

вання системи опору змінам. Доведено, що ефективні механізми управління і подолання опору, які можна уявити як мінімізацію результатів функціонування системи опору, дають змогу зменшити опір змінам, провести процес впровадження організаційних змін ефективніше, що у підсумку позитивно вплине на функціонування організації загалом.

Література

1. Андреева Т.Е. Управление персоналом в период изменений: методики распространенные / Т.Е. Андреева // Российский журнал менеджмента : сб. науч. тр. – 2006. – Т. 4. – С. 25-48.
2. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразование / К. Фрайлингер, И. Фишер. – СПб. : Изд-во "Книжная палата", 2002. – С. 211-219.
3. Lewin, K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / K. Lewin // Edited by Dorwin Cartwright. – New York : Harper & Row, 1951. – 345 p.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Изд-во "Экономика", 2005. – 178 с.
5. Харрингтон Дж. Совершенствуя управление изменениями : пер. с англ. В.Н. Загребельного / Дж. Харрингтон; под науч. ред. В.В. Брагина. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2008. – 192 с.
6. Адизес И. Управление изменениями – путь к интеграции (Central and East European Management Association) / И. Адизес. [Электронный ресурс]. – Доступный с <http://www.adizes.com>.
7. Ackerman L. Development, transition or transformation: the question of change in organizations / D.F. Van Eynde, J.C. Hoy, D.C. Van Eynde. – San Francisco : Organization Development Classics, Jossey Bass, 1997. – 248 p.
8. Daft R.L., 2001. Organization Theory and Design / R.L. Daft // South-Western College Pub. – 741 p.
9. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М. : Изд-во "Инфра-М", 2002. – 384 с.
10. Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения / Р.Г. Бухбиндер // Вестник Омского университета. – Сер.: Экономика. – 2009. – № 4. – С. 100-106.
11. Андреев А.С. Сопротивление изменениям в организации: причины и диагностика / А.С. Андреев, О.В. Сокол // Менеджмент инноваций : сб. науч. тр. – 2008. – № 1(01). – С. 86-91.
12. Гринберг Дж. Организационное поведение: от теории к практике : пер. с англ. О.В. Бердихина, В.Д. Соколова / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон. – М. : ООО "Вершина", 2004. – 912 с.

Надійшло до редакції 29.02.2016 р.

Гвиниашвили Т.З. Анализ подходов к определению сущности сопротивления организационным изменениям на предприятиях

Обоснована необхідність здійснення і управління організаційними змінами на підприємстві. Отримано, що подолання опору організаційним змінам являється важливим етапом на шляху до ефективного управління змінами. Проведено аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам. Загальною тенденцією є напрямки до систематизації причин опору організаційним змінам. На основі трьохрівневого підходу визначено основні причини на кожному з трьох рівнів опору. Представлено модель функціонування системи опору організаційним змінам. Доведено, що ефективні механізми управління і подолання опору, які можна уявити як мінімізацію результатів функціонування системи опору, дають змогу зменшити опір змінам, провести процес впровадження організаційних змін ефективніше, що в кінцевому підсумку позитивно вплине на функціонування організації в цілому.

Ключові слова: управління, організаційне змінювання, опір змінюванню, причини опору.

Gviniashvili T.Z. The analysis of approaches to defining the essence of organizational changes resistance in enterprises

The need for management and organizational changes at the company is reasoned. It is mentioned that overcoming resistance to organizational change is an important step towards an effective change management. The analysis of approaches to defining the essence of resistance to organizational change was carried out. The existing lines to systematize the causes of resistance to organizational change are generalised. On the basis of three-level approach the basic reasons for each of the three levels of resistance were defined. It was proved that effective mechanisms of managing and overcoming the resistance, that can be imagined as a minimization of the results of system resistance functioning, allow to reduce resistance to change, to make the process of implementation of organizational changes more efficient that will have a positive impact on the functioning of the organization in the end.

Keywords: management, organizational change, change resistance, causes of resistance.

