

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту
(назва кафедри)

Тетяна ВЛАСЕНКО

_____ (підпис)

_____ (ПІБ)

«__» _____ 202__ р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **Формування системи контролю в менеджменті підприємства**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

(науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

Віра БУТЕНКО

_____ (ПІБ)

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

д.е.н., професор

(науковий ступінь та вчене звання)

_____ (підпис)

Марина ДЄЛІНІ

_____ (ПІБ)

Виконав

_____ (підпис)

Денис ГОРЖІЙ

_____ (ПІБ студента)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту

к.е.н., доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПБ)
« _____ » _____ 202__ р.

З А В Д А Н Н Я

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Горжія Дениса Андрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи

«Формування системи контролю в менеджменті підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «12» грудня 2024 р. №2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи

1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали Державної служби статистики України; 7) офіційні дані ТОВ «Рібас Хотелс Груп»

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретико-методологічні основи системи контролю в менеджменті підприємства.

2. Аналіз діючої системи контролю ТОВ «Рібас Хотелс Груп».

3. Шляхи вдосконалення системи контролю в менеджменті ТОВ «Рібас Хотелс Груп».

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Марина ДЄЛІНІ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Денис ГОРЖІЙ
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та значення контролю в менеджменті підприємства.....	6
1.2. Види та методи контролю в управлінні підприємством	10
1.3. Світовий досвід організації системи контролю в менеджменті.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ТОВ «РІБАС ХОТЕЛС ГРУП»	22
2.1. Характеристика підприємства та особливості його управлінської системи	22
2.2. Комплексна оцінка підприємства.....	27
2.3. Оцінка ефективності системи контролю ТОВ «Рібас Хотелс Груп»	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «РІБАС ХОТЕЛС ГРУП».....	40
3.1. Запровадження сучасних технологій контролю в управлінні підприємством.....	40
3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності контролю на підприємстві.....	45
3.3. Вплив вдосконаленої системи контролю на результати діяльності підприємства	51
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Сучасні умови розвитку підприємств характеризуються підвищеною конкуренцією, динамічністю ринкового середовища та необхідністю забезпечення ефективного управління всіма аспектами діяльності. В цих умовах формування системи контролю в менеджменті підприємства набуває особливого значення. Контроль дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей, оптимізувати використання ресурсів, знижувати ризики та оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Недостатня увага до формування системи контролю може призвести до втрат ефективності управління, зростання ризиків та негативного впливу на конкурентоспроможність підприємства. Саме тому дослідження даної теми є актуальним і своєчасним.

Метою дипломної роботи є розробка теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи контролю в менеджменті підприємства для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Завдання дослідження:

1. Визначити сутність та значення контролю в менеджменті підприємства,
2. Вивчити види та методи контролю в управлінні підприємством,
3. Проаналізувати світовий досвід організації системи контролю в менеджменті,
4. Визначити характеристику підприємства та особливості його управлінської системи,
5. Провести комплексну оцінку підприємства,
6. Оцінити ефективності системи контролю ТОВ «РІБАС ХОТЕЛІС ГРУП»,
7. Запровадити сучасні технології контролю в управлінні підприємством,
8. Розробити пропозиції щодо підвищення ефективності контролю на підприємстві,

9. Визначити вплив вдосконаленої системи контролю на результати діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління ТОВ «РІБАС ХОТЕЛС ГРУП», зокрема система контролю, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Предметом дослідження є методи, інструменти та організаційні підходи до формування системи контролю в менеджменті підприємства.

У роботі використовуються наступні методи дослідження: теоретичні методи, економіко-математичні методи, графічні методи.

Дослідження проведено на основі даних діяльності конкретного підприємства та загальних тенденцій розвитку систем контролю в українських компаніях.

Теоретична значимість роботи полягає в узагальненні та розширенні знань про принципи, підходи та методи формування системи контролю в менеджменті підприємств.

Практична значимість дослідження полягає у розробці рекомендацій для вдосконалення системи контролю, які можуть бути використані керівниками підприємств для підвищення ефективності управлінських процесів. Результати дослідження можуть бути застосовані як на великих підприємствах, так і в середньому та малому бізнесі.

Апробацію результатів дослідження бакалаврської роботи було здійснено на ІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Роль молоді в розвитку АПК України», де було опубліковано тези на тему «Передумови формування системи контролю на підприємстві».

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення контролю в менеджменті підприємства

Контроль – це складне та багатозначне поняття, яке викликає жваві дискусії серед науковців. Його сутність, роль та функції у системі управління розглядаються під різними кутами зору. У процесі дослідження ми зустрічаємо широкий спектр трактувань, що свідчить про його значущість та універсальність.

Науковці трактують контроль залежно від його ролі у системі управління. Деякі визначають його як процес спостереження та перевірки діяльності організацій, що має на меті виявлення відхилень від заданих параметрів та попередження негативних явищ. Інші підходи акцентують на функціональній ролі контролю, зокрема як засобу оцінювання результатів роботи організації, або як завершального етапу управлінського циклу, що порівнює досягнуті результати з попередньо поставленими цілями [8, с. 11].

Однак спільним у всіх підходах є визнання важливості контролю для забезпечення ефективного управління. Його розглядають як форму зворотного зв'язку, що забезпечує керівникам інформацію про реалізацію управлінських рішень. Ця інформація є основою для коригування діяльності й попередження негативних явищ.

У науковій літературі контроль часто ототожнюється з іншими функціями управління, такими як облік та аналіз. Однак важливо зазначити, що контроль не є допоміжною чи вторинною функцією. Він має самостійну роль у процесі управління, тісно взаємодіючи з іншими функціями. Як вважають деякі дослідники, контроль, облік та аналіз є взаємопов'язаними, але окремими функціями, які спільно формують базу для ефективного управління [13, с. 153].

Контроль забезпечує отримання оперативної та достовірної інформації, що необхідна для прийняття ефективних рішень. Зокрема, ця інформація використовується для оцінювання обґрунтованості управлінських рішень,

попередження незаконних чи нераціональних дій та усунення виявлених відхилень.

Він починається на етапі планування, супроводжує процес прийняття рішень та реалізації стратегій і завершується оцінюванням кінцевих результатів. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати порушення, але й попереджати їх виникнення, що є однією з головних цілей управління.

Крім того, контроль має значення не лише для виявлення недоліків, але й для підтвердження правильності обраних рішень. Якщо контроль обмежується лише пошуком помилок, він втрачає одну з ключових своїх функцій – підтримку позитивних тенденцій.

Сучасний розвиток управлінських підходів потребує активного залучення контролю для оцінювання ефективності виробництва та управління. Його функції виходять за межі простого виявлення порушень: він також сприяє узагальненню передового досвіду та підвищенню ефективності інших управлінських функцій, таких як планування, регулювання та аналіз.

Важливо також зазначити, що контроль сприяє формуванню культури прозорості та відповідальності в організації. Через отримання своєчасної та достовірної інформації про стан справ керівники мають можливість швидко реагувати на зміни, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

Контроль є не лише важливим інструментом управління, але й самостійною функцією, яка забезпечує ефективність і стабільність організаційної діяльності. Його роль полягає не лише у виявленні недоліків, але й у підтримці позитивних змін та підвищенні ефективності управлінських рішень. Взаємозв'язок контролю з іншими функціями управління підкреслює його значущість для комплексного підходу до управління та досягнення сталого розвитку організації [22, с. 12].

Сучасний менеджмент стоїть на перетині людських ресурсів, ефективності організації та постійного розвитку. Однією з ключових функцій менеджера є допомога співробітникам у розкритті їхнього потенціалу, підвищенні якості роботи та вирішенні проблем, що виникають у процесі діяльності. Контроль у

цьому контексті є не лише механізмом перевірки, а й засобом підтримки, спрямованим на забезпечення гармонійного функціонування організації.

Однією з основних причин помилок у роботі є нестача знань та досвіду. Це природно для будь-якої організації, адже співробітники розвиваються у процесі роботи. Завдання менеджера - не лише виявити помилки, а й допомогти їх усунути, використовуючи контроль як навчальний інструмент. На практиці найбільш ефективним є підхід, коли контроль не карає, а підказує. Такий підхід формує атмосферу довіри, де працівники сприймають нагляд як підтримку, а не як загрозу.

Контроль у менеджменті пройшов довгий шлях еволюції. Від початкового уявлення як засобу перевірки достовірності документів він трансформувався в складний процес, що охоплює оцінку відповідності дій поставленим цілям і планам. Сучасний контроль передбачає не лише перевірку, а й глибокий аналіз інформації, що дозволяє вдосконалювати діяльність організації [28, с. 34].

Виконання функції контролю включає кілька важливих етапів: отримання та аналіз інформації, виявлення відхилень і діагностика їх причин, а також розробка шляхів для вдосконалення діяльності. Однак головна мета контролю полягає не лише у виявленні проблем, а й у створенні умов для їх усунення. Успішні менеджери завжди пам'ятають, що контроль - це інструмент не лише для оцінки роботи, а й для навчання, розвитку співробітників та побудови ефективної команди.

Контроль, як одна з фундаментальних функцій управління, має значний вплив на стабільність та розвиток організації. Його позитивні аспекти не обмежуються лише усуненням недоліків, а й охоплюють виявлення найпродуктивніших сфер діяльності, аналіз причин успіхів та невдач, а також адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Ця багатогранність дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними та орієнтованими на майбутнє [39, с. 87].

Однією з головних переваг контролю є його здатність швидко реагувати на зміни. Завдяки контролю організація вчасно фіксує проблеми та коригує свої дії,

перш ніж вони переростуть у серйозні перешкоди на шляху до досягнення цілей. Наприклад, аналіз відхилень фактичних результатів від запланованих дозволяє виявляти «вузькі місця» в управлінні, тим самим запобігаючи стратегічним помилкам. У той же час контроль підтримує позитивні практики та сприяє закріпленню успішних ініціатив, що створює підґрунтя для подальшого розвитку.

Проте, незважаючи на численні переваги, контроль часто недооцінюється багатьма керівниками. Практика свідчить, що легковажне ставлення до цієї функції значно знижує ефективність управлінської системи та створює перешкоди на шляху до досягнення стратегічних цілей. Нехтування своєчасним моніторингом діяльності призводить до відсутності зворотного зв'язку, що робить організацію вразливою до зовнішніх та внутрішніх ризиків.

Крім того, слабкий контроль сприяє накопиченню помилок і недоліків у роботі, які можуть залишатися непоміченими до моменту, коли їхнє усунення стає значно складнішим і дорожчим. Такий підхід є протилежністю стратегічно спрямованому контролю, що орієнтується на довгостроковий успіх організації.

Для того щоб контроль виконував свою функцію максимально ефективно, він повинен задовольняти певні критерії [5, с. 369]:

1. Стратегічна спрямованість - контроль має підтримувати загальні пріоритети організації та відповідати їй довгостроковим цілям. Це означає, що контроль повинен бути інтегрований у стратегічне планування.

2. Орієнтованість на результати - контроль має забезпечувати досягнення фактичних результатів, які відповідають запланованим цілям, а також створювати передумови для формулювання нових завдань.

3. Відповідність діяльності - контроль повинен вимірювати те, що є важливим для організації, та зосереджуватися на ключових аспектах її діяльності.

4. Своєчасність - для забезпечення ефективності контроль має здійснюватися у відповідний момент, що дозволяє оперативно реагувати на виклики.

5. Гнучкість - оскільки сучасні організації працюють у динамічному середовищі, контроль повинен легко адаптуватися до змін.

6. Простота та економічність - процес контролю має бути зрозумілим усім учасникам і не створювати надмірного навантаження на організацію.

Контроль, який відповідає переліченим вимогам, є не просто інструментом управління, а стратегічним ресурсом, що сприяє довгостроковому успіху організації. Він дозволяє вчасно адаптуватися до змін, підтримувати найкращі практики та створювати умови для ефективної роботи. Важливо, щоб керівники усвідомлювали значення контролю не як способу тиску, а як засобу підтримки та розвитку, що сприяє досягненню цілей і забезпечує процвітання організації.

1.2. Види та методи контролю в управлінні підприємством

Контроль є фундаментальною складовою управлінського процесу, що відіграє ключову роль у досягненні організаційних цілей. Він органічно пов'язаний з іншими функціями управління, такими як планування, мотивація та створення організаційних структур. Без контролю управлінський цикл не був би повним, адже саме він дозволяє виявляти проблеми та оперативно реагувати на них до того, як вони призведуть до серйозних наслідків.

У багатьох людей термін "контроль" асоціюється з негативними емоціями - примусом, обмеженнями та відсутністю самостійності. Однак таке сприйняття є хибним і обмеженим. Контроль у правильному розумінні не є механізмом тиску, а радше засобом забезпечення ефективності й узгодженості з визначеними цілями. Його мета полягає не лише у виявленні відхилень, а й у сприянні мотивації, вдосконаленню процесів і підвищенню відповідальності [1, с. 153].

У науці управління виділяють кілька основних видів контролю, які різняться за часом здійснення та завданнями (рис. 1.1):

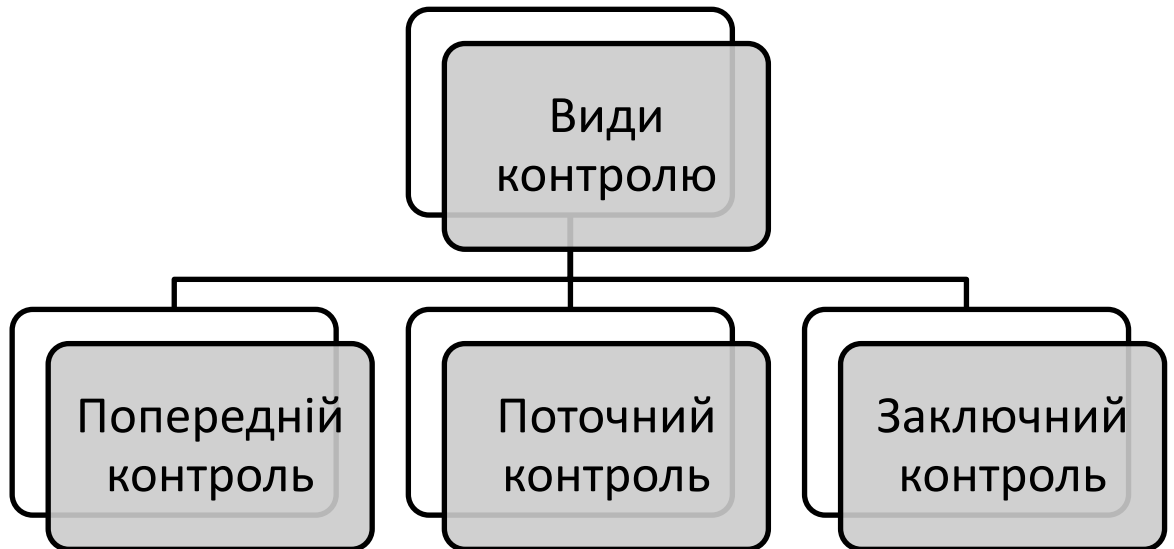


Рис. 1.1 Види контролю

Джерело: сформовано автором на основі [19]

На рисунку 1.1 подано три основні види контролю: попередній, поточний та заключний. Кожен із них має своє значення, цілі та особливості застосування, що дозволяє ефективно організувати управлінські процеси.

