

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконала:

ст. гр. МЕНз-41

Рацька І.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Демків І.О.

ТЕРНОПІЛЬ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Суть та об'єктивна необхідність контролю на підприємстві.....	5
1.2. Методичні підходи до формування системи внутрішнього контролю на підприємстві	13
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	26
2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства	26
2.2. Оцінка контрольних заходів в системі управління фінансовими результатами на підприємстві	38
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	51
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку економічних відносин в Україні зростає потреба в удосконаленні управлінських функцій. Контроль є однією з найважливіших функцій управління, так як в конкретній системі він здійснюється на певному рівні управління і інтегрується з кожною з функцій управління для забезпечення їх організації та виконання. Контроль є головною умовою формування нового управлінського циклу і новим джерелом інформації, на основі якого проводиться аналіз ступеня досягнення цілей компанії. Крім того, моніторинг - це спосіб організації зворотного зв'язку. В результаті адміністративна одиниця отримує інформацію про стан керованого об'єкта і стан виконання рішень. Все це дозволяє швидко реагувати на відбулися відхилення і робити відповідні коригувальні дії. Завдяки тісному взаємозв'язку з іншими функціями управління, контроль є основним джерелом інформації для розробки і прийняття оптимальних управлінських рішень, а тому займає основне місце в системі управління компанією. Важливість контролю підтверджується ще й тим, що без нього неможливе ефективне функціонування системи менеджменту. Відсутність контролю призводить до непередбачуваних соціально-економічних наслідків. Тому впровадження системи внутрішнього контролю на українських підприємствах є актуальним і очевидним.

Аналіз результатів поточних досліджень та наукових статей. Питання функціонування управлінського контролю в системі менеджменту вивчається в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених: Е. А. Аренса, М. Г. Белова, М. Т. Білухи, Ф. Ф. Бутинця, Т. А. Бутинця, С. В. Бардаша, Н. С. Вітвіцької, Н. Г. Виговської, Л. В. Дикань, М. Д. Корінька, Я. Лоббека, Н. М. Малюга, В. Ф. Максимова, Л. В. Нападовська, Н. І. Петренко, Б. Ф. Усач, В. О. Шевчук, М. Ю. Штейнман, Н. М. Чумаченко та інші. У роботах вчених в тій чи іншій мірі існують різні підходи до концептуальних основ функціонування системи управління. Однак останні зміни в суспільно-політичному та економічному житті держави можуть вплинути лише на функціонування підприємства і, отже, на його систему контролю і його місце в управлінні підприємством. У зв'язку з

цим будуть проведені подальші дослідження еволюції організаційно-методологічних аспектів функціонування системи управління.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних положень, дослідження і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління в компанії.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання :

- підкреслити сутність і об'єктивну необхідність контролю на підприємстві;
- охарактеризувати методичні підходи до формування системи внутрішнього контролю на підприємстві;
- аналіз основних техніко-економічних показників досліджуваного підприємства;
- оцінити засоби контролю в системі управління фінансовими показниками діяльності компанії;
- запропонувати інструкцію по формуванню ефективної системи контролю в компанії.

Об'єктом дослідження є процес управління системою управління в компанії.

Предметом дослідження є ряд теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення системи управління на підприємстві.

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи використовуються такі методи дослідження, як порівняння, узагальнення, системний аналіз, системний та структурно-функціональний підходи, імітаційне моделювання, експертна оцінка, аналітичні методи та графічний опис.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Суть та об'єктивна необхідність контролю на підприємстві

В умовах сучасних ринкових відносин між фірмами загострюється конкуренція. Контроль стає ефективним інструментом виживання і адаптації до таких умов. Більш того, при правильній організації системи управління у бізнес-одиниці є цілком реальний шанс не тільки втриматися на плаву в умовах жорсткої конкуренції, але навіть зайняти лідируючі позиції. Це виражає необхідність контролю в компанії, який диктує ринок.

Діяльність підприємств повинна бути підпорядкована певним вимогам сучасного стану економіки України. Підвищення ефективності діяльності у всіх сферах є необхідною складовою сучасного розвитку економічних відносин. Бажання вийти на міжнародний рівень вимагає забезпечення сталого розвитку компаній, підвищення привабливості інвестицій, збільшення комерційної вартості тощо. Однак в процесі своєї діяльності компанії стикаються з наступними негативними факторами, які перешкоджають розвитку і не досягають загальної мети управління. «До таких факторів відносяться: економічна нестабільність в країні, мінливість і невизначеність у зовнішньому середовищі, складне конкурентне середовище, ускладнення організаційної структури компанії, підвищені ризики в господарській діяльності, прагнення компаній зберегти комерційну таємницю, збільшення кількості порушень і крадіжок в їх фінансово-господарської діяльності, необхідність підвищення довіри інвесторів і торгових партнерів до» [1, с. 13].