УДК 657.6:640.43

ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

О.М. Домбик^{1,2}

Досліджено систему внутрішнього контролю підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Обґрунтовано потребу побудови внутрішнього контролю на основі застосування системного підходу. Запропоновано основні етапи організації та організаційну модель внутрішнього контролю на досліджуваних підприємствах. Виділено основні об'єкти контролю з урахуванням специфіки діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Розглянуто інформаційне забезпечення системи контролю в управлінні підприємством. Запропоновано основні напрями удосконалення організації внутрішнього контролю діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: внутрішній контроль, система управління, регламенти контролю, контрольні процедури, функції контролю, інформаційне забезпечення, внутрішня звітність, підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Вступ. Кризовий стан національної економіки вимагає від підприємств готельно-ресторанного бізнесу побудови сучасної системи внутрішнього контролю, яка має бути інтегрованою в загальну інформаційну систему управління суб'єктом господарювання, що дасть змогу використовувати систему збалансованих показників, як інструмент оперативної ідентифікації на зовнішні та внутрішні чинники. Результатом функціонування внутрішнього контролю має стати прозора, достовірна інформація, на базі якої система менеджменту здійснює управлінський вплив на реалізацію бізнес-процесів, що в подальшому сприятиме ефективному досягненню поставлених цілей.

Аналіз сучасних досліджень та публікацій. Теоретичні та практичні аспекти системи внутрішнього контролю діяльності підприємств у своїх працях досліджували В.І. Бачинський, Т.А. Бутинець, Р.М. Воронко, П.О. Куцик, М.В. Корягін, Я.Д. Крупка, Л.Г. Медвідь, В.О. Озеран, С.М. Петренко, К.І. Ред-

¹ аспір. О.М. Домбик – Львівська КА

² наук. керівник: проф. П.О. Куцик, д-р екон. наук

ченко, І.Б. Садовська, Л.В. Чижевська, В.О. Шевчук, І.Й. Яремко та ін. У своїх дослідженнях науковці розглядали складові частини контрольного процесу за відповідними об'єктами контролю, проте належної уваги не приділено особливостям діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Треба зазначити, що сучасні умови господарювання, які характеризуються постійними змінами до системи управління, зумовлюють потребу в додаткових напрацюваннях щодо напрямів удосконалення організації внутрішнього контролю основної діяльності досліджуваних підприємств.

Результати. Система внутрішнього контролю – сукупність політики правил і процедур, прийнятих управлінським персоналом для забезпечення організованого й ефективного здійснення фінансово-господарської діяльності з метою збереження активів, запобігання й виявлення випадків зловживань і помилок, точності та повноти облікових даних, а також оперативної підготовки належної фінансової інформації.

Корінько М.Д. наголошує, що внутрішній контроль – це система заходів, визначених менеджментом підприємства, що враховуються в діяльності суб'єкта господарювання з метою найбільш ефективного виконання працівниками своїх посадових обов'язків щодо забезпечення і здійснення господарських операцій. Внутрішній контроль визначає законність цих операцій та їх економічну доцільність для зазначеного підприємства [4, с. 53].

Футоранаська Ю.М. зазначає, що запроваджена система контролю повинна надавати можливість формувати належне управлінське рішення та виявляти ініціативу керівників і працівників структурних підрозділів з метою підвищення результатів діяльності підприємства [10]. Розгляд суті внутрішнього контролю дає підстави стверджувати про нагальну потребу побудови належної системи контролю як важливого елемента налагодженого механізму управління, який передбачає формування оперативної та достовірної інформації, що забезпечує досягнення поставлених цілей прийнятими управлінськими рішеннями.

Мета та завдання внутрішнього контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу залежать від розміру, організаційної структури, технічного рівня управління, розподілу посадових обов'язків, складу аналітичної служби і потреб керівництва. Побудову системи внутрішнього контролю потрібно здійснити на основі системного підходу, який враховує специфіку діяльності кожного центру відповідальності та передбачає:

- виділення об'єктів контролю;
- формування центрів відповідальності (центрів доходів і центрів витрат) для контролю за раціональним використанням (споживанням) спеціалізованих робочих активів та отриманими доходами й понесеними витратами з метою виявлення відхилень;
- затвердження бюджетів з метою формування оптимальних показників, за якими визначатимуть результативність діяльності підприємства та структурних підрозділів;
- формування аналітичного забезпечення та контрольних процедур для здійснення контролю;
- розроблення та впровадження форм внутрішньої звітності з метою формування оперативного інформаційного забезпечення системи управління.

