю, а також розуміння важливості цієї системи. Контрольне середовище впливає на ефективність конкретних засобів контролю. Його складові: стиль і основні принципи управління; організаційна структура господарюючого суб'єкта; розподіл відповідальності і повноважень; здійснювана кадрова політика; порядок підготовки звітності для зовнішніх і внутрішніх користувачів; порядок ведення управлінського обліку та підготовки звітності для внутрішніх потреб; забезпечення відповідності господарської діяльності суб'єкта господарювання вимогам законодавства; наявність і особливості організації роботи служби внутрішнього контролю в складі органу управління господарюючого суб'єкта [9].

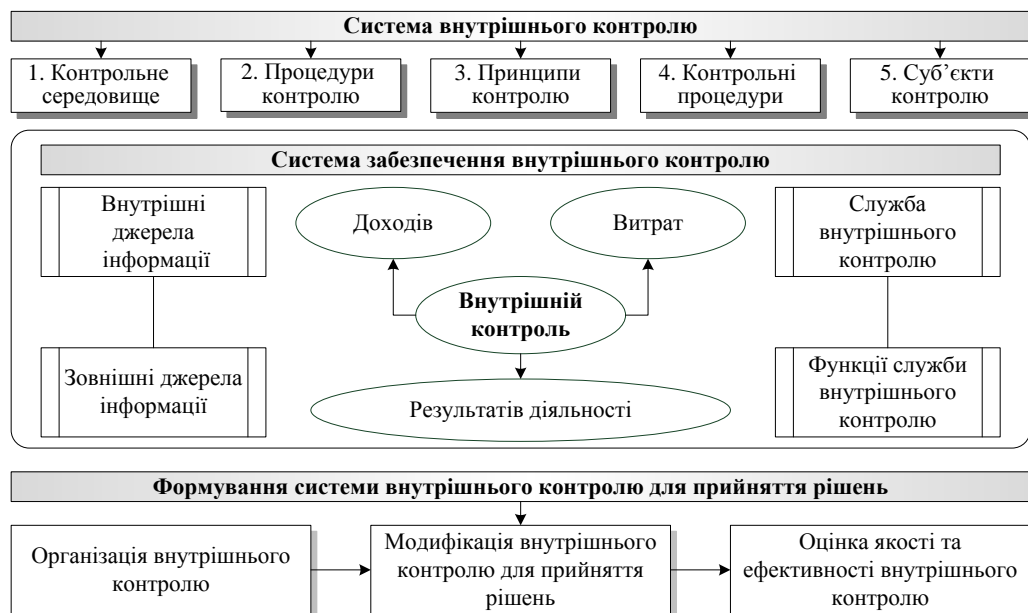


Рис. 1. Концепція внутрішнього контролю на ринках*

*Джерело: розробка авторів

Ефективна система внутрішнього контролю повинна передбачати такі контрольні процедури: рішення керівництва на здійснення операцій; документування господарських операцій (передбачає використання затверджених або розроблених власних первинних документів для відображення господарських операцій, визначення порядку їх оформлення); порядок відображення в регістрах і на рахунках бухгалтерського обліку господарських операцій (графік документообігу, в якому вказано назву документа за групами господарських операцій, відповідальних осіб за його складання, хто і в які терміни приймає його до обробки; графік документообігу посилює контроль за своєчасністю та правильністю складання первинних документів і оперативністю отримання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень); обмеження доступу до майна (доступ до майна (товарів, матеріалів, грошових коштів, цінних паперів тощо) повинен здійснюватися з дозволу керівництва підприємства); інвентаризація майна підприємства здійснюється за допомогою визначення фактичної наявності коштів і звіряння їх з обліковими даними, що можуть здійснювати незалежні особи, які є членами ревізійної комісії організації); розподіл обов'язків з контролю (доцільний не тільки серед працівників бухгалтерії, а й між фахівцями підприємства, що дозволяє помітити помилку, яку допустили навмисно або ненавмисно не один, а дві і більше осіб); контрольні функції між суб'єктами контролю мають закріплюватись посадовими інструкціями); кадрова політика (підбір фахівців, ротація головних спеціалістів, оформлення договорів про матеріальну відповідальність з особами, які працюють з товарно-матеріальними цінностями, що передбачає перевірку даних про матеріально-відповідальних осіб і запобігання можливим розкраданням з їхнього боку тощо).