Попередній контроль здійснюється до початку виконання завдання або процесу. Його мета – запобігти потенційним проблемам шляхом аналізу планів, ресурсів і засобів, які будуть використовуватися. Наприклад, у сфері освіти попередній контроль може включати розробку навчальних планів, перевірку кваліфікації викладачів та забезпечення необхідних матеріалів. Цей вид контролю дозволяє уникнути помилок ще на етапі планування, що значно підвищує ефективність роботи.

Поточний контроль проводиться у процесі виконання завдань. Він дозволяє моніторити хід роботи, своєчасно виявляти відхилення від плану і вносити необхідні корективи. Цей вид контролю спрямований на забезпечення стабільності та відповідності процесу встановленим стандартам. Наприклад, у виробничій діяльності поточний контроль може включати регулярні перевірки

якості продукції та робочих умов. Таким чином, поточний контроль є основним інструментом для забезпечення оперативного управління [19, с. 28].

Заключний контроль здійснюється після завершення роботи для оцінки її результатів і відповідності поставленим цілям. Його мета – аналіз отриманих даних, виявлення недоліків і формулювання рекомендацій на майбутнє. У сфері управління проектами заключний контроль допомагає оцінити ефективність проекту, визначити досягнуті результати та врахувати уроки для подальших дій. Цей вид контролю є завершальним етапом, який закріплює успіх та забезпечує постійне вдосконалення.

Кожен із трьох видів контролю відіграє важливу роль в управлінні та доповнює інші. Попередній контроль забезпечує правильний старт, поточний – стабільний хід, а заключний – об'єктивну оцінку результатів. Комплексне використання цих видів контролю сприяє ефективному досягненню цілей, підвищенню якості роботи та вдосконаленню управлінських процесів.

Контроль можна класифікувати залежно від способу його здійснення та суб'єктів [40]:

- Активний контроль передбачає безпосереднє втручання в процеси.
- Пасивний контроль є більш спостережливим, без прямого впливу.
- Зовнішній контроль виконується державними чи іншими сторонніми органами.
- Внутрішній контроль здійснюється безпосередньо в організації.
- Самоконтроль покладається на працівників, сприяючи їхній відповідальності та ініціативі.

Контроль не обмежується функцією моніторингу. Він також є важливим інструментом для вдосконалення процесів, мотивації персоналу та запобігання помилкам у майбутньому. Ефективний контроль допомагає зосередити зусилля на стратегічно важливих напрямках, забезпечуючи прозорість, відповідальність і узгодженість у діяльності.

Контроль є важливим інструментом у забезпеченні ефективності діяльності будь-якої організації. Він дозволяє керівникам оцінювати результати

роботи, виявляти недоліки та забезпечувати відповідність процесів встановленим стандартам. Для досягнення цієї мети необхідно дотримуватися принципів контролю, які формують науковий підхід до його здійснення (рис. 1.2).

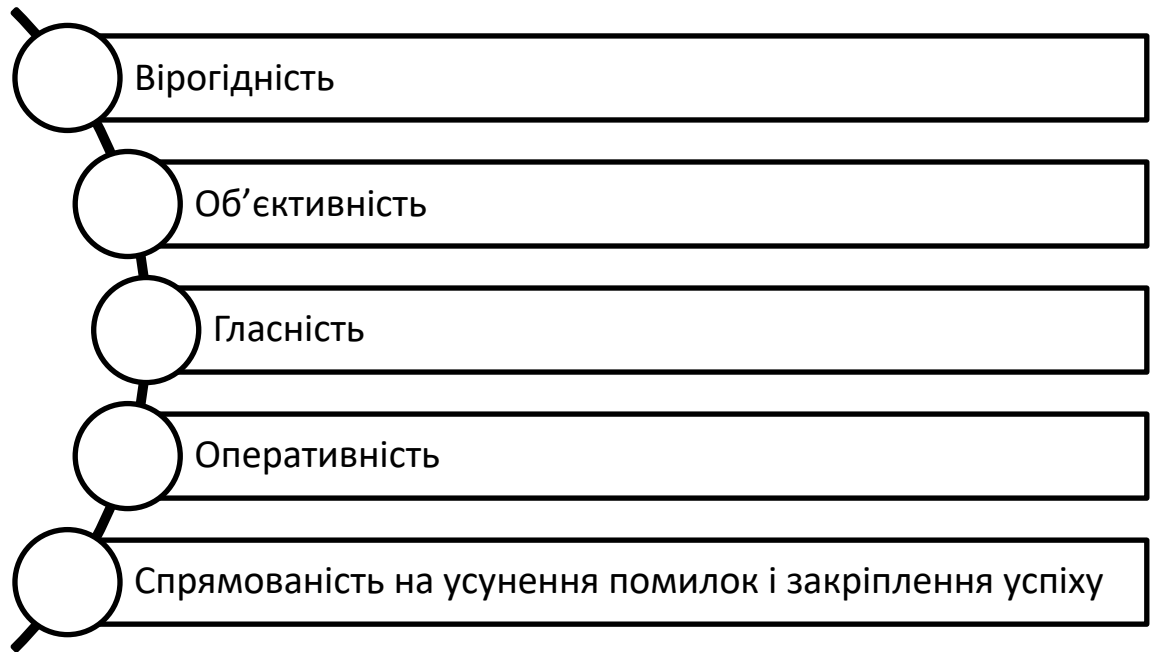


Рис. 1.2 Основні принципи контролю

Джерело: сформовано автором на основі [34]

На рисунку 1.2 зображені основні принципи контролю: вірогідність, об'єктивність, гласність, оперативність та спрямованість на усунення помилок і закріплення успіху. Розглянемо кожен із них детальніше.

Вірогідність означає необхідність забезпечення достовірності даних, які використовуються у процесі контролю. Без точних фактів неможливо ухвалювати ефективні управлінські рішення. Вірогідність забезпечує довіру до контролю з боку всіх учасників процесу, оскільки спотворена інформація може призводити до хибних висновків.

Об'єктивність передбачає неупереджений підхід до оцінки результатів. Контроль має базуватися на реальних показниках і фактах, а не на суб'єктивних судженнях. Це дозволяє уникнути конфліктів та забезпечує справедливість у стосунках між працівниками та керівництвом [22, с. 8].

Гласність контролю підкреслює його відкритість для всіх зацікавлених сторін. Завдяки цьому забезпечується прозорість діяльності організації, що сприяє зміцненню довіри серед співробітників та зовнішніх партнерів. Гласність також допомагає співробітникам краще розуміти свої обов'язки та відповідальність.

Контроль має бути своєчасним, щоб вчасно реагувати на відхилення та уникати їх накопичення. Оперативність дозволяє швидко усувати недоліки, зберігаючи ефективність процесів і мінімізуючи втрати.

Цей принцип акцентує увагу на тому, що контроль не повинен бути лише інструментом виявлення помилок. Його мета – створити умови для їх усунення, а також закріпити позитивні результати. Такий підхід сприяє розвитку організації та підвищенню її ефективності [37, с. 99].

Дотримання основних принципів контролю є запорукою ефективного управління. Вірогідність, об'єктивність, гласність, оперативність та спрямованість на усунення помилок дозволяють не лише виявляти недоліки, але й вдосконалювати процеси. Це сприяє досягненню стабільного успіху організації та підвищенню її конкурентоспроможності.

Контроль можна реалізувати через різні методи, кожен із яких має свої переваги та недоліки:

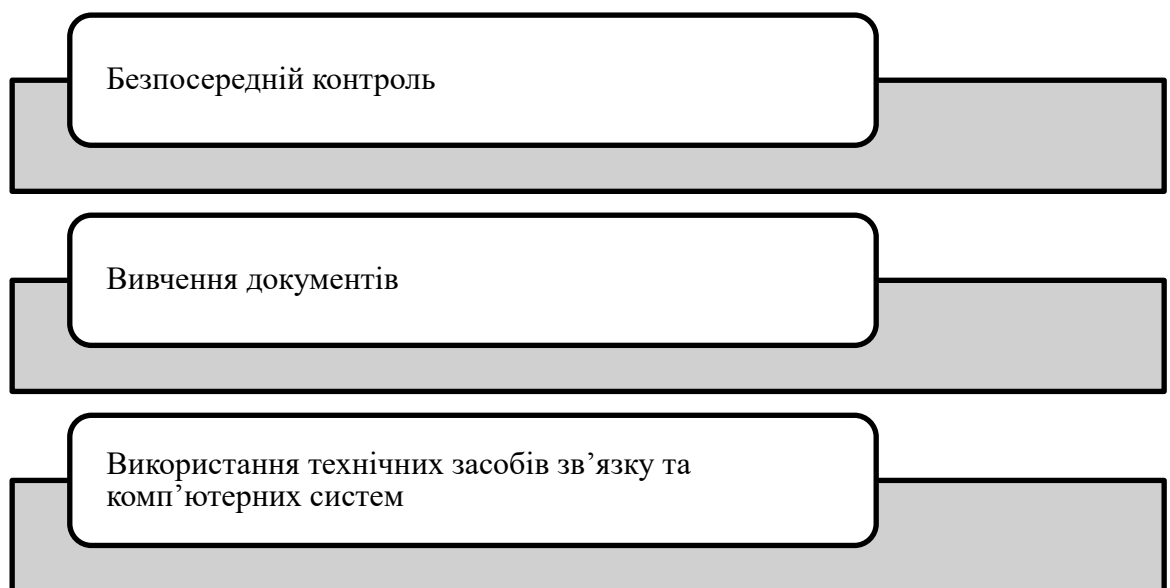


Рис. 1.3 Методи контролю

Джерело: сформовано автором на основі [39]

На рисунку 1.3 представлено три основні методи контролю: безпосередній контроль, вивчення документів, а також використання технічних засобів зв'язку та комп'ютерних систем. Кожен із цих методів має свої особливості, переваги та обмеження, які заслуговують на детальний аналіз.

Безпосередній контроль передбачає прямий вплив і перевірку роботи об'єкта чи процесу в реальному часі. Цей метод є найефективнішим у ситуаціях, коли потрібно негайно виявити відхилення від стандартів або вплинути на хід подій. Наприклад, менеджер може особисто спостерігати за виробничим процесом чи роботою команди. Основна перевага безпосереднього контролю полягає в можливості швидкого реагування та прийняття рішень. Проте цей підхід є трудомістким і часто потребує значних ресурсів, особливо в масштабних організаціях.

Вивчення документів як метод контролю зосереджується на аналізі звітності, планів, журналів обліку та інших офіційних документів. Цей метод дозволяє оцінити результати діяльності, виявити тенденції та визначити, чи відповідають дії встановленим стандартам. Він є ефективним у випадках, коли потрібна глибока аналітика або ретроспективний аналіз. Недоліком такого підходу є те, що він може не дозволяти оперативно виявити та виправити проблеми, оскільки фокусується на минулих подіях.

Сучасні інформаційні технології відкривають нові можливості для контролю. Використання технічних засобів зв'язку та комп'ютерних систем дає змогу автоматизувати процеси перевірки, отримувати дані в режимі реального часу та забезпечувати більшу точність аналізу. Наприклад, системи моніторингу продуктивності, відеоспостереження або програмне забезпечення для управління проектами дозволяють не лише контролювати, але й прогнозувати можливі проблеми. Однак впровадження таких рішень потребує значних інвестицій та технічної підготовки персоналу [13, с. 171].

Кожен із методів контролю, має своє місце у сучасній управлінській практиці. Успішне функціонування організацій часто залежить від умілого поєднання цих методів, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до

контролю. У світі, де швидкість змін і обсяг інформації зростають, ключовим є використання інноваційних технологій, які допомагають не лише контролювати, але й оптимізувати робочі процеси.

Контроль є не лише інструментом для виявлення недоліків, але й засобом для розвитку організації. Його ефективність залежить від дотримання принципів, правильного вибору методів та форм, а також від здатності використовувати отримані результати для вдосконалення процесів. У сучасних умовах важливо інтегрувати новітні технології для оптимізації контрольних функцій, що сприятиме підвищенню загальної ефективності управління.

1.3. Світовий досвід організації системи контролю в менеджменті

Система контролю є невід'ємним елементом сучасного менеджменту, що забезпечує гармонійний розвиток організацій у динамічному світі. У різних країнах підходи до контролю формувалися під впливом культурних, економічних та соціальних реалій, і їхній досвід стає цінним орієнтиром для пошуку оптимальних управлінських рішень.

Американська модель організації контролю зосереджена на досягненні результатів через інноваційність і технологічний прогрес. Вона вражає своєю здатністю швидко реагувати на зміни завдяки гнучкості та автоматизації. Використання ключових показників ефективності (KPI) дозволяє американським компаніям не лише оцінювати діяльність, а й оперативно коригувати напрямки розвитку. Потужність їхніх інформаційних систем, об'єднана з ефективним зворотним зв'язком, стає фундаментом стабільності навіть у періоди турбулентності [3, с. 162].

Європейський підхід демонструє, що ефективність контролю не повинна обмежуватися лише фінансовими показниками. Європейські компанії інтегрують у свої системи елементи соціальної відповідальності, екологічності та етики, створюючи цінності, які виходять за межі бізнесу. Їхнє прагнення до

дотримання нормативів і акцент на співпрацю в колективах формує не лише продуктивне, але й стає середовище для розвитку.

Японський досвід став символом безперервного вдосконалення. Принцип кайдзен охоплює всі аспекти менеджменту, створюючи унікальну культуру контролю. Тут якість стає не метою, а засобом досягнення гармонії в усіх процесах, від виготовлення продукції до командної роботи. Завдяки увазі до деталей і орієнтації на довгострокову перспективу японські компанії зберігають конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Китайська система контролю вирізняється поєднанням традиційного підходу до управління та сучасних цифрових технологій. Централізоване управління і використання великих даних дозволяють прогнозувати ризики та приймати стратегічні рішення на основі детальної аналітики. Цей підхід, хоч і здається консервативним, демонструє високу ефективність у масштабних організаціях [18, с. 16].

Досвід цих країн засвідчує, що ефективний контроль залежить не лише від інструментів чи технологій, а й від здатності адаптувати їх до конкретних умов. Кожна модель надає важливі уроки: американська вчить швидкості та гнучкості, європейська - збалансованості, японська - глибокої уваги до якості, а китайська - силі централізованого підходу. Для сучасного менеджера важливо інтегрувати ці найкращі практики у власну систему контролю, орієнтуючись на потреби організації та динаміку зовнішнього середовища.

Для кращого розуміння підходів до контролю в міжнародних компаніях пропонуємо розглянути типи контролю, що широко застосовуються у світовій практиці (Таблиця 1.1).

Контроль є важливим інструментом забезпечення відповідності діяльності філій стратегії компанії та досягнення її цілей. Залежно від обраного підходу контроль може бути прямим або непрямим, і кожен з них має свої особливості та переваги.

Таблиця 1.1

Типи контролю в міжнародних компаніях

Тип контролю	Опис
Прямий контроль	Включає наради у головному офісі корпорації, організацію перевірок на місцях через відрядження членів керівництва до закордонних філій, поточний контроль персоналу, створення стимулюючого клімату та особливої корпоративної культури.
Непрямий контроль	Включає щомісячну звітність, яка подається до офісу материнської компанії, та додатки до оперативної звітності (бюджети, баланси тощо).