На основі узагальнення факторів, що впливають на побудову системи внутрішнього контролю та сукупності принципів, які дають змогу оптимізувати господарську діяльність й досягнення поставлених цілей, пропонуємо основні етапи організації контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу (рис. 1).

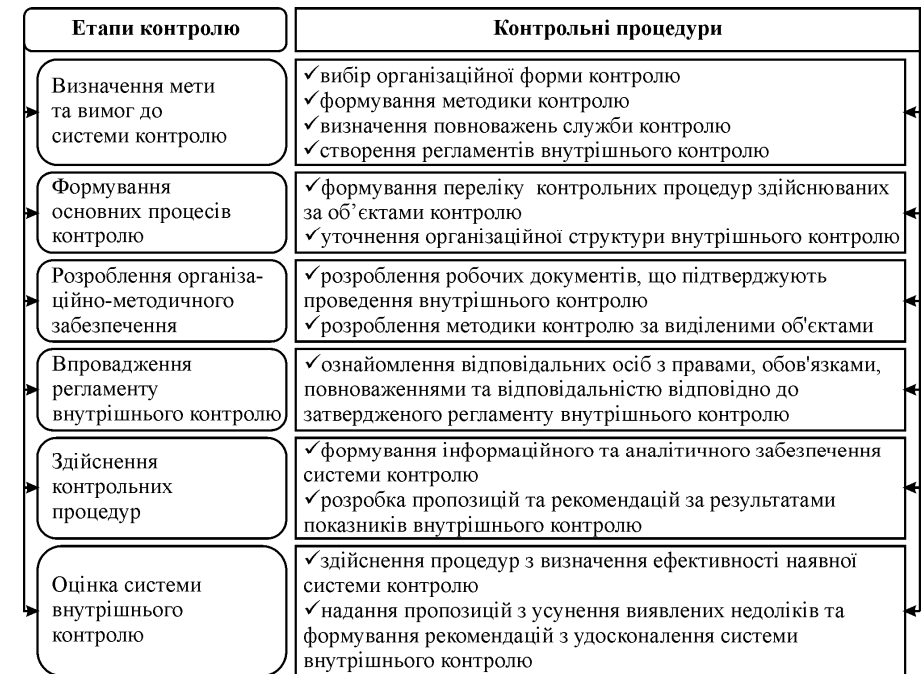


Рис. 1. Етапи організації внутрішнього контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу (авторська розробка)

Результати дослідження підтверджують відсутність системного підходу до проведення контрольних процедур за об'єктами контролю, що дає підстави стверджувати про незадовільний стан системи контролю та зумовлює потребу в побудові ефективної для управлінського персоналу системи контролю. Ґрунтуючись на принципах доцільності та економічності, а також на основі системного підходу до управління діяльністю досліджуваних підприємств запропонуємо організаційну модель системи внутрішнього контролю (рис. 2).

Запропонована модель організації внутрішнього контролю діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу дає змогу чітко визначити складові компоненти системи контролю з метою підвищення ефективності його проведення для формування належної інформації для прийняття виважених управлінських рішень. Наступний етап організації системи внутрішнього контролю передбачає вибір організаційної форми. Практика показує, що суб'єкти господарювання можуть створювати окрему службу внутрішнього контролю або розподілом контрольних функцій за керівниками структурних підрозділів. Вибір ор-

ганізаційної форми контролю залежить від поставлених цілей та завдань, організаційної структури й обсягів діяльності.