Система внутрішнього контролю повинна мати не формальний, а реальний і систематичний характер. Ознаками такого контролю є: систематичний контроль всієї фінансово-господарської діяльності підприємства, оперативний контроль за використанням виробничих ресурсів з боку керівників структурних підрозділів; контроль, оснований на точних оцінках, об'єктивних вимірниках, його здійснюють керівник підприємства, його заступник, головний бухгалтер, бухгалтери та інші фахівці апарату управління; встановлення зворотного зв'язку з контрольованим об'єктом [6].

Керівники структурних підрозділів звітують перед керівництвом про усунення недоліків, а керівництво вживає заходів для впливу на осіб, винних у негативних наслідках; затвердження систем внутрішнього контролю в обліковій політиці, що передбачає графік документообігу; посадові інструкції менеджерів усіх рівнів, узагальнення результатів контролю, їх аналізу, розроблення заходів з усунення недоліків.

Система внутрішнього контролю передбачає виділення суб'єктів і об'єктів контролю. Об'єктами внутрішнього контролю ринку є всі види ресурсів, доходи, фінансові результати та прибуток. Стан і зміни об'єктів контролюють суб'єкти, якими є посадові особи або групи осіб.

Внутрішній контроль має здійснюватися на таких етапах: на стадії планування (бюджетування) результатів діяльності оцінюється оптимальність, раціональність і ефективність різних варіантів управлінських рішень та відповідність їх загальної стратегічної мети розвитку ринку; на стадії організації та регулювання управлінських рішень оцінюється можливість досягнення бажаних результатів з певними витратами; на стадії обліку контролюють раціональне й ефективне використання виробничих і фінансових ресурсів відповідно до затверджених бюджетів; доцільність і законність господарських операцій ринку.

Основними елементами посадових прав і обов'язків служби внутрішнього контролю підприємства є: розроблення положення про службу внутрішнього контролю; складання планів і програм перевірки; визначення методів перевірки; визначення та розроблення форм робочої документації, оформлення результатів перевірки; розроблення форм звітів про результати перевірки; розроблення заходів щодо усунення виявлених недоліків і порушень [11].

Структура служби внутрішнього контролю багато в чому залежить від прямої діяльності ринку, його розмірів і конкретних цілей. Для вирішення питань внутрішнього контролю до її складу повинні входити фахівці різних економічних спеціальностей. За необхідності ця служба повинна мати змогу залучати до роботи експертів для вирішення складних питань і консультування. Служба

внутрішнього контролю вирішує широке коло завдань, серед яких: контроль за законністю здійснення операцій, що формують результати діяльності підприємства; контроль за забезпеченням повноти і точності оформлення господарських операцій первинними документами; контроль за відповідністю записів на рахунках бухгалтерського обліку та прийнятої облікової політики; контроль за дотриманням працівниками підприємства посадових інструкцій; контроль за ефективністю результатів діяльності підприємства. Основні права та обов'язки служби внутрішнього контролю наводяться у Положенні про внутрішній контроль результатів діяльності ринків.

Ефективність системи внутрішнього контролю залежить від обґрунтованості складених планів та чіткого виконання нею запланованих робіт. На підставі плану робіт служба внутрішнього контролю складає програму кожної перевірки. За результатами перевірки служба внутрішнього контролю повинна дати об'єктивні оцінки законності і доцільності здійснених фактів господарської діяльності; повноти відображення фактів господарської діяльності в бухгалтерському обліку; дотримання відображення операцій в часі; забезпечення схоронності активів. При складанні плану внутрішнього контролю результатів діяльності необхідно визначити перелік процедур внутрішнього контролю, які можуть відрізнитись тривалістю здійснення, оскільки результатом внутрішнього контролю має стати формування своєчасної та достовірної інформації у визначені терміни.

Ефективність і адекватність системи внутрішнього контролю залежить, насамперед, від зацікавленості в ньому власників і керівництва ринку, від їхніх дій щодо організації внутрішнього контролю на різних рівнях управління та забезпечення умов для своєчасної оцінки ризиків і ефективності контрольних процедур. Така організація виявлення недоліків і порушень є сигналом про можливі недоліки у господарюванні, пов'язані з відсутністю або неправильною роботою системи внутрішнього контролю на підприємстві [17].