Джерело: сформовано автором на основі [41]

Прямий контроль передбачає безпосереднє втручання керівництва головного офісу у діяльність закордонних філій. Сюди входять регулярні наради, перевірки на місцях через відрядження керівників, а також створення стимулюючого робочого середовища та впровадження єдиної корпоративної культури.

Цей тип контролю дає можливість оперативно реагувати на проблеми та впливати на прийняття рішень у реальному часі. Прямий контакт із персоналом допомагає керівництву краще розуміти локальні виклики та потреби філій. Окрім цього, стимулюючий клімат і чіткі стандарти корпоративної культури сприяють посиленню лояльності працівників та зниженню ризику розбіжностей між стратегіями материнської компанії та її філій.

Проте прямий контроль може бути затратним з точки зору ресурсів і часу, особливо якщо компанія має велику кількість підрозділів у різних країнах. Крім того, надмірне втручання може створювати відчуття тиску у працівників, що негативно позначається на їхній мотивації [29, с. 5].

Непрямий контроль базується на використанні звітності, яка подається до головного офісу. Це можуть бути щомісячні звіти, бюджети, баланси та інші форми оперативної інформації. Такий підхід дає можливість керівництву оцінювати ефективність діяльності філій без необхідності постійного втручання.

Непрямий контроль має низку переваг. По-перше, він менш затратний і дозволяє економити час керівників, які можуть зосередитися на стратегічному плануванні. По-друге, цей тип контролю сприяє самостійності місцевих

підрозділів, що може позитивно впливати на їхню адаптивність до локальних умов і підвищувати ініціативність працівників.

Втім, недоліком є те, що інформація, подана у звітах, може бути неповною або затримуватись, що знижує оперативність реагування. Крім того, відсутність прямого контакту може призводити до недостатнього розуміння реального стану справ у філіях.

Ефективне управління міжнародними компаніями вимагає гнучкого підходу до контролю. Баланс між прямим і непрямим контролем дозволяє поєднати оперативність і економічність управління. Наприклад, регулярні перевірки можуть доповнюватися аналізом звітності, а встановлення єдиної корпоративної культури може сприяти гармонізації діяльності всіх підрозділів [25, с. 78].

Таким чином, вибір типу контролю залежить від специфіки компанії, масштабів її діяльності та локальних умов у країнах, де розташовані її філії. Розуміння переваг і недоліків кожного з підходів дозволяє міжнародним компаніям ефективно реалізовувати свої стратегії, зберігаючи конкурентоспроможність на глобальному ринку. Для кращого розуміння різновидів контролю в міжнародних компаніях розглянемо їхню класифікацію в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Види контролю за об'єктом у міжнародних компаніях

Вид контролю	Опис
Ринковий контроль	Контроль за ринковими показниками, такими як ринкова ціна акцій, рентабельність інвестицій, валовий та чистий прибуток.
Контроль за продукцією	Визначення завдань для дочірніх підприємств, функціональних відділів та окремих працівників з контролем відповідно до встановлених показників.
Бюрократичний контроль	Створення системи правил і процедур для забезпечення стандартів діяльності.
Культурний контроль	Формування особливого психологічного клімату в організації, який сприяє досягненню цілей без явних зовнішніх проявів контролю.

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Ринковий контроль ґрунтується на аналізі ринкових показників, таких як ринкова ціна акцій, рентабельність інвестицій, валовий та чистий прибуток. Цей вид контролю особливо важливий для компаній, які функціонують у висококонкурентному середовищі. Він забезпечує об'єктивний спосіб оцінювання успішності бізнесу, дозволяючи керівникам приймати рішення на основі реальних даних. Наприклад, низька рентабельність інвестицій може сигналізувати про необхідність зміни стратегії або підвищення ефективності операцій.

Контроль за продукцією полягає у визначенні завдань для дочірніх підприємств, функціональних відділів та окремих працівників, що здійснюється на основі встановлених показників. Він є незамінним у забезпеченні якості продукції чи послуг, що надаються компанією. Наприклад, у міжнародних компаніях, які працюють у сфері виробництва, контроль за продукцією може включати регулярні перевірки відповідності стандартам якості, аналіз продуктивності та дотримання термінів виробництва [6].

Бюрократичний контроль передбачає створення системи правил і процедур, які забезпечують відповідність стандартам діяльності. У міжнародних компаніях цей підхід дозволяє уникати непорозумінь між різними підрозділами та країнами. Наприклад, у компаніях, що працюють у регульованих галузях, таких як фармацевтика чи фінанси, бюрократичний контроль забезпечує відповідність законодавчим вимогам та корпоративним стандартам.

Особливістю культурного контролю є формування психологічного клімату в організації, який сприяє досягненню цілей без необхідності зовнішніх методів впливу. Цей підхід особливо ефективний у компаніях із сильною корпоративною культурою, де співробітники ідентифікують себе з цінностями організації. Наприклад, у таких компаніях, як Google чи Microsoft, розвиток культурного контролю сприяє підвищенню творчості та мотивації персоналу.

Ефективний контроль у міжнародних компаніях вимагає балансу між різними підходами. Ринковий, продуктивний, бюрократичний та культурний контроль доповнюють один одного, забезпечуючи комплексний підхід до

управління. Кожен із них має свої переваги та сфери застосування, але в цілому їх поєднання дозволяє досягти стратегічних цілей компанії, забезпечуючи її успішність на глобальному ринку [13, с. 313].

На основі аналізу систем контролю, застосовуваних у міжнародних компаніях, можна зробити кілька важливих висновків. Контроль є ключовим інструментом сучасного менеджменту, що забезпечує ефективність та гармонійний розвиток організацій у динамічному бізнес-середовищі. Досвід різних країн демонструє, що успішність контролю визначається не лише технологіями та інструментами, а й здатністю адаптувати їх до специфіки організації та культурних, економічних і соціальних умов.

Американський підхід акцентує на швидкості, гнучкості та інноваційності. Європейська модель додає значущості соціальній відповідальності, сталому розвитку та етичним аспектам. Японська філософія кайдзен формує безперервне вдосконалення та увагу до якості, а китайська система демонструє ефективність централізованого управління в поєднанні з новітніми технологіями.

Баланс між прямим і непрямим контролем є критичним для міжнародних компаній, адже він дозволяє поєднувати оперативність та економічність. Водночас поєднання різних видів контролю (ринкового, продуктивного, бюрократичного та культурного) забезпечує комплексний підхід до управління. Це сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, зміцненню її конкурентоспроможності та створенню сталих умов для розвитку на глобальному ринку.

Таким чином, вибір моделі контролю повинен базуватися на унікальних потребах компанії, враховуючи особливості її діяльності, корпоративну культуру та зовнішнє середовище. Інтеграція найкращих світових практик у власну систему управління стає ключовим фактором успішності в сучасному світі бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ТОВ «РІБАС ХОТЕЛС ГРУП»

2.1. Характеристика підприємства та особливості його управлінської системи

У сучасному світі туризм і готельний бізнес відіграють важливу роль у розвитку економіки та задоволенні потреб мандрівників. Серед багатьох компаній, що працюють у цій сфері, ТОВ «Рібас Хотелс Груп» вирізняється як одна з провідних міжнародних керівних компаній повного циклу. Заснована 3 листопада 2017 року, компанія вже встигла зарекомендувати себе як надійний партнер для девелоперів і власників готелів.

Хронологію розвитку ТОВ «Рібас Хотелс Груп» можна представити на рис. 2.1.

Основна спеціалізація «Рібас Хотелс Груп» охоплює повний спектр послуг, необхідних для успішного запуску та управління готельними проектами. Компанія розробляє концепції, проектує, супроводжує всі етапи реалізації, а також надає послуги франчайзингу. Завдяки цьому, партнери отримують готові рішення для створення конкурентоспроможних готелів [23].

Компанія працює з готелями різних категорій - від комфортних 3* до розкішних 5*. Це можуть бути як курортні пляжні чи гірськолижні готелі, так і міські, бутік-готелі чи апарт-готелі. Такий широкий спектр напрямків дозволяє «Рібас Хотелс Груп» адаптувати свої послуги під різні запити та потреби клієнтів.

Ключовою перевагою компанії є її управлінська система, яка базується на наданні комплексних послуг. До основних напрямків діяльності належать [23]:

1. Готельний консалтинг - розробка бізнес-планів і концепцій для нових проєктів дозволяє клієнтам мати чітке бачення та стратегію розвитку своїх готельних об'єктів.

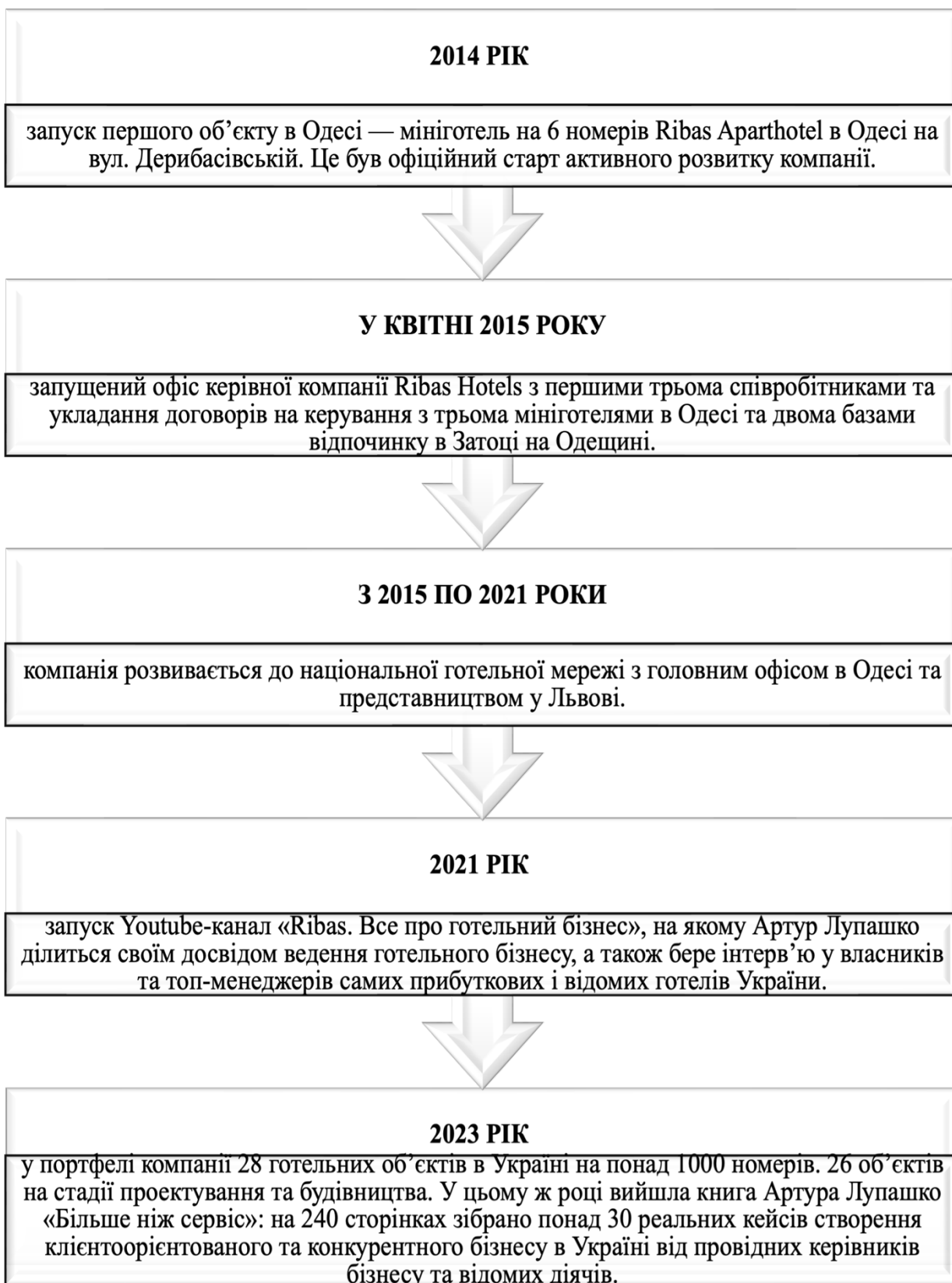


Рис. 2.1 Хронологія розвитку ТОВ «Рібас Хотелс Груп»

Джерело: сформовано автором на основі [23]

2. Керування готелями - повне операційне управління включає в себе моніторинг усіх процесів, що забезпечують високу якість послуг і ефективність роботи.

3. Дизайн і проектування - архітектурні та інтер'єрні рішення, створені спеціалістами компанії, враховують сучасні тенденції та побажання клієнтів.

4. Маркетинг і бронювання - компанія забезпечує просування готелів, управління системами бронювання та максимізацію доходів.

5. Аудит готелів - оцінка ефективності роботи готелю дозволяє виявити слабкі місця та впровадити заходи для їхнього покращення.

6. Навчання персоналу - підвищення кваліфікації співробітників сприяє покращенню сервісу та задоволенню потреб гостей.

ТОВ «Рібас Хотелс Груп» є прикладом того, як за короткий час можна досягти міжнародного визнання, зосереджуючись на інноваціях, якості та комплексному підході. Компанія продовжує розвиватися, впроваджуючи нові технології та підходи в управлінні готелями, що робить її одним із лідерів галузі.

Успіх Ribas Hotels Group частково зумовлений їх здатністю охоплювати всі етапи створення та управління готельними проектами. Від розробки концепцій до управління готовими об'єктами, компанія проявляє глибоке розуміння ринкових потреб і стратегічне бачення. Портфель компанії включає об'єкти в туристичних локаціях України, зокрема в Буковелі, Одесі та Львові, що засвідчує довіру серед інвесторів та розвиток франчайзингових проектів [23].

Наведемо основну інфографіку щодо Рібас Хотелс Груп на рис. 2.2.

Особлива увага в стратегії компанії приділяється співпраці з інвесторами, які купують юніти в готелях (апартаменти, номери, котеджі) у забудовників. Після завершення будівництва Рібас Хотелс Груп бере ці об'єкти під своє керування. Це забезпечує власникам готелів стабільний дохід від операційної діяльності комплексу. Ця модель дозволяє малим і середнім підприємцям ефективно інтегруватися у динамічний ринок гостинності та забезпечує розвиток готельної індустрії в регіонах.

Ribas Hotels Group у цифрах



Рис. 2.2 Інфографіка щодо сучасного стану ТОВ «Рібас Хотелс Груп»

Джерело: сформовано автором за допомогою засобів AI – ChatGPT на основі [23]

Інноваційність займає центральне місце у стратегії Рібас Хотелс Груп, що проявляється в застосуванні автоматизованих систем управління та цифрових платформ для бронювання. Інтерактивне спілкування з клієнтами через ці платформи дозволяє компанії забезпечувати швидкий та якісний сервіс. Такий підхід не тільки підвищує задоволеність клієнтів, але й оптимізує витрати, роблячи компанію привабливішою для інвесторів. Використання інновацій є ключовим елементом у підвищенні ефективності та зміцненні ринкових позицій.

Компанія активно втілює принципи соціальної відповідальності, зокрема через підтримку екологічних проєктів та ініціатив. Зменшення екологічного впливу, застосування енергоефективних технологій та участь у програмах захисту довкілля відображають зобов'язання Рібас Хотелс Груп перед суспільством. Такі дії не лише сприяють збереженню навколишнього середовища, але й підвищують репутацію компанії, позиціонуючи її як етичного та відповідального гравця на ринку [23].