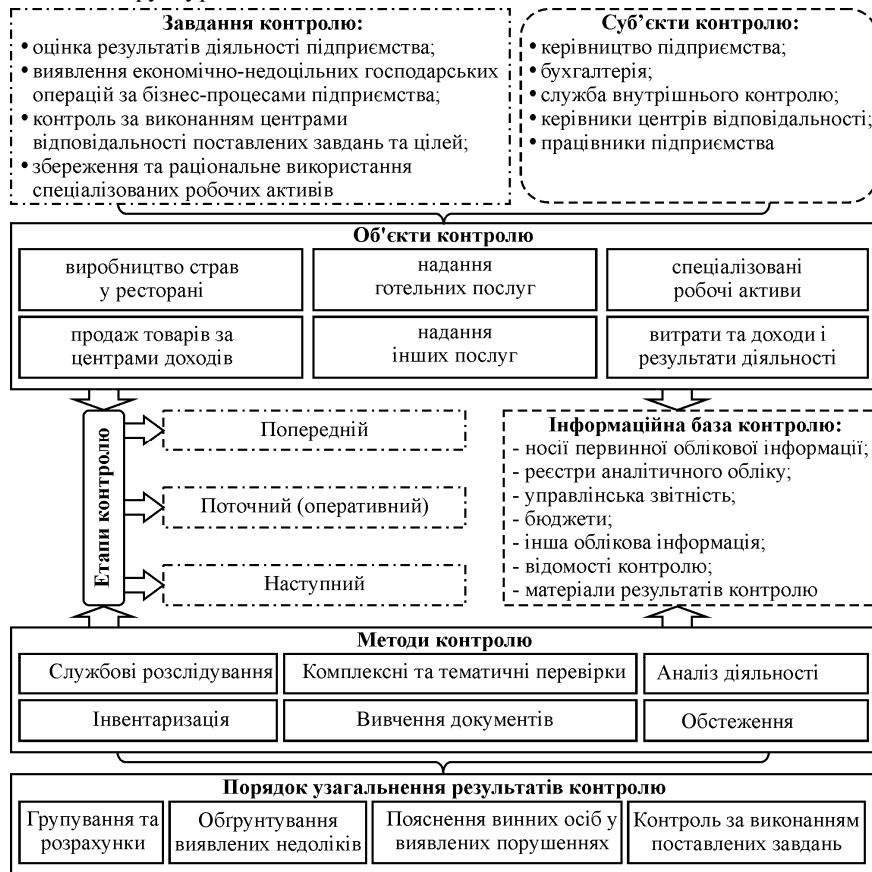


Рис. 2. Організаційна модель системи внутрішнього контролю діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу (авторська розробка)

Під час прийняття рішення про вибір організаційної форми потрібно враховувати вимоги щодо забезпечення процесу контролю наявним інформаційним та методичним забезпеченням. Окрім цього, під час вибору форми контролю варто враховувати понесені витрати на організацію та проведення контролю, які потрібно порівнювати з потенційними ризиками, пов'язаними із втратою активів або недоотриманими доходами. На наше переконання, зазначені організаційні форми мають доповнювати одна одну. Це дасть змогу здійснювати системно контрольні процедури за виділеними об'єктами контролю на досліджуваних підприємствах.

Виговська Н.Г., досліджуючи питання ідентифікації об'єктів контролю, робить висновок, що об'єктами внутрішнього контролю є процеси господарської діяльності, майно підприємства та джерела його формування, а також фун-

кції управління [1]. У контексті внутрішнього контролю діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу об'єктами контролю виступають насамперед процеси (господарські операції, що відбуваються на суб'єктах дослідження), спеціалізовані робочі активи, понесені витрати та отримані доходи по підприємству загалом та в розрізі наданих послуг і реалізованих товарів, оцінювання діяльності структурних підрозділів та визначення ефективності прийнятих управлінських рішень (табл.).