Проведене дослідження стану внутрішнього контролю діяльності ринків свідчить про відсутність належного інформаційного забезпечення, відлагодженої системи контролю за центрами доходів і центрами витрат, центрами відповідальності. Питання ефективності її функціонування залишається все ще не вирішеним, враховуючи відсутність уніфікованого підходу стосовно організації внутрішнього контролю у розрізі найбільш доходних видів послуг. Це призводить до неналежного здійснення контрольних функцій. З метою удосконалення внутрішнього контролю на ринках запропоновано його організацію у розрізі досліджуваних видів послуг (рис. 2).

Для здійснення внутрішнього контролю діяльності ринків формування інформації повинно відбуватися в два етапи. На першому етапі працівники відділів послуг з надання торговельних місць на ринку, прокату майна, супутніх послуг (розрубка і зважування м'яса, ветеринарно-санітарний огляд), транспортних послуг безпосередньо формують обліково-інформаційну базу результатів надання послуг у кожному центрі відповідальності та щоденно подають керівнику відділу послуг (центру відповідальності) Відомість результатів діяльності.

На другому етапі керівник центру відповідальності один раз у три дні групує, узагальнює та аналізує інформацію, яка подана у Відомостях результатів діяльності у розрізі центрів відповідальності. Оброблена та проаналізована інформація у розрізі доходів, витрат і результатів діяльності та центрів відповідальності узагальнюється у Зведеній відомості результатів діяльності роботи ринків за місяць. Ця інформація є базисом для прийняття управлінських рішень за результатами здійсненого внутрішнього контролю.

Під час підготовки, розробки і прийняття управлінських рішень за результатами здійсненого внутрішнього контролю є убезпечення від виникнення відхилень та зниження вірогідності їх появи за основними центрами відповідальності, де проведений внутрішній контроль на ринках. Результатом процесу прийняття управлінських рішень слід вважати власне управлінське рішення, яке може бути як ефективним, так і неефективним (ефективність управлінського рішення оцінюється після його реалізації). У разі здійснення неефективного внутрішнього контролю основною метою прийняття управлінських рішень є виявлення допущених відхилень при організації внутрішнього контролю.

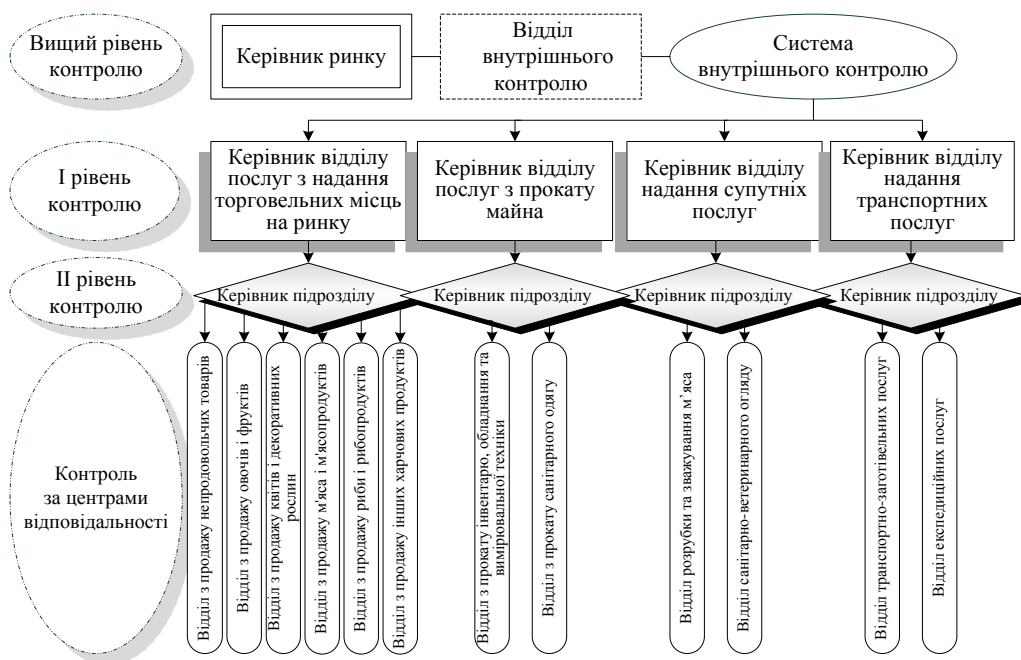


Рис. 2. Організація внутрішнього контролю діяльності ринків за структурними підрозділами та центрами відповідальності*