Для того щоб «забезпечити стабільність розвитку і підтримку життєдіяльності компанії, необхідна ефективна і досконала система управління. За оцінками експертів, дві третини банкрутств викликані внутрішніми проблемами бізнесу, і лише третина – зовнішніми проблемами» [46, с. 46]. Питання належного корпоративного управління важливі для всіх компаній. Однак за часів кризи на підприємствах зростає залежність фінансово-

економічної стійкості компанії від ефективної системи управління, яка є невід'ємною частиною системи корпоративного управління.

«На сучасному етапі розвитку економічних відносин в Україні зростає потреба в удосконаленні управлінських функцій. Контроль є однією з найважливіших функцій менеджменту, так як здійснюється в певній системі на конкретному рівні управління і інтегрується в кожен з функцій управління для забезпечення їх організації та виконання» [1, с. 13]. Моніторинг не тільки дає інформацію для аналізу ступеня досягнення цілей, але і є обов'язковою умовою виникнення нового управлінського циклу. Завдяки тісному взаємозв'язку з іншими функціями управління, контроль є основним джерелом інформації для розробки і прийняття оптимальних управлінських рішень, а тому займає основне місце в системі управління бізнесом. Крім того, моніторинг - це спосіб організації зворотного зв'язку. В результаті адміністративна одиниця отримує інформацію про стан керованого об'єкта і стан виконання рішень.

«У менеджменті контроль підтримує взаємодію і взаємозв'язок різних видів діяльності всередині підприємства і окремих його областей, стимулює його ефективність і результативність шляхом активного впливу на об'єкти управління» [28, с. 73].

«Важливість контролю в торговельній системі була визначена зарубіжними вченими, такими як А. Аренс і Дж. Вчені підкреслили, що контроль дає показання з точною інформацією. Контроль дає можливість зберегти активи і документи підприємства з метою забезпечення ефективної господарської діяльності відповідно до встановлених принципів бухгалтерського обліку» [5].

Передумовами виникнення функції управління є:

- невизначеності;
- запобігання кризовим явищам;
- підтримувати успіх;
- прагнення підвищити привабливість і конкурентоспроможність компанії.

Цей перелік також може бути доповнений необхідністю забезпечення законності і точності бухгалтерського мислення господарських операцій,

своєчасного виявлення відхилень і прийняття коригувальних заходів.

«Л. В. Дикань стверджує, що управління є найважливішою функцією управління і виступає засобом зворотного зв'язку між об'єктом управління і системою управління, інформуючи останню про фактичний стан об'єкта управління» [16, с. 15].

«Г. Г. Чумаченко у своїй науковій роботі зазначив, що контроль – це функція управління, яка використовується для перевірки відповідності фактичного стану та результатів роботи об'єкта нормам, стандартам, правилам, законам та інструкціям. Погоджується з таким підходом і з Д. Кудіновим, який вважає, що функція контролю визначається шляхом порівняння і перевірки відповідності фактичних показників розвитку нормам, закріпленим в законі» [24, с. 73].

На наш погляд, визначення контролю як функції управління О. Б. Акент'єва є вичерпною. У своєму дослідженні вчений визначає «сутність контролю як функції управління як системи моніторингу та перевірки бізнес-процесу і поточного стану керованого об'єкта з метою визначення та обґрунтування ефективності управлінських рішень і результатів їх реалізації, виявлення відхилень від вимог, виправити негативну ситуацію і доповісти про неї органам управління» [1].

Контроль в управлінні підприємством об'єктивно необхідний, так як забезпечує повноцінне функціонування цілісної системи. Залежно від результатів перевірки коригуються раніше прийняті рішення, плани, норми і стандарти. Ефективний контроль має стратегічну спрямованість, орієнтований на кінцевий результат, здійснюється своєчасно і досить простий. У загальній системі управління система управління виступає елементом зворотного зв'язку (рис. 1.1).