Табл. Об'єкти внутрішнього контролю діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Об'єкт контролю	Елемент об'єктів контролю	Параметр контролю
Процеси	надання готельних послуг; виробництво та продаж страв у ресторані; надання послуг ресторану; надання інших послуг у готелі	контроль обсягів надання послуг та продажу товарів; визначення відхилень фактичних показників від бюджетних
Спеціалізовані робочі активи	спеціалізовані робочі активи на складі; спеціалізовані робочі активи у готелі; спеціалізовані робочі активи у ресторані і т. ін.	адекватність забезпечення; раціональність використання
Отримані доходи	дохід від надання готельних послуг; дохід від продажу товарів у ресторані; дохід від надання послуг у ресторані; дохід від надання інших послуг у готелі	контроль обсягів надання послуг та продажу товарів, оцінювання отриманих доходів; визначення відхилень фактичних показників від бюджетних
Понесені витрати	прямі та непрямі витрати надання готельних послуг; витрати на виробництво страв у ресторані; витрати на інші послуги готельно-ресторанного закладу; загальногосподарські витрати; витрати обігу ресторану;	оцінювання понесених витрат; перевірка правильності оцінки та віднесення витрат на відповідний центр витрат; перевірка методики розподілу непрямих витрат; визначення відхилень фактичних показників від бюджетних
Оцінка діяльності структурних підрозділів	працівники підрозділів; керівники центрів відповідальності; керівники структурних підрозділів; керівник підприємства	оцінювання понесених витрат; оцінювання отриманих доходів; визначення результатів діяльності
Визначення ефективності прийнятих управлінських рішень	перевірка отриманих результатів внаслідок використання контрольних процедур	

Примітка: авторська розробка.

Відповідно до виділених об'єктів контролю застосовують такі контрольні процедури: контроль обсягів надання послуг і продажу товарів; оцінювання понесених витрат та отриманих доходів; проведення аналізу діяльності; перевірка забезпеченості спеціалізованими робочими активами структурних підрозділів, контроль за їх рухом та ефективністю використання (споживання); визначення відхилень фактичних показників від бюджетних (планових) за центрами відповідальності.

Важливою складовою частиною ефективної побудови системи внутрішнього контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є формування належного інформаційного забезпечення, що використовується під час

застосування контрольних процедур. Петренко С.М. стверджує, що інформаційне забезпечення – сукупність рішень, які застосовуються щодо об'єктів інформації, її якісного та кількісного складу, розміщення та форм організації [9, с. 17]. Більшість вітчизняних вчених [2, 5, 6, 11] розглядають інформаційне забезпечення системи контролю як сукупність обліково-аналітичної та контрольної інформації, нагромадження баз даних та отримання вихідних результатів щодо характеристики показників діяльності з метою формування належної інформації для прийняття управлінських рішень.

Результати дослідження дають підстави стверджувати, що інформаційною базою внутрішнього контролю підприємств готельно-ресторанного бізнесу є: положення, посадові інструкції та інші внутрішні нормативні документи; затверджені бюджети, кошториси тощо; дані первинного обліку; інвентаризаційні описи та результати інвентаризації; відомості внутрішнього контролю та управлінська звітність; реєстри аналітичного та синтетичного обліку, відомості обліку та фінансова звітність; інша документація, яка сформована на підприємстві та виступає інформаційним забезпеченням під час прийняття управлінських рішень.

Під час організації внутрішнього контролю доцільно враховувати, що на систему контролю впливають внутрішні та зовнішні чинники. До внутрішніх чинників відносять організаційну структуру, структуру системи управління, рівень вмінь та навичок управлінського персоналу, делегування повноважень між ланками менеджменту тощо. Зовнішніми чинниками є нормативно-правове регулювання галузі, економічна ситуація у країні, наявність конкуренції тощо. Сучасна фінансово-економічна криза, яка супроводжує національну економіку, негативно впливає на результативність діяльності досліджуваних підприємств, що призводить до зацікавленості власників та керівників суб'єктів дослідження у функціонуванні ефективної системи внутрішнього контролю.

Висновки. Для забезпечення ефективного функціонування системи внутрішнього контролю на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу пропонуємо такі організаційні заходи: розробити внутрішні стандарти, які повинні регламентувати методику здійснення контролю; організувати внутрішній контроль як багаторівневу систему, яка реалізується в певних формах для забезпечення інформаційних потреб відповідних рівнів управління; організувати попередній контроль на основі інформаційної інтеграції підсистем управління та з використанням сучасних інформаційних систем; розробити управлінську звітність для документування здійснюваних контрольних процедур; запровадити методику здійснення контролю з урахуванням організаційних особливостей діяльності досліджуваних підприємств.