Ribas Hotels Group приділяє особливу увагу розвитку своїх співробітників, інвестуючи у їхнє навчання та професійний розвиток. Створення позитивного робочого середовища, заснованого на взаємній повазі та відкритості, є фундаментом для забезпечення високого рівня обслуговування. Мотивовані та кваліфіковані працівники є ключем до успіху компанії, оскільки вони безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів та ефективність операцій.

Для глибшого розуміння організації роботи компанії та її здатності до ефективного управління проєктами на різних ринках звернемося до організаційної структури Рібас Хотелс Груп (Рис. 2.3).

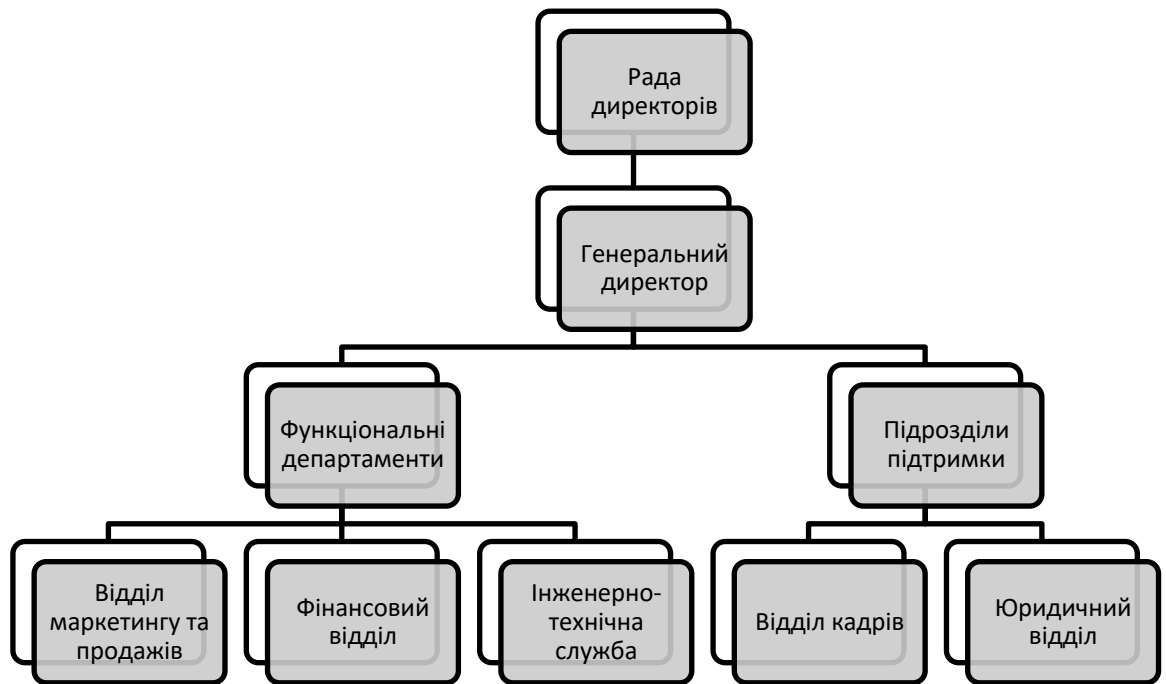


Рис. 2.3 Організаційна структура Рібас Хотелс Груп

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Організаційна структура Рібас Хотелс Груп є ієрархічною, із чітко визначеними рівнями управління, починаючи від Ради директорів, що здійснює стратегічне керівництво, до функціональних департаментів та підрозділів підтримки, які забезпечують операційну діяльність компанії. Така структура сприяє розподілу завдань і відповідальності між підрозділами, забезпечуючи ефективне управління та координацію роботи.

2.2 Комплексна оцінка підприємства

Фінансова стабільність Ribas Hotels Group та зростання показників діяльності свідчать про високий професіоналізм у плануванні та управлінні інвестиціями. Впровадження нових форматів співпраці з девелоперами та інвесторами сприяє збереженню провідних позицій компанії на ринку. Програми лояльності, які включають особливі умови для постійних клієнтів та партнерів, сприяють залученню нових інвестицій та зміцненню довгострокових відносин.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Рібас Хотелс
Груп» за 2022-2023 рр.

Показник	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне	відносне
Чисті надходження від продажу продукції, тис. грн.	7500928	8215886	714958	109,5
Вартість проданої продукції, тис. грн.	4235986	4554070	318084	107,5
Управлінські витрати, тис. грн.	290112	276156	-13956	95,2
Витрати на маркетинг і збут, тис. грн.	1542806	1612395	69589	104,5
Загальні витрати на виробництво та продаж продукції, тис. грн.	6068904	6442621	373717	106,2
Валовий прибуток від продажу продукції, тис. грн.	3264942	3661816	396874	112,2
Прибуток від основної діяльності, тис. грн.	1899773	1659248	-240525	87,3
Чистий прибуток, тис. грн.	1632730	1399396	-233334	85,7
Витрати на 1 грн чистого доходу від продажу, грн.	0,81	0,78	-0,02	96,9
Рентабельність продукції, %	38,54	30,73	-7,82	x

Джерело: сформовано автором на основі додатків

У таблиці наведено основні фінансові показники діяльності підприємства за 2022 і 2023 роки, а також абсолютні та відносні відхилення. Протягом аналізованого періоду спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 9,5%, що є позитивною динамікою. Також зросла собівартість реалізованої продукції (на 7,5%) та повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (на 6,2%). Проте адміністративні витрати зменшилися на 4,8%, що вказує на оптимізацію управлінських витрат.

Валовий прибуток зріс на 12,2%, однак прибуток від операційної діяльності та чистий прибуток знизилися відповідно на 12,7% та 14,3%. Це може свідчити про збільшення непрямих витрат або несприятливі ринкові умови.

Витрати на 1 грн чистої виручки зменшилися на 3,1%, що позитивно вплинуло на ефективність використання ресурсів. Проте показники рентабельності діяльності та рентабельності продукції знизилися, що вказує на зниження прибутковості.

У таблиці 2.2 представлено склад та організаційну структуру працівників підприємства за період з 2022 по 2023 роки.

Таблиця 2.2

Склад і структура працюючих на підприємстві

Показник	Чисельність, осіб		Структура кадрів, %	
	2022	2023	2022	2023
1. Кількість працівників підприємства	388	443	100	100
В тому числі:	333	368	85,82	85
- Робітники				
- Керівники	15	18	3,87	4,15
- Фахівці	40	47	10,31	10,85

Джерело: сформовано автором на основі додатків

Аналіз структури та чисельності персоналу підприємства за 2022-2023 роки показує загальне збільшення кількості працівників з 388 до 443 осіб, що свідчить про розширення кадрового потенціалу. Основну частину персоналу, як і раніше, складають робітники, чисельність яких зросла на 35 осіб, проте їхня частка в загальній структурі трохи зменшилася з 85,82% до 85%.

Кількість керівників збільшилася на 3 особи, що призвело до незначного зростання їхньої частки у структурі з 3,87% до 4,15%. Також помітне збільшення кількості фахівців на 7 осіб, завдяки чому їх частка зросла з 10,31% до 10,85%. Це свідчить про посилення ролі фахівців і керівників у структурі кадрів, що може позитивно вплинути на управлінські та спеціалізовані функції підприємства.

Загалом тенденції свідчать про зміцнення кадрової бази підприємства, збільшення частки кваліфікованих працівників та розширення можливостей для розвитку підприємства. Виконаємо SWOT-аналіз для ТОВ «Рібас Хотелс Груп» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Рібас Хотелс Груп»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Досвід та репутація: понад 9 років успішного управління готелями різних категорій.	Залежність від внутрішнього ринку: значна частина доходів генерується в Україні, що робить компанію вразливою до внутрішніх економічних та політичних змін.
Різноманітний портфель: управління 28 об'єктами, включаючи міські, пляжні та гірськолижні готелі.	Обмеженість ресурсів для швидкої експансії: можливі обмеження у фінансах та персоналі для швидкого розширення на нові ринки.
Інноваційність: впровадження сучасних технологій, таких як передача даних через застосунок «Дія».	Вплив зовнішніх факторів: війна та пандемія негативно вплинули на операційну діяльність та доходи.
Міжнародна експансія: розвиток проєктів у Польщі, Вірменії, Італії, Казахстані, на Кіпрі та в Індонезії.	Висока конкуренція: на міжнародних ринках компанія стикається з сильними конкурентами.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення на міжнародні ринки: можливість збільшити присутність у Європі та Азії.	Економічна нестабільність: коливання валютних курсів та економічні кризи можуть негативно вплинути на бізнес.
Зростання внутрішнього туризму: підвищений інтерес до подорожей всередині країни.	Регуляторні зміни: можливі зміни в законодавстві можуть ускладнити операційну діяльність.
Інвестиції в нові проєкти: планується реалізація щонайменше 45 нових готельно-апартаментних комплексів до 2026 року.	Природні катаклізми: стихійні лиха можуть пошкодити інфраструктуру та знизити туристичний потік.
Партнерства та франчайзинг: можливість розширення через співпрацю з іншими брендами та інвесторами.	Зміни в туристичних уподобаннях: зміна попиту на певні види відпочинку може вплинути на заповнюваність готелів.

Джерело: сформовано автором

SWOT-аналіз ТОВ «Рібас Хотелс Груп» демонструє збалансовану картину сильних сторін компанії, таких як багаторічний досвід, різноманітний портфель готелів і впровадження інновацій, а також перспективи міжнародної експансії та розвитку нових проєктів. Водночас, компанія стикається зі значними викликами, включаючи залежність від внутрішнього ринку, конкуренцію на міжнародній арені та вплив зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність і регуляторні зміни. Для подальшого успіху Рібас Хотелс Груп важливо оптимізувати ресурси, зміцнювати позиції на міжнародних ринках і адаптуватися до змінних умов бізнес-середовища.

PEST-аналіз ТОВ «Рібас Хотелс Груп»

Фактор	Опис
Політичні	- Військовий конфлікт в Україні: Впливає на туристичну галузь, зокрема на безпеку та стабільність роботи готелів. - Державна підтримка туризму: Зусилля уряду щодо відновлення та розвитку туристичної інфраструктури можуть сприяти зростанню галузі.
Економічні	- Відновлення внутрішнього туризму: Збільшення кількості внутрішніх туристів позитивно впливає на заповнюваність готелів. - Інфляція та економічна нестабільність: Можуть впливати на купівельну спроможність клієнтів та операційні витрати компанії.
Соціальні	- Зміна туристичних уподобань: Зростає попит на внутрішній туризм та альтернативні форми відпочинку. - Підвищення вимог до сервісу: Клієнти очікують високого рівня обслуговування та безпеки під час перебування.
Технологічні	- Впровадження цифрових технологій: Використання онлайн-бронювання, мобільних додатків та автоматизації процесів покращує ефективність роботи. - Інновації в управлінні готелями: Використання сучасних систем управління та аналітики для оптимізації операційної діяльності.

Джерело: сформовано автором

PEST-аналіз демонструє, що ТОВ «Рібас Хотелс Груп» функціонує в умовах значних викликів, зумовлених військовим конфліктом та економічною нестабільністю в Україні. Водночас, позитивний вплив мають тенденції відновлення внутрішнього туризму, державна підтримка галузі та зростання попиту на альтернативні форми відпочинку. Компанія має можливості для розвитку завдяки впровадженню інноваційних технологій та підвищенню стандартів обслуговування, що відповідають змінним очікуванням клієнтів. Для збереження конкурентоспроможності Рібас Хотелс Груп важливо адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі та продовжувати інвестувати в автоматизацію і сучасні управлінські підходи.

Управління кризовою ситуацією є ключовим аспектом ефективного функціонування будь-якого підприємства. Одним із важливих інструментів для розробки стратегії антикризового управління є матриця General Electric – McKinsey [21, с. 62]. У контексті ТОВ «Рібас Хотелс Груп», важливо використовувати цю матрицю для аналізу привабливості ринку та конкурентоспроможності компанії. Вихідні дані для оцінки цих параметрів

можуть бути представлені в табличному вигляді, як показано в таблицях 2.5 та 2.6.

Процес антикризового управління має передбачати аналіз цих даних з метою виявлення слабких місць і можливостей для поліпшення. Використання матриці General Electric – McKinsey дозволяє здійснювати комплексний аналіз, враховуючи різноманітні фактори, такі як ринкові умови, конкурентоспроможність і потенційні ризики.

Таблиця 2.5

Оцінка привабливості ринку нерухомості

Привабливість ринку	Важливість компоненти	Оцінка компоненти за 5-ти бальною шкалою					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Зростання ринку та його потенціал	4	-	-	-	X	-	16	-
Якість ринку	2	X	-	-	-	-	2	-
Конкурентна ситуація	3	-	X	-	-	-	6	-
Ситуація в зовнішньому середовищі	3	-	-	X	-	-	9	-
Разом	12	-	-	-	-	-	33	2,75

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ринок нерухомості має середній рівень привабливості з інтегральною оцінкою 2,75 за 5-бальною шкалою. Найвищий внесок у загальну оцінку забезпечує компонент «Зростання ринку та його потенціал», який отримав максимальну вагу (4) і високу оцінку, що свідчить про перспективність розвитку ринку. Водночас «Якість ринку» має найнижчу оцінку, що вказує на можливі обмеження або недоліки, які потребують покращення.

Конкурентна ситуація та ситуація в зовнішньому середовищі отримали середні оцінки, що свідчить про наявність певних ризиків, але водночас і можливостей для розвитку. Таким чином, для підвищення привабливості ринку нерухомості необхідно приділити увагу поліпшенню якості ринку та адаптації до зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Рібас Хотелс Груп»

Позиція в конкурентній боротьбі	Важливість компонент и	Оцінка компоненти за 5-ти бальною шкалою					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Відносна позиція на ринку	4	-	-	-	-	X	20	-
Відносний потенціал виробництва	2	-	-	-	X	-	8	-
Відносний потенціал інновацій	3	X	-	-	-	-	3	-
Відносна кваліфікація працівників та керівників	3	-	X	-	-	-	6	-
Разом	12	-	-	-	-	-	37	3

Джерело: сформовано автором

На основі оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Рібас Хотелс Груп» видно, що компанія має сильну позицію на ринку, отримавши високий результат у категорії «Відносна позиція на ринку» (20 балів). Відносний потенціал виробництва також оцінений позитивно (8 балів), що свідчить про ефективність виробничих процесів. Однак відносний потенціал інновацій виявився низьким (3 бали), що вказує на необхідність посилення інноваційної діяльності для збереження конкурентоспроможності. Оцінка кваліфікації працівників і керівників (6 балів) свідчить про наявність компетентного персоналу, хоча є простір для підвищення професійного рівня.

Загальний підсумковий бал (37) демонструє задовільну конкурентну позицію компанії, але для подальшого зміцнення ринкових позицій доцільно зосередитись на підвищенні інноваційного потенціалу та інвестиціях у розвиток персоналу.