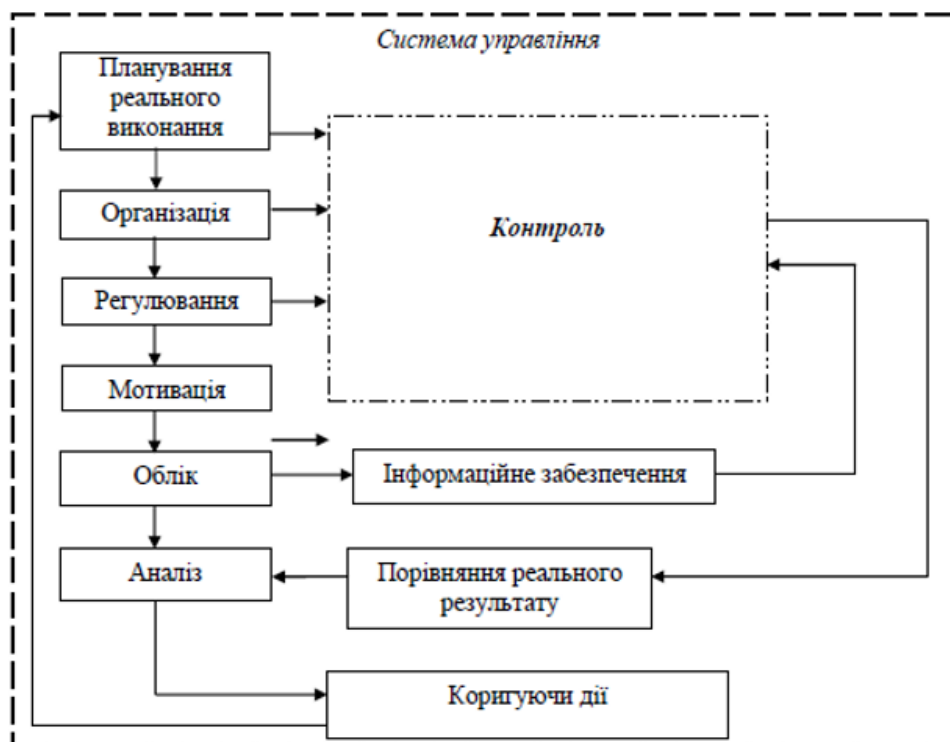


Рис. 1.1. Взаємозв'язок системи управління та контролю на підприємстві

Примітка. Сформовано автором

Сьогодні більшість українських підприємств намагаються сформувати ефективну систему контролю, органічно пов'язану зі структурою управління компанією (рисунок 1.2).

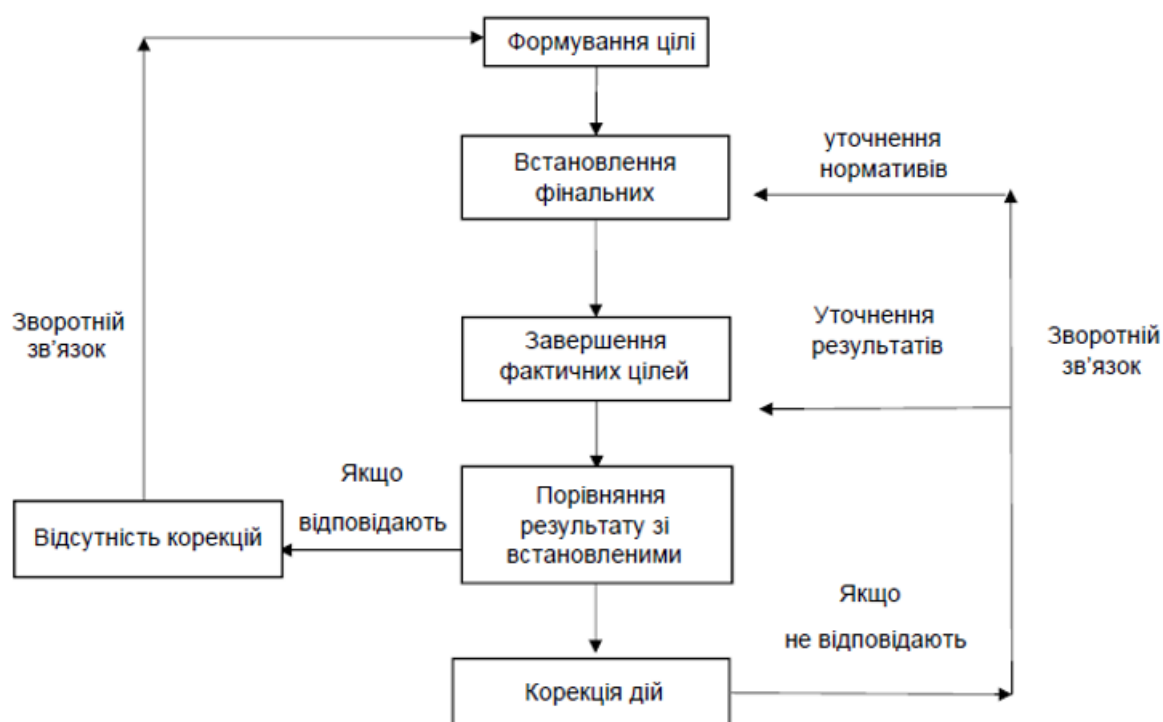


Рис.1.2. Контроль в системі менеджменту підприємства

Примітка. Сформовано за [57]