Література

1. Виговська Н.Г. Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація : монографія / Н.Г. Виговська. – Житомир : Вид-во ЖДТУ, 2008. – 532 с.
2. Бутинець Т.А. Розвиток науки господарського контролю: проблеми теорії, методології, практики : монографія / Т.А. Бутинець. – Житомир : Вид-во ЖДТУ, 2011. – 772 с.
3. Ковтун Т.В. Система внутрішнього контролю як невід'ємний елемент операційної системи підприємства / Т.В. Ковтун // Вісник Хмельницького національного університету : наук. журнал. – Сер.: Економічні науки. – Хмельницький : Вид-во ХНУ. – 2009. – № 6, т. 1. – С. 165-170.

4. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, диверсифікація : монографія / М.Д. Корінько. – К. : ДП "Інформ-аналіт. Агентство", 2007. – 429 с.

5. Корягін М.В. Системний та процесний підходи до вивчення бухгалтерського обліку та його методології / М.В. Корягін // Вісник Дніпропетровського національного університету : наук.-екон. журнал. – Дніпропетровськ : Вид-во ДНУ. – 2013. – Т. 21, вип. 7(4). – С. 223-229. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdumov_2013_21_7\(4\)_36.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdumov_2013_21_7(4)_36.pdf).

6. Куцик П.О. Внутрішньогосподарські регламенти, стандарти і звіти: теоретичний аспект / П.О. Куцик // Проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу і контролю в умовах світових інтеграційних процесів : зб. мат. 1-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. / відп. за вип. П.О. Куцик. – Львів : Вид-во ЛКА, 2012. – С. 7-9.

7. Новікова Х.К. Внутрішній контроль як основна складова управління діяльністю підприємства / Х.К. Новікова // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – Тернопіль : Вид-во ТНЕУ. – 2015. – Т. 19. – № 2. – С. 109-116.

8. Остапенко Я.О. Класифікація готельних послуг для цілей бухгалтерського обліку та внутрішньогосподарського контролю доходів і витрат підприємств готельного господарства / Я.О. Остапенко // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України : зб. наук. праць. – Сер.: Економіка, право. – 2014. – № 1. – С. 144-153.

9. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем : монографія / С.М. Петренко. – Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ, 2007. – 290 с.

10. Футоранська Ю.М. Окремі аспекти державного регулювання у сфері внутрішнього фінансового контролю в Україні / Ю.М. Футоранська // Фінансовий контроль : зб. наук. праць. – 2006. – № 2. – С. 20-23.

11. Шевчук В.О. Проблеми ідентифікації об'єктів контролю господарських систем / В.О. Шевчук // Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація : тези доп. 9-ї Міжнар. наук. конф. – К. : Вид-во "Бізнес Медіа Консалтинг", 2011. – С. 10-11.

Надійшло до редакції 03.03.2016 р.

Домбик О.Н. Организация внутреннего контроля на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса: теоретико-практический аспект

Исследована система внутреннего контроля предприятий гостинично-ресторанного бизнеса. Обоснована необходимость построения внутреннего контроля на основе применения системного подхода. Предложены основные этапы организации и организационная модель внутреннего контроля на исследуемых предприятиях. Выделены основные объекты контроля с учетом специфики деятельности предприятий гостинично-ресторанного бизнеса. Рассмотрено информационное обеспечение системы контроля в управлении предприятием. Предложены основные направления совершенствования организации внутреннего контроля деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: внутренний контроль, система управления, регламенты контроля, контрольные процедуры, функции контроля, информационное обеспечение, внутренняя отчетность, предприятия гостинично-ресторанного бизнеса.

Dombyk O.M. Organization of Internal Control in Hotel and Restaurant Business: Theoretical and Practical Aspects

The system of internal control in hotel and restaurant business is researched. The necessity of construction of the internal control is based on a systematic approach. The basic stages of organization and organizational model of internal control at the researched business are proposed. The main objects of control with specific to the activities of hotel and restaurant business are allocated. Information provision of control system in business management is considered. The basic directions of improvement the internal control of business are proposed in the current economic conditions.

Keywords: internal control, management system, control regulations, control procedures, control functions, information provision, internal reporting, hotel and restaurant business.