*Джерело: розробка авторів

Система контролю за основними бізнес-процесами на ринках має певні особливості, тому нами запропоновано організувати контроль з виділенням його рівнів відповідно до центрів витрат і центрів відповідальності. Надання повноважень здійснення контролю безпосереднім виконавцям процесу (керівникам структурних підрозділів) дасть можливість раціоналізувати контрольні процедури, кваліфіковано визначати причини відхилень і своєчасно впливати на їх перебіг.

Основними відмінностями центрів відповідальності є: їх функції, види послуг, технічні та технологічні особливості діяльності та ін. Тому в основу характеристики центрів відповідальності необхідно взяти постулат "контролю", згідно з яким у кожному центрі відповідальності є керівник, який формулює управлінські рішення стосовно доходів, витрат і фінансових результатів даного центру відповідальності.

Головною метою створення таких центрів відповідальності є розробка механізму розподілу відповідальності за економічними показниками: витрати, доходи, маржинальний дохід, чистий прибуток, інвестиції тощо. Центри відповідальності повинні формуватися на базі підрозділів підприємства, проте на відміну від останніх нести відповідальність не за виконання своїх функціональних обов'язків, а за досягнення певних фінансових і нефінансових показників. Встановивши відповідальність за досягнення розглянутих показників, можна контролювати отримання загального фінансового результату роботи підприємства, що дозволяє розглядати фінансову складову в якості ефективного інструменту досягнення його цілей.

За результатами дослідження встановлено, що центром відповідальності є основний складовий елемент, що містить у структурі діяльності суб'єкта господарювання (наприклад, структурний підрозділ та ін.), який має права, обов'язки та наділений відповідальністю стосовно об'єктів, які до нього належать, при цьому результати його діяльності є інформаційним базисом для формування загальних результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Щодо системи внутрішнього контролю на ринках за центрами відповідальності, то вона передбачає: поділ підрозділів ринків на центри відповідальності, визначення статусу центру

відповідальності; визначення переліку бюджетів, що складаються кожним центром відповідальності і цільових показників, які найбільш повно відображають його діяльність; розробка для кожного типу центру відповідальності методики розрахунку показників ефективності діяльності у відповідності до їх специфіки та особливостей функціонування; визначення регламенту взаємодії в ієрархічній фінансовій структурі ринку (за горизонталлю і вертикаллю); створення переліку форм управлінської звітності, що складатимуться кожним центром відповідальності у процесі оперативного інформування та за підсумками певного звітного періоду (кварталу, півріччя, року).

Рішення завдань внутрішнього контролю діяльності ринків досягається за умови його оптимальної організації, яка визначається дотриманням вимог, що висуваються до нього безпосередньо підприємством в особі власника (керівника). Головні серед них – повнота, достовірність та оперативність інформації, яка надається бухгалтерським обліком.

З метою організації ефективного внутрішнього контролю результатів діяльності доцільно розподіляти відповідний ринок на окремі сегменти або підрозділи залежно від видів послуг, що реалізуються, а повноваження та відповідальність у сфері керівництва й оперативного управління ним розподілити між управлінським персоналом різного рівня, що розширить можливості та підвищить ефективність менеджменту. Такий розподіл дає можливість визначити центри доходів, витрат і центри відповідальності за наявними бізнес процесами на досліджуваних суб'єктах підприємництва (рис. 3).



Рис. 3. Центри доходів, витрат і відповідальності у сфері надання основних видів послуг на ринках*

*Джерело: пропозиція авторів

Вважаємо, що обрання такого підходу до організації результатів діяльності ринків, тобто обґрунтування центрів виникнення доходів, витрат та відповідальності залежить від внутрішньої організації системи управління на ринках. Це в свою чергу підтверджує те, що на підприємствах ринків вибір місць виникнення витрат і центрів відповідальності буде різним, адже це залежить від прерогативи управлінського апарату, що в свою чергу обумовлюється особливостями організаційного процесу.