Таблиця 2.7

Матриця General Electric – McKinsey ТОВ «Рібас Хотелс Груп»

Інвестувати	Інвестувати	Обмежені інвестиції
Інвестувати	Обмежені інвестиції ✓	Збирати врожай
Обмежені інвестиції	Часткове згорання	Збирати врожай

Джерело: сформовано автором

Зараз ми розглянемо, яку стратегію варто обрати відповідно до матриці Shell/DPM, оскільки вона вважається більш вдосконаленою порівняно з попередньою. Це обумовлено тим, що матриця Shell/DPM враховує більше параметрів для оцінки конкурентоспроможності бізнесу та привабливості галузі. Наступним етапом в нашому аналізі буде використання матриці SHELL/DPM, яка має аналогічну структуру побудови, але включає ряд інших показників для визначення стратегії. Для оцінки конкурентоздатності підприємства ми використаємо вихідні дані, представлені у таблицях 2.8 та 2.9.

Таблиця 2.8

Конкурентоздатність підприємства

Показники	Вагомість	Оцінка	Зважена оцінка
Відносна частка	0,3	65	19,5
Ширина і глибина пропонованої продукції	0,10	40	4
Охоплення дистриб'юторської мережі	0,05	15	0,75
Місцезнаходження	0,1	20	2
Досвід у бізнесі	0,25	75	18,75
Якість продукції	0,20	82	16,4
Разом	1	-	61,4

Джерело: сформовано автором

Матриця Shell/DPM підтверджує усі раніше зазначені висновки, і згідно з її результатами, найбільш обґрунтованою є стратегія «Продовжувати бізнес з обережністю», що передбачає захист позицій підприємства. Таким чином, ТОВ «Рібас Хотелс Груп» займає середні позиції в галузі з помірною привабливістю. Виявлено відсутність специфічних сильних сторін чи можливостей для додаткового розвитку; ринок росте повільно, і середньогалузева норма прибутку повільно знижується [53, с. 227].

Після проведених аналізів і визначення стадії життєвого циклу ТОВ «Рібас Хотелс Груп», приходимо до висновку, що для поліпшення свого становища компанії слід обрати стратегію диверсифікації. Впровадження стратегії диверсифікації передбачає освоєння нового напрямку діяльності та нового ринку. Це стратегічне рішення може стати важливим кроком для розширення

бізнесу, залучення нових клієнтів та збільшення конкурентоспроможності в умовах ринкового середовища, що змінюється.

Таблиця 2.9

Привабливість сфери діяльності

Показники	Вагомість	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи росту галузі	0,05	40	2
Відносна галузева норма прибутку	0,1	63	6,3
Ціна	0,2	70	14
Прихильність клієнтів до інших виробників	0,05	45	2,25
Значення конкуренції	0,2	52	10,4
Бар'єри входження у галузь	0,2	33	6,6
Вплив держави	0,10	56	5,6
Вплив міжнародних факторів	0,10	58	5,8
Разом:	1	-	52,95

Джерело: сформовано автором

Загальний висновок до цих таблиць може бути наступним: зважена оцінка конкурентоспроможності компанії складає 61,4 балів для першої групи показників (відносна частка, ширина і глибина пропонованої продукції, охоплення дистрибуторської мережі, місцезнаходження, досвід у бізнесі, якість продукції) та 52,95 балів для другої групи показників (темпи росту галузі, відносна галузева норма прибутку, ціна, прихильність клієнтів до інших виробників, значення конкуренції, бар'єри входження у галузь, вплив держави, вплив міжнародних факторів). Отримані результати можуть слугувати основою для прийняття рішень щодо подальшого розвитку та стратегії компанії.

Таким чином, Рібас Хотелс Груп є прикладом компанії, що ефективно поєднує інноваційність, стратегічну орієнтацію та соціальну відповідальність. Її діяльність сприяє не лише зростанню української готельної індустрії, але й формуванню нового бачення гостинності на глобальному рівні. Завдяки постійним інвестиціям у якість, технології та партнерські відносини, Рібас Хотелс Груп залишається лідером ринку, впевнено рухаючись у майбутнє.

2.3. Оцінка ефективності системи контролю ТОВ «Рібас Хотелс Груп»

Система контролю в будь-якому підприємстві є важливим елементом його успішного функціонування. У випадку з ТОВ «Рібас Хотелс Груп», яке займається готельним бізнесом, ефективна система контролю сприяє забезпеченню високого рівня сервісу, оптимізації витрат та досягненню стратегічних цілей. Для оцінки результатів діяльності підприємства варто проаналізувати ключові показники фінансової ефективності, що наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники фінансової ефективності ТОВ «Рібас Хотелс Груп»

Показник	Роки		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне	відносне
Дохід	7500928	8215886	714958	109,5
Чистий прибуток, тис. грн.	1632730	1399396	-233334	85,7
Рентабельність продажів, %	21,77	17,03	-4,73	X
Операційні витрати	7881	171141	163260	2171,5

Джерело: сформовано автором

Аналіз фінансової ефективності ТОВ «Рібас Хотелс Груп» за 2022–2023 роки свідчить про зростання доходу на 714,96 тис. грн (на 9,5%), що є позитивною динамікою. Проте чистий прибуток зменшився на 233,33 тис. грн (на 14,3%), що призвело до зниження рентабельності продажів з 21,77% до 17,03%. Значне збільшення операційних витрат у 21,7 рази вказує на потребу детального аналізу їхньої структури та пошуку шляхів оптимізації для покращення фінансових результатів у майбутньому.

Таблиця 2.11 ілюструє основні показники ефективності управління персоналом ТОВ «Рібас Хотелс Груп» за той же період:

Таблиця 2.11

Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «Рібас Хотелс Груп»

Показник	2022	2023	Відхилення
Кількість працівників	388,0	443,0	55,0
Плинність кадрів (%)	14,18	16,93	2,75
Середня тривалість роботи (роки)	2,05	3,91	-1,13
Рівень задоволеності персоналу (%)	75,0	80,0	5,0

Джерело: сформовано автором

У таблиці оцінки ефективності управління персоналом ТОВ «Рібас Хотелс Груп» спостерігається зростання кількості працівників на 55 осіб у 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про розширення персоналу. Незважаючи на збільшення плинності кадрів на 2,75%, середня тривалість роботи працівників скоротилася на 1,13 року, що може вказувати на потребу в удосконаленні механізмів утримання працівників. Позитивною тенденцією є підвищення рівня задоволеності персоналу на 5%, що демонструє успіхи в забезпеченні комфортних умов праці та мотивації працівників.

Перехід до оцінки ризиків і ефективності контролю дозволяє детальніше проаналізувати важливі аспекти діяльності підприємства. У таблиці 2.12 наведено основні ризикові області, потенційні загрози, існуючі контрольні заходи та їхню ефективність.

Таблиця 2.12

Оцінка ризиків та ефективності контролю

Ризикова область	Потенційні ризики	Існуючі контрольні заходи	Оцінка ефективності контролю (висока/середня/низька)
Фінансові операції	Помилки в обліку, шахрайство	Внутрішній аудит, розподіл обов'язків	Висока
Управління персоналом	Низька мотивація, висока плинність кадрів	Програми навчання, системи мотивації	Середня
Обслуговування клієнтів	Низька якість обслуговування, скарги клієнтів	Стандарти обслуговування, тренінги	Висока

Інформаційна безпека	Витік даних, кібератаки	Антивірусне ПЗ, резервне копіювання	Середня
Дотримання законодавства	Штрафи за недотримання нормативних вимог	Юридичний відділ, постійний моніторинг змін	Висока

Джерело: сформовано автором

Аналіз ризиків та ефективності контролю в різних ризикових областях продемонстрував, що існуючі заходи управління ризиками забезпечують достатній рівень захисту у більшості сфер діяльності організації.

Фінансові операції завдяки запровадженню внутрішнього аудиту та розподілу обов'язків, демонструють високий рівень контролю. Це свідчить про ефективність механізмів, спрямованих на зниження ризиків помилок в обліку та запобігання можливим випадкам шахрайства.

Управління персоналом, незважаючи на наявність програм навчання та систем мотивації, все ще характеризується середньою ефективністю контролю. Це може бути зумовлено недостатньою гнучкістю мотиваційних програм, відсутністю персоналізованого підходу або недостатнім охопленням усіх співробітників. Посилення цих заходів допоможе зменшити ризики низької мотивації та високої плинності кадрів.

Обслуговування клієнтів забезпечується через стандарти обслуговування та проведення регулярних тренінгів для персоналу, що дозволяє підтримувати високий рівень контролю. Це позитивно впливає на зниження кількості скарг та підвищення задоволеності клієнтів, що є ключовим фактором успіху у сфері обслуговування.

Інформаційна безпека, хоча й має основні заходи контролю, такі як антивірусне програмне забезпечення та резервне копіювання, потребує подальшого посилення. Зростання кібератак вимагає впровадження додаткових технологій моніторингу, автоматизації процесів захисту та підвищення кваліфікації персоналу у сфері кібербезпеки.

Дотримання законодавства демонструє високий рівень ефективності завдяки роботі юридичного відділу та постійному моніторингу змін у

нормативно-правовій базі. Це дозволяє знижувати ризики штрафів та інших санкцій, підтримуючи відповідність діяльності організації вимогам законодавства.

Загалом, для підвищення ефективності контролю в областях із середньою оцінкою доцільно розглянути можливість впровадження нових заходів, спрямованих на зменшення впливу ризиків, а також посилити інтеграцію існуючих контрольних механізмів у загальну систему управління ризиками.

Таким чином, система контролю є ключовим елементом ефективного функціонування ТОВ «Рібас Хотелс Груп», забезпечуючи досягнення стратегічних цілей та мінімізацію ризиків. Аналіз фінансової ефективності вказує на позитивну динаміку зростання доходу, хоча зниження чистого прибутку та рентабельності продажів свідчить про необхідність оптимізації витрат. Управління персоналом демонструє розширення штату та підвищення рівня задоволеності співробітників, але потребує удосконалення механізмів утримання кадрів.

Система контролю ризиків у більшості сфер діяльності є ефективною, проте окремі області, такі як управління персоналом та інформаційна безпека, потребують додаткової уваги. Рекомендовано впровадити нові заходи для зменшення ризиків, підвищити гнучкість мотиваційних програм, посилити кіберзахист та інтегрувати існуючі контрольні механізми. Це сприятиме подальшому зміцненню конкурентоспроможності підприємства та покращенню його фінансових результатів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «РІБАС ХОТЕЛС ГРУП»

3.1. Запровадження сучасних технологій контролю в управлінні підприємством

Технологія контролю, попри її ключову роль у забезпеченні ефективності господарської діяльності, залишається недостатньо дослідженою сферою. Сучасні фахівці часто ігнорують теоретичні аспекти цього поняття, зосереджуючись на практичних завданнях. Проте глибше осмислення технології контролю може сприяти підвищенню якості управління та прийняття рішень.

Дослідник Н.М. Носач розглядав технологію контролю як процес, що складається з чотирьох етапів: вибору об'єкта перевірки, аналізу, впливу на об'єкт та перевірки виконання рішень. Його підхід вартий уваги, оскільки вперше структурував послідовність дій у процесі контролю. Проте концепція не враховувала організаційних аспектів, таких як роль керівника у виборі об'єкта контролю [21, с. 5].

Інший підхід запропонував Р.О. Савченко, трактуючи технологію контролю як компетенцію спеціалізованих служб, що спрямована на оптимізацію технологічних процесів та підвищення ефективності виробничих потужностей. Такий погляд обмежував поняття технології контролю суто технічними аспектами, ігноруючи її ширший господарський контекст [29, с. 7].

І. Зварич та О. Зварич розширили це розуміння, інтегрувавши у технологію контролю методи формування та аналізу даних, що дозволяють прогнозувати наслідки для виробничої діяльності. Вони наголошували на необхідності використання економіко-математичних методів та обчислювальної техніки для вдосконалення процесів контролю. Попри недоліки, їхній підхід наблизився до більш комплексного осмислення проблеми [14, с. 171].

Недостатня увага до технології контролю пояснюється, з одного боку, складністю її практичної реалізації, з іншого – відсутністю цілісного

теоретичного підґрунтя. Практики, які безпосередньо здійснюють аудит, ревізію чи експертизу, часто стикаються з проблемами через відсутність стандартизованих підходів. Це створює ризики суб'єктивності, що знижує ефективність контролю.

Технологія контролю – це не лише послідовність дій, але й багатогранний процес, який включає в себе наукові підходи, практичні інструменти та глибоке розуміння господарсько-фінансових зв'язків (ФГЖ). Кінцевим результатом роботи контрольно-ревізійного працівника є акт перевірки, довідка чи висновок, які не лише документують результати перевірки, але й служать основою для ухвалення управлінських рішень. Однак до цього моменту технологія контролю охоплює ще кілька ключових етапів, які формують її повноцінний цикл [10, с. 116].

Класична структура технології контролю може бути представлена у вигляді чотирьох стадій (рис. 3.1):

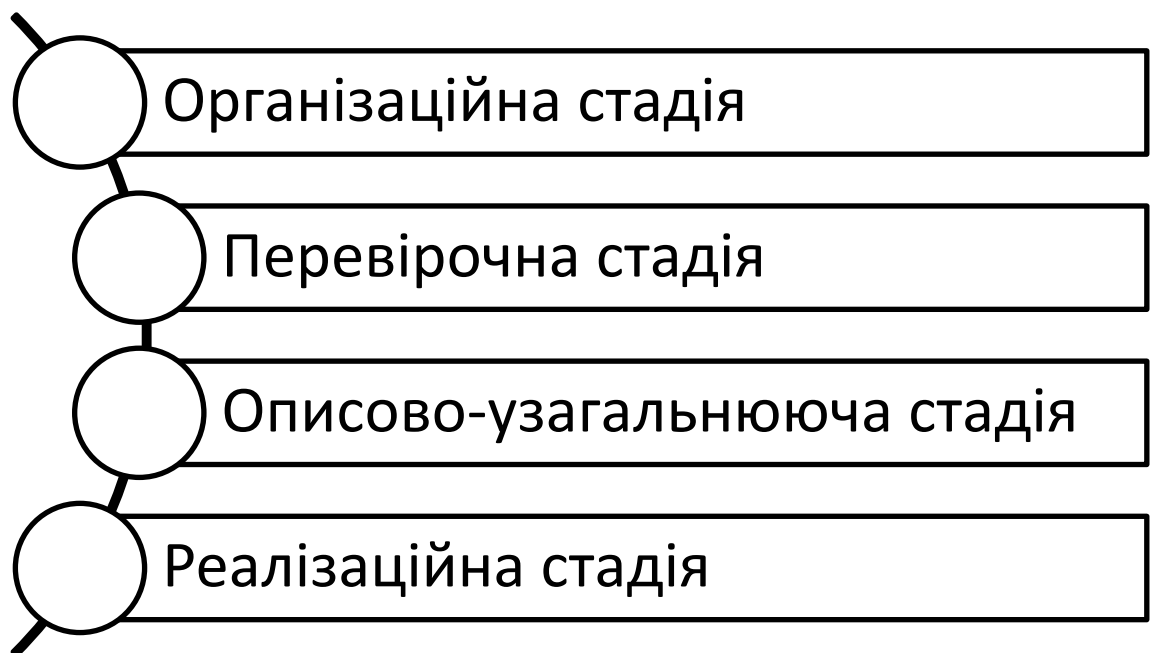


Рис. 3.1 Структура технології контролю

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Організаційна стадія є початковим етапом процесу контролю. Її головна мета - створення необхідних умов для здійснення ефективного контролю. На цьому етапі визначаються основні критерії, методи й інструменти оцінки, а

також встановлюються часові рамки і відповідальні особи. Цей етап забезпечує структурованість та чіткість подальших дій, що є запорукою успішного виконання завдань.