«Система контролю завжди вважалася і вважається найважливішою ланкою в системі управління бізнесом, хоча її функції були значно розширені новими об'єктами управління» [1, с. 13]. За допомогою контролю відстежується фактичний стан справ на підприємстві, виявляються причини різних відхилень від нормальних умов експлуатації і невикористаних резервів, аналізуються ризикові операції, строго контролюються угоди і трансакційні витрати.

Суть контролю полягає в тому, чи досягнутий очікуваний результат або є відхилення. Тому це потужний фактор, який допомагає компанії підвищити свою продуктивність. Хоча не всі цілі можна перевести в цифри і включати кількісні показники, моніторинг допомагає координувати дії і будувати взаємну довіру. Крім того, це дозволяє визначити більш чіткі цілі і зменшити невизначеність в роботі компанії, тим самим підвищуючи її ефективність. По-друге, моніторинг допомагає знаходити рішення проблем, пов'язаних із завданнями, і проводить оцінки на практиці, таким чином покращуючи роботу груп, які шукають рішення проблем.

Роль контролю в організації слід розглядати на основі системи управління, яка складається з декількох елементів:

- «суб'єкти контролю (ті, хто контролює);
- об'єкти контролю (яким адресований контроль);
- об'єкт контролю (то, що контролюється);
- методи контролю (за допомогою яких вони контролюють)» [4].

Існують різні види перевірки: передчекова, передчекова і остаточна перевірка (рис. 1.3.).

Попередня перевірка проводиться на етапі розробки вимог і критеріїв майбутньої роботи.

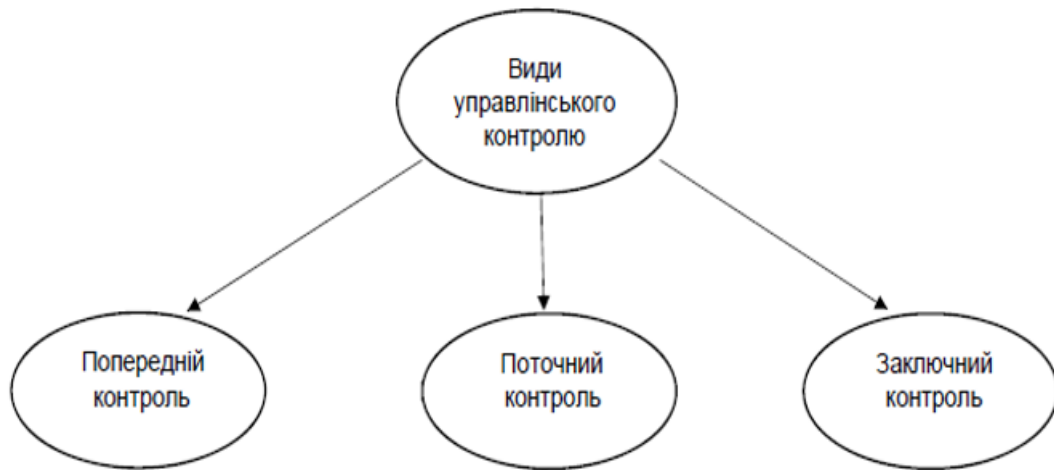


Рис. 1.3. Види контролю

Примітка. Сформовано автором

Під час роботи застосовується контроль. Найчастіше він використовується керівниками або менеджерами для перевірки роботи співробітників і обумовлений зворотним зв'язком. Остаточна перевірка проводиться після закінчення роботи, коли отриманий результат вже можна порівняти з спочатку встановленими критеріями.

Є важливі переваги для контролю, особливо якщо це допомагає компанії не відхилитися від своєї стратегії. «Зовнішні зацікавлені сторони, такі як уряди, інвестори та державні зацікавлені сторони, також зацікавлені в певних типах або рівнях контролю. Однак контроль також вимагає витрат. Важливо розуміти, що існують компроміси між наявністю і відсутністю організаційного контролю, і навіть між різними формами контролю. Нижче наведено приклад переважних витрат і вигод організаційного контролю» [8].