Дослідивши рентабельність та питому вагу послуг у загальній сумі доходів у своїх дослідженнях акцентуємо увагу на наступних послугах ринку: бронювання торговельних місць, супутні послуги (розрубка і зважування м'яса, ветеринарно-санітарний огляд), прокат обладнання і інвентарю, транспортні послуги.

Враховуючи те, що формування центрів відповідальності здійснюється з врахуванням організаційної структури управління будь-якого підприємства, тому розв'язання проблеми господарських відносин і розподіл відповідальності між центрами в кожному окремо взятому випадку залежатиме від організаційної структури управління

У сучасних умовах господарювання організація внутрішнього контролю діяльності ринків передбачає виокремлення центрів відповідальності, що залежить від структури самого суб'єкта господарювання і в найбільш загальному вигляді збігаються з нею. Це означає, що кожному підрозділу в організаційній структурі відповідає свій центр відповідальності, при цьому отримання керівником підрозділу права самостійно приймати рішення означає і відповідальність за їх наслідки.

За результатами проведеного дослідження наукових поглядів ряду вчених щодо внутрішнього контролю діяльності за центрами відповідальності вважаємо, що концепція внутрішнього контролю діяльності ринків за центрами відповідальності має враховувати специфічні особливості і ознаки ринку, але разом з тим, безпосередньо, сама концепція регламентує такі характеристики. Треба також брати до уваги, що у вузькому розумінні внутрішній контроль діяльності за центрами відповідальності – це контроль за обґрунтованістю і раціональністю певних показників у межах центрів відповідальності. У широкому розумінні слова – це контроль за окремими стадіями кругообігу засобів на підприємстві у взаємозв'язку різних центрів відповідальності [16].

Організація внутрішнього контролю діяльності за центрами відповідальності ґрунтується на сукупності принципів: плановості, дотримання режиму економії, ефективності використання ресурсів, контрольованості та ін. Проте сьогодні найбільш важливу роль відіграє саме принцип контрольованості, що означає включення в зону відповідальності управлінця конкретного центру лише тих ділянок витрат, доходів, фінансових результатів та інших, які контролює персонал цього центру. На практиці застосування цього принципу викликає труднощі, оскільки багато облікових ділянок центрів відповідальності не можуть бути строго поділені на контрольовані і неконтрольовані. Однак, менеджери можуть приймати певні управлінські рішення, що не завжди будуть відноситись до їх посадових обов'язків (наприклад, замінити відсутній матеріал іншим, своєчасно реагувати на дії конкурентів тощо). Це залежить від того, як керівник розподіляє функції між менеджерами центрів відповідальності, про що зазначається у посадових інструкціях останніх. Таким чином, внутрішній контроль може здійснюватися тільки через керівників центрів відповідальності. При ефективній системі внутрішнього контролю діяльності за центрами відповідальності вище керівництво підприємства делегує частину повноважень менеджерам центрів відповідальності.

Внутрішній контроль діяльності за центрами відповідальності являє собою і найважливішу функцію менеджменту, що дозволяє підприємству досягти запланованих цілей. Завданнями внутрішнього контролю діяльності за центрами відповідальності є наступні: фіксація досягнутих показників і ступеня їх відхилення від запланованих; аналіз причин відхилень і розробки заходів з подолання негативних тенденцій і використанню сприятливих зовнішніх факторів. Обґрунтованість прийнятих рішень за результатами внутрішнього контролю залежить від повноти отриманих висновків і якості проведеного контролю.

Висновки і перспективи.

Запропоновано організаційний підхід до побудови внутрішнього контролю з розподілом контрольних функцій за виділеними рівнями центрів витрат і центрів відповідальності. Ефективність внутрішнього контролю діяльності досліджуваних підприємств залежить від комплексу застосовуваних методів, тому нами визначено основні з них і детально висвітлено їх застосування за бізнес-процесами, центрами відповідальності (центрами витрат). Це формує методику контролю, застосування розширює інформаційні можливості управління з усіма позитивними наслідками для його функціонування як засобу оптимізації контрольних функцій менеджменту. Визначено, що раціональність і оптимальність системи внутрішнього контролю, як складної багаторівневої системи, забезпечують не окремі операції або процедури, а системний підхід до організації як кожного етапу, так і всього контрольного процесу, а також адаптування завдань, інформаційної бази та порядку проведення контрольних перевірок до специфічних особливостей об'єкта контролю.