Перевірочна стадія передбачає безпосередню оцінку стану або результатів діяльності. На цьому етапі здійснюється збір даних, необхідних для аналізу. Застосовуються різноманітні методи, включаючи спостереження, тестування, анкетування або аналіз документації. Основна мета цього етапу - отримати достовірну інформацію про реальний стан справ для подальшої оцінки.

На описово-узагальнюючій стадії отримані дані аналізуються, порівнюються з встановленими критеріями і робляться висновки. Цей етап є критичним для визначення відхилень від запланованих результатів і їх причин. Узагальнення результатів дозволяє виявити тенденції, сильні і слабкі сторони процесу або діяльності, що перебуває під контролем. Саме тут формуються рекомендації для корекції дій або стратегій [5, с. 369].

Реалізаційна стадія завершує процес контролю. Вона передбачає впровадження заходів, спрямованих на корекцію виявлених недоліків або підтримання досягнутого рівня ефективності. На цьому етапі важливо забезпечити зворотний зв'язок, щоб впевнитися у досягненні бажаного результату. Крім того, реалізаційна стадія закладає основу для подальшого циклу контролю, оскільки дає змогу адаптувати критерії або підходи до нових умов.

Чітке визначення та дотримання структури технології контролю має критичне значення для будь-якої сфери діяльності - від освіти і науки до бізнесу й державного управління. Організаційна стадія забезпечує підготовку до контролю, перевірочна - об'єктивну оцінку, описово-узагальнююча - аналітичну основу для прийняття рішень, а реалізаційна - впровадження змін для досягнення оптимальних результатів.

Технологічний цикл контролю є взаємопов'язаною сукупністю процесів, які повторюються для кожного нового об'єкта дослідження. Цикл починається з організації контролю і завершується ухваленням управлінських рішень. Важливим елементом цього процесу є виявлення відхилень, їх підтвердження

доказами та розробка заходів для усунення. Зрозуміти технологію контролю допомагає концепція "ланцюжків", які пов'язують кожен етап у єдину логічну послідовність.

Ключовими «ланцюжками» технології контролю є [28, с. 2]:

- Вибір об'єкта контролю.
- Аналіз фактичного стану та порівняння з нормативами.
- Виявлення причин відхилень.
- Розробка коригувальних заходів.
- Прийняття рішень для уникнення аналогічних порушень у майбутньому.

У сучасних умовах технологія контролю все більше залежить від інтеграції новітніх технологій, таких як автоматизація, використання великих даних та штучного інтелекту. Це дозволяє зменшити суб'єктивний фактор та підвищити ефективність контролю. Наприклад, автоматизовані системи аналізу можуть виявляти аномалії у фінансових звітах, які складно помітити людині.

Разом з тим контроль як наука зосереджується на розробці нових методів виявлення відхилень, профілактиці порушень та підвищенні економічної ефективності. Завдання технології – забезпечити практикам інструментарій, який дозволить досягати цих цілей найбільш ефективним способом.

Капіталістичний спосіб виробництва, який сформувався в період з XVI до XVIII століття, базувався на ручній праці та ручній бухгалтерії. Ця історична деталь підкреслює ключовий взаємозв'язок між організацією облікового процесу та ефективністю контролю. Адже низька організація обліку не може забезпечити прогресивний контроль, як і сучасний контроль потребує новітніх технологій і методів [27].

Контроль - це не просто перевірка; це ціла система, яка включає в себе входи (дані, інструкції, розпорядження), технологічний процес (аналіз, оцінка) і виходи (звіти, акти, пропозиції). Вхідними даними для контролю можуть бути плани перевірок чи інструкції, а вихідними - рекомендації, що сприяють підвищенню ефективності організації або профілактиці порушень. Такий підхід

дозволяє розглядати контроль як технологічний процес, що має чітко визначені структуру та етапи.

Сучасне визначення технології контролю виходить за рамки лише технічних засобів. Це синтез науки і практики, що базується на принципах, методах, інструментах, знаннях і механізмах. Контролери виконують свою роботу не лише для задоволення інформаційних потреб керівництва, а й з метою профілактики, аналізу та удосконалення процесів. Саме ця багатофункціональність робить контроль не лише інструментом регуляції, але й важливим елементом розвитку організацій.

Наприклад, господарський контроль можна уявити як набір технологій: перевірка руху основних засобів, розрахунків з постачальниками чи виплати заробітної плати. Усі ці операції мають свої особливості, але підпорядковуються єдиним принципам циклічності та структурування. Принцип циклічності означає регулярне повторення процесів через визначені проміжки часу, що дозволяє забезпечити сталість і адаптивність контролю.

Технологічний процес контролю включає поділ на процедури та операції. Основною одиницею тут є контрольована операція - перевірка відповідності певної діяльності нормі. Ця структура виглядає як послідовність, яку можна навести на рис. 3.2. Такий підхід підкреслює важливість взаємодії між етапами, адже кожен з них формує основу для наступного [35, с. 95].

Специфіка галузей також впливає на підхід до контролю. Наприклад, фінансовий контроль відрізняється від податкового через особливості нормативних вимог і технологій. Саме тому навчальні заклади готують вузько спеціалізовані кадри для кожного типу контролю, що забезпечує високий рівень професіоналізму.

Контроль, як і технологія, має еволюційний характер. Від ручного обліку до сучасних автоматизованих систем, цей процес зазнав суттєвих змін, зумовлених розвитком технологій. Комп'ютери дозволяють не лише прискорити обробку даних, але й забезпечити більшу точність аналізу. Однак роль людини

залишається незамінною, адже тільки вона може інтерпретувати результати та зробити висновки.

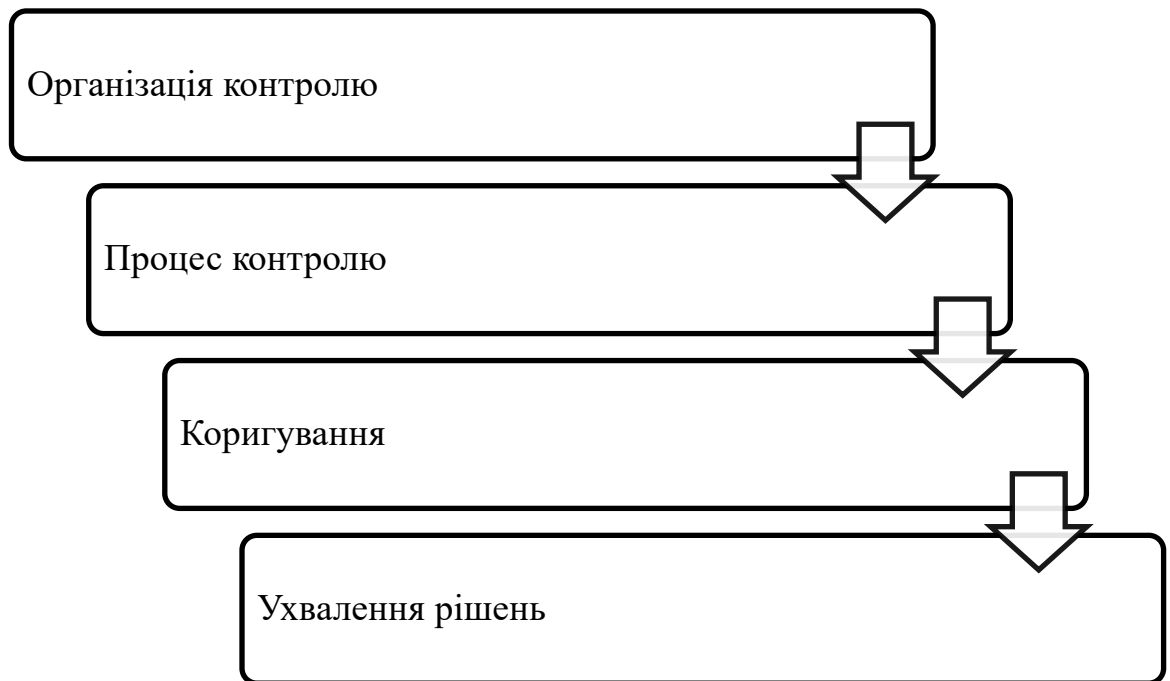


Рис.3.2 Структура технологічного процесу контролю

Джерело: сформовано автором на основі [35].

Таким чином, технологія контролю - це не лише набір інструментів, а ціла система, яка адаптується до сучасних умов, забезпечуючи ефективність і розвиток організацій. У цьому процесі важливі не лише методи і ресурси, але й знання, досвід і вміння контролерів. Це підтверджує, що контроль є не лише інструментом регуляції, але й рушієм прогресу у всіх сферах діяльності.

3.2. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності контролю на підприємстві

ТОВ «Рібас Хотелс Груп», яке виступає керуючою компанією у сфері готельного бізнесу, постійно стикається з необхідністю підвищення ефективності контролю. Як керуюча компанія, що відповідає за функціонування

та розвиток мережі готелів, такий контроль дозволяє оптимізувати процеси та забезпечувати якісне надання послуг.

На сьогоднішній день в компанії функціонує система контролю, що включає регулярний моніторинг, аудит та звітність. Проте є низка проблем, які суттєво знижують ефективність контролю. До них відносяться:

1. Недостатнє використання інноваційних технологій для моніторингу та аудиту.
2. Відсутність єдиної системи контролю, що забезпечує облік усіх операцій.
3. Недостатнє навчання персоналу щодо сучасних методів контролю та аналізу.

Для усунення цих проблем та вдосконалення системи внутрішнього контролю пропонуються конкретні заходи, які представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вдосконалення системи внутрішнього контролю

Напрямок	Опис	Очікуваний результат
Автоматизація процесів контролю	Впровадження сучасних інформаційних систем для моніторингу та аналізу операційної діяльності	Зниження ймовірності помилок, оперативне виявлення та реагування на відхилення
Регулярний аудит внутрішніх процесів	Проведення періодичних перевірок для оцінки ефективності існуючих процедур та виявлення можливих ризиків	Підвищення надійності та прозорості бізнес-процесів
Навчання персоналу	Організація тренінгів та семінарів для співробітників щодо важливості внутрішнього контролю та їх ролі в цьому процесі	Підвищення обізнаності та відповідальності працівників

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Одним із основних напрямів удосконалення є впровадження сучасних інформаційних систем для моніторингу та аналізу операційної діяльності. Автоматизація дозволяє мінімізувати вплив людського фактора, що знижує ймовірність помилок. Завдяки автоматизованим рішенням компанії можуть оперативно виявляти відхилення та реагувати на них. Наприклад, системи аналітики в реальному часі здатні сигналізувати про підозрілі транзакції, забезпечуючи своєчасне втручання. У результаті підвищується загальна

ефективність управління бізнес-процесами, зростає довіра з боку партнерів та інвесторів.

Періодичні перевірки - це дієвий інструмент для оцінки ефективності існуючих процедур та виявлення можливих ризиків. Регулярний аудит дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця у процесах і пропонувати коригуючі дії. Це сприяє підвищенню надійності та прозорості бізнесу, що є важливим не лише для внутрішніх стейкхолдерів, а й для зовнішніх зацікавлених сторін, таких як регулятори та інвестори. Аудит також допомагає уникати значних фінансових втрат, що можуть виникнути через недоліки у внутрішніх системах контролю.

Окрему увагу слід приділити людському фактору. Навіть найкраща система контролю може стати неефективною без розуміння її важливості з боку співробітників. Організація тренінгів та семінарів щодо внутрішнього контролю дозволяє підвищити обізнаність працівників про їх роль у цьому процесі. Це формує культуру відповідальності та сприяє більшому залученню персоналу до досягнення корпоративних цілей. Крім того, навчання допомагає зменшити ризик ненавмисних помилок, які можуть бути спричинені недостатнім розумінням процедур чи недоліками в комунікації.

Вдосконалення системи внутрішнього контролю за цими трьома напрямками забезпечує комплексний підхід до управління ризиками. Зниження ймовірності помилок, підвищення прозорості бізнес-процесів та розвиток компетенцій співробітників створюють передумови для сталого розвитку організації. Інвестування в автоматизацію, аудит і навчання не лише зміцнює поточні позиції компанії, але й дозволяє підготуватися до майбутніх викликів, забезпечуючи конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

Для забезпечення системності в управлінні та підвищення конкурентоспроможності організації важливо приділяти особливу увагу оптимізації управління персоналом. Цей процес охоплює ключові аспекти, які сприяють формуванню сильних команд, покращенню бізнес-результатів і підтримці сталого розвитку. У таблиці 3.2 представлено основні напрями оптимізації управління персоналом, їх короткий опис і очікувані результати.

Оптимізація управління персоналом

Напрямок	Опис	Очікуваний результат
Удосконалення системи мотивації	Розробка та впровадження програм стимулювання, які враховують індивідуальні потреби та досягнення співробітників	Підвищення продуктивності та лояльності персоналу
Кар'єрне планування	Створення чітких шляхів професійного розвитку для працівників	Зниження плинності кадрів та збереження талановитих співробітників
Оцінка ефективності роботи	Впровадження системи регулярної оцінки результатів діяльності працівників з метою визначення сильних сторін та областей для розвитку	Підвищення загальної ефективності команди та індивідуальної продуктивності

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Управління персоналом – це серце успішної організації, адже саме люди є головним ресурсом для досягнення стратегічних цілей. Удосконалення цього процесу має на меті не лише підвищення продуктивності, а й створення атмосфери, де співробітники відчують свою цінність та перспективи для розвитку.

Мотивація є фундаментом високої продуктивності. Традиційні підходи, такі як премії або стандартні бонуси, часто не враховують індивідуальні потреби співробітників. Впровадження програм стимулювання, які враховують особисті досягнення та цілі кожного працівника, може стати вирішальним фактором. Наприклад, для одних важливим стимулом може бути гнучкий графік роботи, тоді як інші прагнуть можливості професійного навчання. Такий індивідуалізований підхід сприяє підвищенню продуктивності та лояльності персоналу, оскільки співробітники почуваються значущими й заохоченими до подальших досягнень [34, с. 62].

Сучасний працівник прагне бачити перспективи у своїй роботі. Кар'єрне планування, яке включає створення чітких шляхів професійного розвитку, є важливим інструментом для зниження плинності кадрів. Організації, що пропонують своїм співробітникам зрозумілі можливості для кар'єрного зростання, здатні зберігати талановитих працівників і формувати сильну корпоративну культуру. Наприклад, менторські програми чи індивідуальні

плани розвитку можуть мотивувати співробітників залишатися в компанії, знаючи, що їхній внесок оцінюється і вони мають майбутнє в організації.

Регулярна оцінка результатів діяльності – це не лише інструмент контролю, а й можливість для співробітників зрозуміти свої сильні сторони та сфери для покращення. Систематичний зворотний зв'язок допомагає кожному працівникові бачити свій прогрес і потенціал. Крім того, такий підхід дозволяє керівникам адаптувати свої стратегії управління для підвищення загальної ефективності команди. Оцінка ефективності стає платформою для конструктивного діалогу, що сприяє розвитку довіри та взаєморозуміння між працівниками та керівництвом.