Список використаних джерел

1. Ciurlău Loredana. Measuring Financial Performance Types of Responsibility Centers. URL : fse.fibiscus.ro/anale/Lucrari2012_2/AnaleFSE_2012_2_051.pdf.
2. Бойко Р., Чік М. Внутрішній контроль операційної діяльності на підприємствах будівельної галузі. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. № 10. С. 35–42.
3. Бутинець Т. А. Внутрішній контроль: суть і зміст. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2008. № 2(44). С. 31–42.
4. Воронко Р. М. Внутрішній контроль як невід'ємна складова системи управління підприємств та організації споживчої кооперації. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (45). Т.2. С. 376–381.
5. Головацька С. І., Сашко О. П. Внутрішній контроль витрат підприємства: організаційно-методичні аспекти. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 36–40.
6. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління : монографія / Куцук П. О., Медвідь Л. Г., Хариневич-Яворська Д. О., Шевчук В. О. Чернівці: Технодрук, 2015. 370 с.
7. Куцук П. О., Кузьма Х. В. Проблеми обліку та внутрішнього контролю комісійних операцій підприємства. *Науковий Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22. Вип. 11(64). С. 229–233.
8. Корягін М. В., Плотніченко І. Б. Внутрішній контроль підприємств інтерактивної торгівлі: сутність та призначення. *Вісник Одеського національного університету*. 2017. Т. 22, Вип. 2. С. 172–177.
9. Костирко Р. О. Контроль і аналіз в системі управління економічним потенціалом господарюючого суб'єкта: методологія та організація : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2010. 728 с.
10. Медвідь Л. Г. Удосконалення внутрішнього контролю як складової управління торговельним підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць*. 2015. Вип. 25.1. С. 307–314.
11. Озеран В. О., Чік М. Ю. Контроль у системі управління діяльністю підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. № 722. С. 172–177.
12. Пантелеев В. П. Засади організації внутрішнього контролю підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. 2017. № 1-2. С. 15–22.
13. Перезовова І. В., Степанюк О. С. Система контролю витрат підприємств: актуалізація побудови та аспекти функціонування. *Інноваційна економіка*. 2015. № 5. С. 283–286.
14. Редченко К. І. Концепція раннього попередження у сучасних системах управлінського контролю. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія "Економіка"*. 2015. № 1 (3). С. 212–217.
15. Шевчук В. О. Контроль інноваційних господарських систем: стратегії модернізації та перспективи розвитку. Стратегія розвитку України: Економічний та гуманітарний виміри : матер. наук.-практ. конф. / К. : ДП "Інформ.-аналіт. Агентство", 2015. 320 с.
16. Шматковська Т. О., Ярош В. В. До проблематики організації системи внутрішнього контролю фінансових результатів діяльності підприємства. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія" : зб. наук. праць*. 2014. Вип. 25. С. 200-205.
17. Яровенко Г. М. Організаційні заходи забезпечення ефективного функціонування внутрішнього

контролю підприємств. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua>.

18. Яценко В. М., Пронь Н. О. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи їх вирішення. *Фінанси, бухгалтерський облік і аудит*. 2016. Вип. 22. С. 3-7.

19. Nuzhna O., Tluchkevych N., Semenyshena, N., Nahirska, K., Sadovska, I. Making managerial decisions in the agrarian management through the use of ABC-Analysis tool. *Independent Journal of Management & Production*, 2019. Vol 10, No 7, 798-816. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v10i7.901>.

Статтю отримано: 03.01.2019 / Рецензування 22.02.2019 / Прийнято до друку: 20.06.2019

Petro Kutsyk

PhD, Professor, Department of Accounting
Lviv University of Trade and Economics
Lviv, Ukraine

E-mail: kutsykpetro@gmail.com

Fedir Makaruk

PhD, Associate Professor, Department of Accounting
Lviv University of Trade and Economics
Lviv, Ukraine

E-mail: fmakaruk@gmail.com

Roman Martsenyuk

PhD, Associate Professor, Department of Accounting
Lviv University of Trade and Economics
Lviv, Ukraine

E-mail: rmartseniuk@gmail.com

INTERNAL MONITORING OF MARKET ACTIVITIES AT THE CENTERS OF RESPONSIBILITY: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

Abstract

The current state of the national economy is characterized by uncertainty and volatility of the macro environment, which prompts new requirements for the market management system, envisages increasing the interest of owners and senior staff in the efficiency of functioning, raising profitability, maintaining and increasing capital. An important aspect of successful management is a well-established management mechanism, the element of which is internal control. The application of control methods in the company's activity will enable the formation of reliable information on the basis of which management will manage the impact on the implementation of business processes by the centers of responsibility, which will further contribute to the effective achievement of the objectives.

This research is realized based on general scientific methods and specific techniques. The methodical basis is a systematic approach that provides for determining the place of internal control in the market management system. Used: historical and logical analysis - to illustrate the theoretical bases and trends in the development of control; methods of induction and deduction - to research the general trends of the development of internal control activities; methods of theoretical generalization and observation - to research the state of internal control activities.

The article proposes the concept of internal control, which is based on the developed plan of internal control of the results of the markets in terms of the types of services. In the article proposed a phased method of internal control, which will enable to increase in practice the effectiveness of the management system for business processes with the aim of operational control of income, expenses and results of their activities.

The system of internal control of market activity requires further research from the point of systematic study of the methodology and organization as an information component of the management, which will enable to increase the efficiency of the markets.

Keywords: internal control, markets, business processes, information provision, management, performance results.

References

1. Ciurlău Loredana. *Measuring Financial Performance Types of Responsibility Centers*. Retrived from fse.tibiscus.ro/anale/Lucrari2012_2/AnaleFSE_2012_2_051.pdf.