Оптимізація управління персоналом через зазначені напрямки дає змогу досягти багатьох стратегічних цілей. Підвищення мотивації забезпечує продуктивність і лояльність, кар'єрне планування знижує плинність кадрів і сприяє збереженню талантів, а оцінка ефективності дозволяє формувати потужні команди. Усі ці аспекти створюють синергетичний ефект, який підвищує конкурентоспроможність організації на ринку.

Для забезпечення реалізації таких стратегічних напрямків доцільно використовувати контролінг як інструмент управління, що дозволяє комплексно оцінювати та регулювати діяльність організації. Нижче наведено ключові напрями впровадження контролінгу:

Таблиця 3.3

Впровадження контролінгу як інструменту управління

Напрямок	Опис	Очікуваний результат
Фінансовий контролінг	Моніторинг фінансових показників, бюджетування та аналіз відхилень.	Забезпечення фінансової стійкості та рентабельності компанії.
Стратегічний контролінг	Оцінка відповідності поточних результатів стратегічним цілям компанії.	Своєчасне коригування стратегії розвитку та адаптація до змін ринку.
Операційний контролінг	Аналіз ефективності щоденних операційних процесів та виявлення можливостей для їх оптимізації.	Зниження витрат та підвищення якості послуг.

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Фінансовий контролінг зосереджується на моніторингу фінансових показників, бюджетуванні та аналізі відхилень. Цей напрямок забезпечує системний підхід до управління фінансами, що дозволяє не лише контролювати витрати, а й вчасно виявляти фінансові ризики. Очікуваним результатом є зміцнення фінансової стійкості та підвищення рентабельності компанії, що створює базу для подальшого розвитку.

Стратегічний контролінг відіграє вирішальну роль у підтримці довгострокових цілей компанії. Його завдання полягає у визначенні відповідності поточних результатів стратегічним планам та вчасному коригуванні курсу розвитку. Уміння адаптуватися до змін ринку стає однією з головних переваг для бізнесу, забезпечуючи його конкурентоспроможність у динамічному середовищі [13, с. 107].

Операційний контролінг фокусується на аналізі ефективності повсякденних процесів. Завдяки цьому напрямку вдається виявити слабкі місця у виробничих і управлінських процедурах, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити якість послуг. Результатом впровадження операційного контролінгу є не лише покращення поточної діяльності, а й зростання задоволеності клієнтів.

Комплексний підхід до впровадження контролінгу дозволяє компаніям отримати системний інструмент для управління, що допомагає досягати фінансової стабільності, забезпечувати стратегічний розвиток та підвищувати операційну ефективність. У сучасному бізнесі цей інструмент стає не розкішшю, а необхідністю, яка забезпечує конкурентну перевагу та стійкість у мінливих умовах ринку.

ТОВ «Рібас Хотелс Груп» як керуюча компанія готельного бізнесу демонструє стратегічне прагнення до вдосконалення своїх управлінських процесів, зокрема системи внутрішнього контролю та управління персоналом. Автоматизація, регулярний аудит і навчання персоналу дозволяють мінімізувати ризики, підвищувати прозорість бізнес-процесів та створювати культуру відповідальності. Паралельно, оптимізація управління персоналом через

удосконалення мотивації, кар'єрне планування та оцінку ефективності сприяє формуванню сильних команд і зниженню плинності кадрів.

Впровадження контролінгу як ключового інструменту управління забезпечує комплексну підтримку стратегічного, фінансового та операційного розвитку. Це дозволяє не лише зберігати конкурентоспроможність компанії в динамічному середовищі, але й формувати стійкі передумови для її довгострокового успіху. Таким чином, системний підхід до вдосконалення внутрішніх процесів та управління персоналом створює міцну основу для досягнення стратегічних цілей і сталого розвитку компанії.

3.3. Вплив вдосконаленої системи контролю на результати діяльності підприємства

ТОВ «Рібас Хотелс Груп» - одна з провідних керуючих компаній у сфері готельного бізнесу, яка демонструє високий рівень інноваційного підходу до управління. Вдосконалення системи контролю є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності компанії. Дана практика дозволяє оптимізувати робочі процеси, мінімізувати ризики й підвищувати рівень якості надання послуг.

Система контролю в організації спрямована на моніторинг і оцінку всіх аспектів діяльності - від фінансових результатів до рівня задоволеності клієнтів. Вдосконалення системи контролю включає впровадження сучасних цифрових технологій, таких як автоматизовані аналітичні платформи, CRM-системи та інструменти моніторингу KPI (ключових показників ефективності).

Важливим компонентом є інтеграція системи з усіма підрозділами компанії. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість діяльності, поліпшити комунікацію між відділами та прискорити прийняття рішень.

Для досягнення ефективності вдосконаленої системи контролю важливо враховувати її ключові елементи. У таблиці 3.4 наведено основні складові, які

забезпечують стабільність та результативність внутрішнього контролю в організації.

Таблиця 3.4

Основні елементи вдосконаленої системи внутрішнього контролю

Елемент системи	Опис
Внутрішнє середовище	Створення корпоративної культури, яка підтримує контрольні заходи та етичні стандарти
Оцінка ризиків	Ідентифікація та аналіз потенційних ризиків, що можуть вплинути на досягнення цілей підприємства
Контрольні заходи	Впровадження політик і процедур для забезпечення виконання управлінських рішень
Інформація та комунікація	Забезпечення своєчасного та якісного обміну інформацією між різними рівнями організації
Моніторинг	Постійна оцінка ефективності системи контролю та внесення необхідних коректив

Джерело: сформовано автором

Однією з основ системи внутрішнього контролю є створення внутрішнього середовища, яке формує корпоративну культуру організації. Це включає дотримання етичних стандартів, підтримку прозорості та формування довіри між працівниками. Внутрішнє середовище задає тон для всієї організації, визначаючи ставлення до контролю та відповідальності. Без здорової корпоративної культури навіть найкращі інструменти управління ризиками можуть бути неефективними.

Ідентифікація та аналіз ризиків є невід'ємною частиною внутрішнього контролю. Підприємство повинно вміти розпізнавати потенційні загрози, що можуть перешкодити досягненню поставлених цілей, та оцінювати їх можливий вплив. Регулярна оцінка ризиків дозволяє організації бути готовою до зовнішніх викликів і вчасно розробляти стратегії для їхнього уникнення або мінімізації.

Цей елемент передбачає впровадження політик і процедур, які забезпечують виконання управлінських рішень. Контрольні заходи є конкретними діями, спрямованими на забезпечення відповідності між фактичними результатами та поставленими цілями. До прикладів таких заходів належать перевірка документації, розподіл обов'язків, аудит та регулярна

звітність. Вони створюють механізми, які мінімізують ризик помилок або зловживань [8, с. 16].

Для ефективної роботи системи внутрішнього контролю важливо забезпечити своєчасний та якісний обмін інформацією між різними рівнями організації. Інформація повинна бути доступною, актуальною та зрозумілою для всіх зацікавлених сторін. Ефективна комунікація сприяє кращому розумінню завдань, забезпечує координацію дій і підтримує оперативне реагування на зміни.

Останнім, але не менш важливим елементом є моніторинг, який забезпечує постійну оцінку ефективності системи внутрішнього контролю. Моніторинг дозволяє організації виявляти слабкі місця, вносити корективи та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Регулярний перегляд результатів діяльності та процесів дозволяє зберігати систему контролю актуальною і дієвою.

Для забезпечення належного рівня ефективності системи внутрішнього контролю важливо не лише впроваджувати належну комунікацію та моніторинг, але й оцінювати їх вплив на ключові показники діяльності організації. Оцінка таких змін дозволяє визначити, наскільки вдосконалення системи контролю сприяє досягненню стратегічних цілей.

У таблиці 3.5 наведено дані про зміни основних фінансових показників після вдосконалення системи внутрішнього контролю.

Таблиця 3.5

Вплив вдосконаленої системи контролю на ключові показники діяльності

Показник	До вдосконалення	Після вдосконалення	Зміна (%)
Рентабельність продажів	8%	12%	+50%
Оборотність активів	1.5 рази	2.0 рази	+33%
Рівень операційних витрат	60% від доходу	55% від доходу	-8.3%
Коефіцієнт ліквідності	1.2	1.5	+25%

Джерело: сформовано автором

Одним із найбільш значущих результатів вдосконалення є зростання рентабельності продажів з 8% до 12%, що становить приріст на 50%. Цей показник демонструє ефективність перетворення доходу в прибуток.

Поліпшення, ймовірно, стало можливим завдяки оптимізації цінової політики, зниженню операційних витрат і впровадженню більш ефективного управління продажами. Такі зміни дозволяють компанії не лише збільшувати прибуток, але й покращувати конкурентоспроможність на ринку.

Оборотність активів, яка збільшилася з 1.5 до 2.0 разів (на 33%), відображає ефективність використання ресурсів компанії. Це може свідчити про раціоналізацію управління активами, зокрема оптимізацію запасів, прискорення обороту дебіторської заборгованості або ефективніше використання основних засобів. Завдяки цьому компанія здатна генерувати більше доходу з кожної гривні, вкладеної в активи.

Впровадження вдосконаленої системи контролю сприяло зменшенню операційних витрат із 60% до 55% від доходу, що відповідає зниженню на 8.3%. Зниження витрат могло стати результатом автоматизації процесів, більш раціонального використання ресурсів чи скорочення витрат на управлінські та адміністративні потреби. Така оптимізація дозволяє не лише збільшити чистий прибуток, але й створює фінансовий запас для подальших інвестицій.

Зростання коефіцієнта ліквідності з 1.2 до 1.5 (+25%) свідчить про покращення платоспроможності компанії. Це означає, що підприємство стало більш здатним покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Високий рівень ліквідності є важливим показником фінансової стійкості та знижує ризик дефолту, що сприяє зміцненню довіри з боку партнерів, постачальників і інвесторів.

Вдосконалена система контролю продемонструвала свою ефективність через суттєві покращення фінансових показників. Зростання рентабельності продажів і оборотності активів свідчить про підвищення продуктивності компанії, тоді як зниження операційних витрат і зростання коефіцієнта ліквідності забезпечують фінансову стабільність. Це підкреслює важливість інвестицій у вдосконалення систем управління та контролю як стратегічного кроку до досягнення довгострокового успіху в бізнесі.

Позитивні зміни в результатах діяльності:

1. Підвищення продуктивності персоналу - автоматизація багатьох аспектів контролю дозволяє співробітникам зосередитися на стратегічних завданнях, замість виконання рутинної роботи. Внаслідок цього підвищується продуктивність і мотивація персоналу.

2. Оптимізація витрат - завдяки систематичному моніторингу фінансових потоків та аналізу ефективності витрат, компанія отримує можливість своєчасно коригувати бюджет та уникати перевитрат.

3. Покращення якості послуг - контроль за дотриманням стандартів обслуговування в готелях мережі дозволяє досягти високого рівня задоволеності клієнтів. Зворотний зв'язок від гостей оперативно враховується для вдосконалення сервісу.

4. Зниження ризиків - виявлення недоліків у процесах на ранніх етапах мінімізує ймовірність фінансових або репутаційних втрат.

Унаочнимо це на рис. 3.3.



Рис.3.3 Позитивні зміни в результатах діяльності підприємств після вдосконалення системи контролю

Джерело: сформовано автором

Незважаючи на численні переваги, вдосконалення системи контролю вимагає значних ресурсів. Це включає фінансові інвестиції, навчання персоналу та адаптацію до нових технологій. Проте довгострокові вигоди значно перевищують початкові витрати.

Вдосконалена система контролю є одним із ключових елементів успішного управління підприємством ТОВ «Рібас Хотелс Груп». Її впровадження дозволяє не лише досягати фінансової стабільності, а й підвищувати конкурентоспроможність на ринку. Завдяки поєднанню інноваційних технологій і стратегічного підходу до управління компанія зміцнює свої позиції в галузі готельного бізнесу та створює додаткову цінність для клієнтів і партнерів.

ВИСНОВКИ

Контроль є фундаментальною функцією управління, яка відіграє вирішальну роль у досягненні ефективності, стабільності та гармонійного розвитку організаційної діяльності. Він виступає не лише механізмом перевірки, а й стратегічним інструментом оцінювання, коригування й вдосконалення процесів. У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується динамічністю та високою конкуренцією, контроль є невід'ємним елементом успішного функціонування організації.

Ефективний контроль забезпечує зворотний зв'язок між процесами управління і їх результатами. Він дозволяє вчасно виявляти проблеми, аналізувати причини відхилень, коригувати діяльність, а також виявляти і підтримувати позитивні тенденції. Це створює підґрунтя для підвищення якості управлінських рішень, запобігання стратегічним помилкам і зміцнення конкурентоспроможності організації. Важливо, що контроль впливає не лише на вирішення поточних завдань, а й на довгострокове планування, адже результати контролю допомагають у розробці ефективних стратегій.

Розвиток підходів до контролю демонструє його багатогранність. Попередній контроль забезпечує надійну основу для старту завдань, дозволяючи уникати помилок на етапі планування. Поточний контроль гарантує стабільність і своєчасне реагування під час виконання завдань, тоді як заключний контроль дозволяє оцінювати результати, виявляти досягнення й визначати напрями для вдосконалення. Поєднання цих видів створює комплексний підхід, який сприяє узгодженості управлінських рішень і їх відповідності стратегічним цілям організації.

Світовий досвід також підтверджує значущість контролю для ефективного управління. Американська модель наголошує на інноваційності, гнучкості та технологічному прогресі, що дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін. Європейський підхід інтегрує соціальну відповідальність, етичність і сталість, створюючи середовище для гармонійного розвитку. Японська філософія кайдзен

орієнтується на безперервне вдосконалення і досягнення високої якості, а китайська система ефективно поєднує централізоване управління із застосуванням сучасних цифрових технологій.

Контроль у сучасному менеджменті розширює свої функції, стаючи засобом підтримки й мотивації персоналу. Він не лише допомагає уникати помилок, а й виступає інструментом розвитку співробітників, зміцнення корпоративної культури та формування довіри в колективі. Успішний менеджер використовує контроль як засіб підказки та навчання, що сприяє підвищенню ініціативності й відповідальності працівників.

Крім того, контроль має вирішальне значення для підвищення прозорості й відповідальності організації. Завдяки своєчасному моніторингу й аналізу, керівники можуть швидко реагувати на виклики, адаптувати стратегії до змін середовища й уникати накопичення недоліків. Це забезпечує стабільність, гармонійний розвиток і закріплення найкращих практик, що стає основою для довгострокового успіху.

ТОВ «Рібас Хотелс Груп» вдало поєднує інноваційність, стратегічне планування та соціальну відповідальність, забезпечуючи ефективне управління готельними проектами та розвиток нових напрямків. Завдяки широкому спектру послуг, адаптованому під різні потреби клієнтів, компанія зарекомендувала себе як надійний партнер у сфері гостинності.

Аналіз діяльності Рібас Хотелс Груп свідчить про значний потенціал для подальшого зростання як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Водночас, зниження деяких фінансових показників, висока конкуренція та зовнішні ризики, пов'язані з економічною і політичною нестабільністю, вказують на необхідність удосконалення управлінських підходів, оптимізації витрат та посилення інноваційної діяльності.