2. Bojko, R., & Chik, M. (2015). Vnutrishnij kontrol operacijnoi dijalnosti na pidprijemstvah budivelnoi galuzi [Internal control of operational activities in the construction industry]. *Buhgalterskyj oblik i audit* [Accounting and auditing], 10, 35-42.
3. Butynec, T. A. (2008). Vnutrishnij kontrol: sut i zmist [Internal control: essence and content]. *Visnyk Zhytomyrskogo derzhavnogo tehnologichnogo universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Zhytomyr State Technological University. Economic Sciences], 2(44), 31-42.
4. Voronko, R. M. (2015). Vnutrishnij kontrol jak nevidjemna skladova systemy upravlinnja pidprijemstv ta organizacij spozhyvchoi kooperacii [Internal control as an integral part of the management system of enterprises and consumer co-operation organizations]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo universytetu* [Scientific herald of Uzhgorod University], 1 (45), 2, 376-381.
5. Golovacka, S. I., & Sashko, O. P. (2016). Vnutrishnij kontrol vytrat pidprijemstva: organizacijno-metodychni aspekty [Internal control of enterprise expenses: organizational and methodical aspects]. *Molodyj vchenyj* [Young scientist], 5, 36-40.
6. Kucyk, P. O., Medvid, L. G., Harynovych-Javorska, D. O., & Shevchuk, V. O. (2015). *Dijalnist torgovelnih pidprijemstv u konkurentnomu seredovyshhi: kontrolno-analitychne zabezpechennja systemy upravlinnja : monografija* [Activities of trading enterprises in a competitive environment: control and analytical support of the management system: monograph]. Chernivci: Tehnodruk.
7. Kucyk, P. O., & Kuzma, H. V. (2017). Problemy obliku ta vnutrishnogo kontrolju komisijnyh operacij pidprijemstva [Problems of accounting and internal control of commission operations of the enterprise]. *Naukovyj Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova. Serija: Ekonomika* [Scientific Herald of ONU named after I. I. Mechnikov. Series: Economics], 22, 11(64), 229-233.
8. Korjagin, M. V., & Plotnichenko, I. B. (2017). Vnutrishnij kontrol pidprijemstv interaktyvnoi torgivli: sutnist ta pryznachennja [Internal control of interactive trading enterprises: the nature and purpose]. *Visnyk Odeskogo nacionalnogo universytetu* [Bulletin of the Odessa National University], 2, 172-177.
9. Kostyrko, R. O. (2010). *Kontrol i analiz v systemi upravlinnja ekonomichnym potencialom gospodarjujuchoho subjekta: metodologija ta organizacija : monografija* [Control and analysis in the management system of the economic potential of the business entity: methodology and organization: monograph]. Lugansk : SNU im. V. Dalja.
10. Medvid, L. G. (2015). Udoskonalennja vnutrishnogo kontrolju jak skladovoi upravlinnja torgovelnym pidprijemstvom [Improvement of internal control as a component of management of a trading enterprise]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy : zb. nauk.-tehn. prac* [Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine: Sb. Sci.-Tech. works], 25.1, 307-314.
11. Ozeran, V. O., & Chik, M. Ju. (2012). Kontrol u systemi upravlinnja dijalnistju pidprijemstv [Control in the management system of enterprises]. *Menedzhment ta pidprijemnyctvo v Ukraini: etapy stanovlennja i problemy rozvytku. Visnyk Nacionalnogo universytetu "Lvivska politehnika"* [Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems. Bulletin of Lviv Polytechnic National University], 722, 172-177.
12. Pantelejev, V. P. (2017). Zasady organizacii vnutrishnogo kontrolju pidprijemstv [Principles of organization of internal control of enterprises.]. *Naukovyj visnyk Nacionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu: zb. nauk. prac* [Scientific Journal of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit: Sb. sciences works], 1-2, 15-22.
13. Perevozova, I. V., & Stepanjuk, O. S. (2015). Systema kontrolju vytrat pidprijemstv: aktualizacija pobudovy ta aspekty funkcionuvannja [System of control of expenses of the enterprises: updating of building and aspects of functioning]. *Innovacijna ekonomika* [Innovative economy], 5, 283-286.
14. Redchenko, K. I. (2015). Koncepcija rannogo poperedzhennja u suchasnyh systemah upravlinskogo kontrolju [Concept of early warning in modern systems of managerial control]. *Naukovyj visnyk Mukachivskogo derzhavnogo universytetu. Serija "Ekonomika"* [Scientific herald of Mukachevo State University. Series "Economics"], 1 (3), 212-217.
15. Shevchuk, V. O. (2015). Kontrol innovatyvnyh gospodarskyh system: strategii modernizacii ta perspektyvy rozvytku [Control of Innovative Business Systems: Modernization Strategies and Development Prospects]. *Strategija rozvytku Ukrainy: Ekonomichnyj ta gumanitarnyj vymiry : mater. nauk.-prakt. konf. K. : DP "Inform.-analit. Agentstvo"*, 320.
16. Shmatkovska, T. O., & Jarosh, V. V. (2014). Do problematyky organizacii systemy vnutrishnogo kontrolju finansovyh rezultativ dijalnosti pidprijemstva [To the problems of organization of the system of internal control of financial results of the enterprise]. *Naukovi zapysky Nacionalnogo universytetu "Ostrozka akademija"* [Scientific notes of the National University of Ostroh Academy: Sb. sciences works], 25, 200-205.

17. Jarovenko, G. M. Organizacijni zahody zabezpechennja efektyvnogo funkcionuvannja vnutrishn'ogo kontrolju pidprijemstv. *dspace.uabs.edu.ua*. Retrived from <http://dspace.uabs.edu.ua>.

18. Jacenko, V. M., & Pron, N. O. (2016). Vnutrishnij kontrol na pidprijemstvah Ukrainy: problemy rozvytku ta shljahy ih vyreshennja [Internal control at Ukrainian enterprises: problems of development and ways of their solution]. *Finansy, buhgalterskyj oblik i audit [Finance, accounting and auditing]*, 22, 3-7.

16. Nuzhna O., Tluchkevych N., Semenushena, N., Nahirska, K., Sadovska, I. (2019). Making managerial decisions in the agrarian management through the use of ABC-Analysis tool. *Independent Journal of Management & Production*, Vol 10, No 7, 798-816. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v10i7.901>.

Received: 01.03.2019 / Review 02.22.2019 / Accepted 06.20.2019