Впровадження стратегії диверсифікації, інвестиції в нові ринки та підвищення кваліфікації персоналу сприятимуть зміцненню позицій компанії. Завдяки ефективній системі контролю, адаптації до змін зовнішнього середовища та інноваційному підходу Рібас Хотелс Груп залишається лідером

ринку, продовжуючи формувати нові стандарти гостинності в Україні та за її межами.

На прикладі діяльності ТОВ «Рібас Хотелс Груп» можна побачити, як вдосконалення системи контролю здатне позитивно впливати на всі аспекти функціонування підприємства. Запровадження сучасних інформаційних технологій, таких як автоматизовані аналітичні платформи та CRM-системи, дозволяє забезпечити прозорість діяльності, своєчасний моніторинг та аналіз операційних процесів. Це сприяє не лише зниженню ризиків і покращенню якості управління, але й створенню додаткової цінності для клієнтів і партнерів.

Автоматизація процесів контролю є одним із ключових напрямів розвитку сучасних систем управління. Використання штучного інтелекту, великих даних та інших інноваційних рішень дозволяє мінімізувати вплив людського фактора, підвищити точність аналізу та скоротити час на виконання рутинних завдань. Наприклад, автоматизовані системи можуть виявляти аномалії у фінансових звітах, що значно знижує ймовірність помилок або шахрайства.

Паралельно з автоматизацією, важливу роль у підвищенні ефективності контролю відіграють людський фактор та корпоративна культура. Навчання персоналу сучасним методам контролю, підвищення їхньої обізнаності щодо стандартів і процедур, а також створення атмосфери відповідальності сприяють формуванню ефективної команди. Це не лише підвищує продуктивність, а й забезпечує лояльність співробітників та їхню активну участь у досягненні стратегічних цілей компанії.

Система контролю також повинна враховувати стратегічні, фінансові та операційні аспекти діяльності підприємства. Фінансовий контролінг забезпечує стабільність і рентабельність, операційний - оптимізацію щоденних процесів, а стратегічний - узгодженість поточних результатів із довгостроковими цілями. Цей комплексний підхід дозволяє організаціям не лише реагувати на зовнішні виклики, але й проактивно адаптуватися до змін.

Результати вдосконалення системи контролю ТОВ «Рібас Хотелс Груп» підтверджують ефективність цього підходу. Поліпшення фінансових показників,

таких як рентабельність продажів (+50%) та оборотність активів (+33%), свідчить про ефективне використання ресурсів і оптимізацію витрат. Зростання коефіцієнта ліквідності (+25%) демонструє покращення платоспроможності компанії, що підвищує довіру з боку інвесторів і партнерів.

Загалом, вдосконалена система контролю має низку переваг:

1. Оптимізація витрат: систематичний моніторинг та аналіз дозволяють уникати перевитрат і ефективно розподіляти ресурси.
2. Зниження ризиків: своєчасне виявлення відхилень мінімізує можливість фінансових та репутаційних втрат.
3. Покращення якості послуг: підвищення стандартів обслуговування сприяє зростанню задоволеності клієнтів.
4. Зміцнення конкурентоспроможності: ефективне управління та контроль забезпечують стабільний розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

Таким чином, технологія контролю є важливим інструментом сучасного управління, який забезпечує стабільність, ефективність та стратегічний розвиток підприємств. Її вдосконалення вимагає інвестицій у технології, людський капітал та адаптацію до нових умов. Проте ці витрати є виправданими, адже забезпечують довгостроковий успіх організацій, підвищують їхню конкурентоспроможність і сприяють досягненню високих результатів у всіх аспектах діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анічкін В. О. Прийняття управлінських рішень. *Інформаційні технології у сучасному світі*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 22 квітня 2024 р. Державний біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 153-154.
2. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Резніченко Д.С. Стратегічне управління потенціалом інноваційного підприємства. Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки: кол. моногр. За ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2020. 293 с.
3. Артемов В. Ю., Сингаївська І. В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1 (65), 2022. С. 149-163. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-149-163> (дата звернення 22.01.2025)
4. Барський Ю.М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області. *Ефективна економіка*. 2019. № 12.
5. Белова І.М., Дідоренко Т.В. Організація внутрішнього контролю діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2018. № 6. С. 369 – 375.
6. Брюшкова Н.О., Ніколюк О.В., Удовиця О.Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1605> (дата звернення 22.01.2025)
7. Васюткіна Н. В., Смірнова А.С. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес-інформ*, 2022, №09, С.53-59 <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-53-59> (дата звернення 22.01.2025)
8. Воронко Р. М., Редченко К. І., Бурдик О. Ю. Роль внутрішнього контролю в системі управління торговельним підприємством. *Підприємництво і*

- торгівля*. 2023. № 35. С. 11–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-35-02> (дата звернення 22.01.2025)
9. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №36. С. 109-113.
 10. Грушина А. І. Формування системи стратегічного управління в галузі культури. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. *Менеджмент соціокультурної діяльності*. Київ, 2018. Вип. 2. С. 107-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bknucams_2018_2_8 (дата звернення 22.01.2025)
 11. Гушко С. В. Економічні основи проведення аудиту діяльності промислових підприємств. Київ : Криворізький економічний ін–т Державного вищого навч. закл. «Київський національний економічний ун–т ім. Вадима Гетьмана». Київ : 2018. 265 с.
 12. Задкова О.В. Прийняття управлінських рішень в авіакомпанії. навч. посіб. / Кропивницький: ЛА НАУ, 2023. 160 с.
 13. Замула І.В., Танасієва М.М. Внутрішній контроль: навчальний посібник. Чернівці: Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. 336 с.
 14. Зварич І., Зварич О. Система менеджменту соціально- економічного і культурного розвитку регіонів України. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2018. Випуск XIII. С. 171-185.
 15. Зелінська Г.О., Андрусів У.Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, 2021, №2. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-2(110)
 16. Канафоцька Г. Нова парадигма менеджменту XXI століття. URL: <https://www.ar25.org/node/12949> (дата звернення 22.01.2025)
 17. Коверза В., Тарасенко О., Заграднікова А. Шляхи вирішення питань обліку і контролю в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL:

- <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2613/2531> (дата звернення 22.01.2025)
18. Краузе О. І. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *ГЕВ*. Т. : ТНТУ, 2024. Том 86. № 1. С. 14–24.
19. Кудельський В.Е. Внутрішній контроль: економічна суть та місце в системі управління. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 59-2. С. 7–14. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/59_2_2020/3.pdf (дата звернення 22.01.2025)
20. Мулик Я. І. Методичні та організаційні підходи до системи внутрішнього контролю на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 17-18. С. 28–38. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.17-18.28
21. Носач Н. М. Вплив системи моніторингу і контролінгу на довгострокову стійкість підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. 16 с. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14320238> (дата звернення 22.01.2025)
22. Носач Н. М. Інформаційне забезпечення системи моніторингу і контролінгу агропідприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №10. 16 с. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14320500> (дата звернення 22.01.2025)
23. Офіційний сайт Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua> (дата звернення 22.01.2025)
24. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці* : зб. наук. праць. К. : НАУ, 2018. Вип. 5(67). С. 100–106.
25. Плахотнік О. О. , Кучер М. М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Проблеми системного підходу в економіці*. № 5(79), 2020. С. 75 – 81
26. Приймак В., Грицайко А. Державний менеджмент економічного зростання: соціокультурний контекст. *Управління публічною економікою: нові виклики та стратегія*: зб. тез доп. учасників V Міжнар. наук.- практ. конф. (м. Київ,

- 5–6 грудня 2019 р.). Київ, 2019. С. 99–102. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/32500> (дата звернення 22.01.2025)
- 27.Родченко В. Деякі підходи щодо вдосконалення систем управління виробництвом в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*.URL: http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-3/Rodchenko_308.htm (дата звернення 22.01.2025)
- 28.Рулєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
- 29.Савченко Р.О., Савченко Н.М., Дем'янюк І.В. Внутрішній контроль: проблеми та перспективи: «*Ефективна економіка*». 2019. № 9. С. 1–8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9__2019/53.pdf (дата звернення 22.01.2025)
- 30.Сеньків М. І. Сучасні тенденції розвитку та досвід організації діяльності в туристичній галузі Китаю. *Регіональна політика: історія, політико-правові засади, урбаністика, просторове планування, архітектура*: зб. наук. праць: в 2 ч. V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 листопада 2019 р.). Київ, 2019. Ч: 2. С. 158-162. URL: <http://repository.knuba.edu.ua/handle/987654321/8493> (дата звернення 22.01.2025)
- 31.Сорока О., Калаур С. Конкурентоспроможність менеджерів соціокультурної діяльності. *Вісник Луганського національного університету ім. Тараса Шевченка. Педагогічні науки*: у 2-х ч. 2019. Ч: 2. № 6 (329). С. 100- 108.
- 32.Ткач О. В., Баланюк І. Ф., Копчак Ю. С., Баланюк С. І. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2019. № 1. С. 291-296.
- 33.Хмара М., Пилипенко Б. Крос-культурний менеджмент міжнародних корпорацій. Держава та регіони. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 20-28. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-3> (дата звернення 22.01.2025)
- 34.Храпкіна В.В., Дерев'янку І.С. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та*

- підприємництво*. 2021. № 3 (120). С. 59–64. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3_2021/11.pdf (дата звернення 22.01.2025)
35. Храпкіна В.В., Рибалко А.Р. Контроль та його місце в системі управління організацією. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 64. С. 93–98. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/64_2021/17.pdf (дата звернення 22.01.2025)
36. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингуспівпраці на підприємствах. В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «*Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів*» (Тернопіль – Форос, 16–18 квітня 2013 р.). Тернопіль : Тернопільський нац. екон. ун-т. 2020. С. 313–315.
37. Язвінська Н. В. Маркетинговий менеджмент. Київ, 2020. 60 с.
38. Instagram Ribas Hotels Group. URL: <https://www.instagram.com/ribas.hotels.group/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D> (дата звернення 22.01.2025)
39. Catasús B., Cäker, M. Controlling and Being Controlled. *Handbook of Management Control Systems*, 2020. P. 87-99.
40. Glazunova E., Muratkina E., Kholopova A. Automation of management control. *Economics and management: problems, solutions*. 2022. № 13. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.12.02.013> (дата звернення 22.01.2025)
41. Izvarina N., Pilyuk D. Using control procedures in the business security system. 2021. p. 145-151. https://doi.org/10.26526/CHAPTER_60258635BEE2D1.66904868. (дата звернення 22.01.2025)
42. Popov A. Management control in the process of implementation of innovation projects. *Bullet of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. № 2 p. 17-23. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-3](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-3) (дата звернення 22.01.2025)

ДОДАТКИ

БАЛАНС Ribas Hotels Group станом на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000,00	27714,00	34796,00
первісна вартість	1001	111394	130346
накопичена амортизація	1002	83680	95550
Незавершені капітальні інвестиції	1005	93320	90078
Основні засоби	1010	1920744	1823501
первісна вартість	1011	4566679	4729536
знос	1012	2645935	2906035
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21936	21936
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2098	207
Відстрочені податкові активи	1045	191821	133073
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	2257641	2103599
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	324712	500226
Виробничі запаси	1101	134969	217817
Незавершене виробництво	1102	32737	45299
Готова продукція	1103	155413	229954
Товари	1104	1593	7156
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	487714	619498
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	29474	28715
з бюджетом	1135	17050	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	17050	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	3252	111
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1527	1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1631139	1200058
Витрати майбутніх періодів	1170	4001	5814
Інші оборотні активи	1190	95	485
Усього за розділом II	1195	2498964	2354908
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0

Баланс	1300	4756605	4458507
--------	------	---------	---------

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1022433	1022433
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	54622	54622
Резервний капітал	1415	153364	153364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1849417	1641768
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	3079836	2872187
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	813672	1139700
розрахунками з бюджетом	1620	178927	165896
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	62422	109726
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	615	707
Поточні забезпечення	1660	584101	132290
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	37032	38001
Усього за розділом III	1695	1676769	1586320
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	4756605	4458507

БАЛАНС Ribas Hotels Group станом на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	34 796	48 391
первісна вартість	1001	130 346	138 658
накопичена амортизація	1002	-95 550	-90 267
Незавершені капітальні інвестиції	1005	90 078	31 905
Основні засоби	1010	1 823 501	1 950 645
первісна вартість	1011	4 729 536	5 232 897
Знос	1012	-2 906 035	-3 282 252
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21 936	21 926
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	207	12 284
Відстрочені податкові активи	1045	133 073	156 718
Усього за розділом I	1095	2 103 599	2 221 877
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	500 226	596 011
Виробничі запаси	1101	217 817	328 850
Незавершене виробництво	1102	45 299	50 915
Готова продукція	1103	229 954	208 026
Товари	1104	7 156	8 220
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	619 498	643 229
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	28 715	55 436
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	111	234
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 200 058	1 159 142
Витрати майбутніх періодів	1170	5 814	6 635
Інші оборотні активи	1190	485	127
Усього за розділом II	1195	2 354 908	2 460 814
Баланс	1300	4 458 507	4 682 691
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 022 433	1 022 433
Додатковий капітал	1410	54 622	54 622
Резервний капітал	1415	153 364	153 364

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 641 768	1 712 001
Усього за розділом I	1495	2 872 187	2 942 420
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	41 111
Усього за розділом II ²	1595	-	41 111
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	-	41 111
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	1 139 700	1 155 570
розрахунками з бюджетом	1620	165 896	239 725
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 763	50 948
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	109 726	106 073
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	707	1 789
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	132 290	114 521
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	38 001	40 371
Усього за розділом III ²	1695	1 586 320	1 699 160
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	4 458 507	4 682 691

Звіт про фінансові результати Ribas Hotels Group за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7500928	5968342
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4235986	3479625
Валовий: прибуток	2090	3264942	2488717
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	475630	50463
Адміністративні витрати	2130	290112	218413
Витрати на збут	2150	1542806	1111782
Інші операційні витрати	2180	7881	39919
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1899773	1169066
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	123470	131628
Інші доходи	2240	16851	46475
Фінансові витрати	2250	10477	1601
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	-24603	-2059
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2005014	1343509
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	372284	257085
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1632730	1086424
збиток	2355	(--)	(--)

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	3912789	3127817
Витрати на оплату праці	2505	516416	398984
Відрахування на соціальні заходи	2510	87297	73810
Амортизація	2515	412330	369152
Інші операційні витрати	2520	1156857	895960
Разом	2550	6085689	4865723

Звіт про фінансові результати Ribas Hotels Group за 2023 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 215 886	7 500 928
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 554 070	4 235 986
Валовий:			
Прибуток	2090	3 661 816	3 264 942
Збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	57 124	475 630
Адміністративні витрати	2130	276 156	290 112
Витрати на збут	2150	1 612 395	1 542 806
Інші операційні витрати	2180	171 141	7 881
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 659 248	1 899 773
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	78 014	123 470
Інші доходи	2240	17 916	16 851
Фінансові витрати	2250	14 212	10 477
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	25 571	24 603
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	1 715 395	2 005 014
Збиток	2295	-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	315 999	372 284
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1 399 396	1 632 730
Збиток	2355	-	-
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	4 024 566	3 912 789
Витрати на оплату праці	2505	590 401	516 416
Відрахування на соціальні заходи	2510	108 200	87 297
Знос та амортизація	2515	496 963	412 330
Інші операційні витрати	2520	1 308 725	1 156 857
Разом	2550	6 528 855	6 085 689