Контроль може коштувати організації фінансової шкоди культурі та репутації, зниження ефективності і навіть невдалого впровадження в декількох сферах. «Прикладом фінансових витрат є той факт, що організації часто зобов'язані проводити фінансовий аудит і звітувати про свої висновки. Однак такі аудити допомагають всім зацікавленим сторонам зрозуміти, наскільки фінансово вигідною буде дана організація» [9].

Кілька нових організацій у різних секторах, комерційних та некомерційних, вже працюють з принципово новими структурами та практиками управління. Вони, як правило, успішні та цілеспрямовані, демонструючи

перспективу цієї нової організаційної моделі. Такі організації свідчать про те, що існують нові методи боротьби зі складними часами, і на відміну від них, більшість сучасних організацій здаються болісно застарілими.

Підхід до контролю часом відіграє важливу роль. На фото. На рисунку 1.4 показано, як певні обмеження по-різному впливають на охоплення релевантної аудиторії. Три криві показують, що контроль може мати протилежний вплив на досягнення цілей для різних груп. Тому будь-якій організації важливо оцінити фактичний або потенційний вплив тих чи інших обмежень на свою діяльність і зайняти по відношенню до них певну позицію.

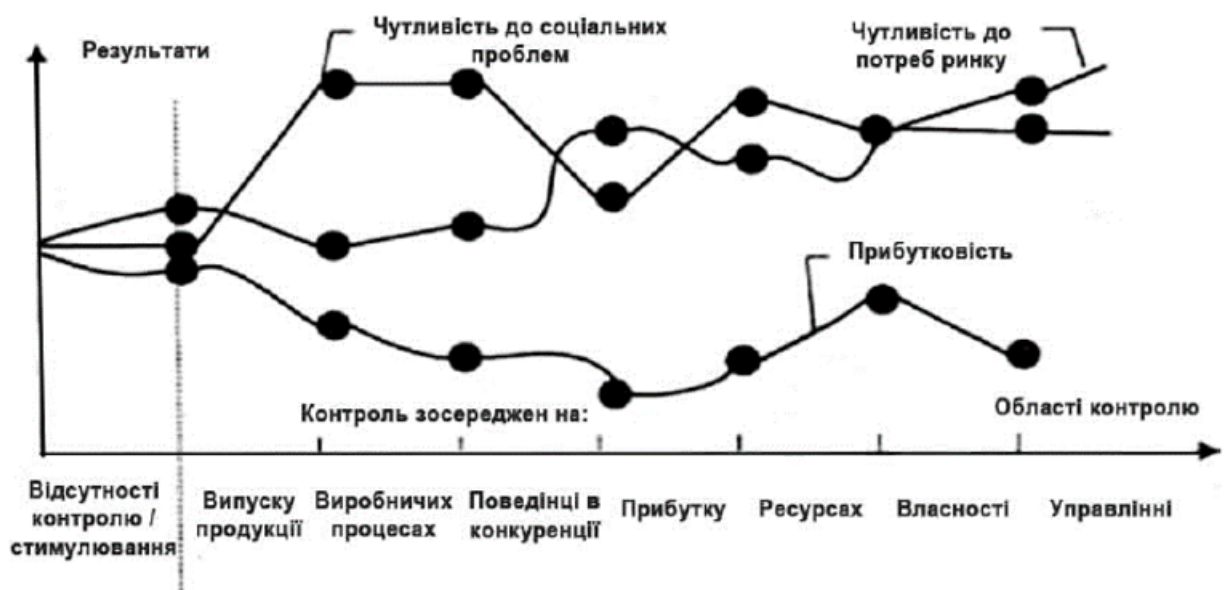


Рис. 1.4. Вплив обмежень на досягнення відповідних груп цілей]

Примітка. Сформовано за [58]

Тому «Фредерік Лалу вважає, що різні парадигми контролю пов'язані з різними рівнями свідомості і розвивалися як етапи в історії людства та організацій. Всі парадигми все ще присутні в організаціях, і кожна парадигма має свої переваги і недоліки. Оскільки складність світу з часом зростала, пізніше були розроблені парадигми для вирішення більшої складності. Лалу стверджує, що перехід до нового етапу завжди був квантовим стрибком, оскільки основні елементи етапів принципово різні» [16].

У роботах деяких провідних фахівців в області «теорії розвитку» помічено, що «людське суспільство розвивається в стадіях зростання зрілості, свідомості і складності. Потім Кен Вілбер використовує кольори, щоб ідентифікувати їх у

порядку, який викликає спектр світла, від інфрачервоного до ультрафіолетового» [5, 8].

Парадигм в області контролю і управління в цілому багато. Ось приклад з п'яти найвідоміших (рис. 1.5.).

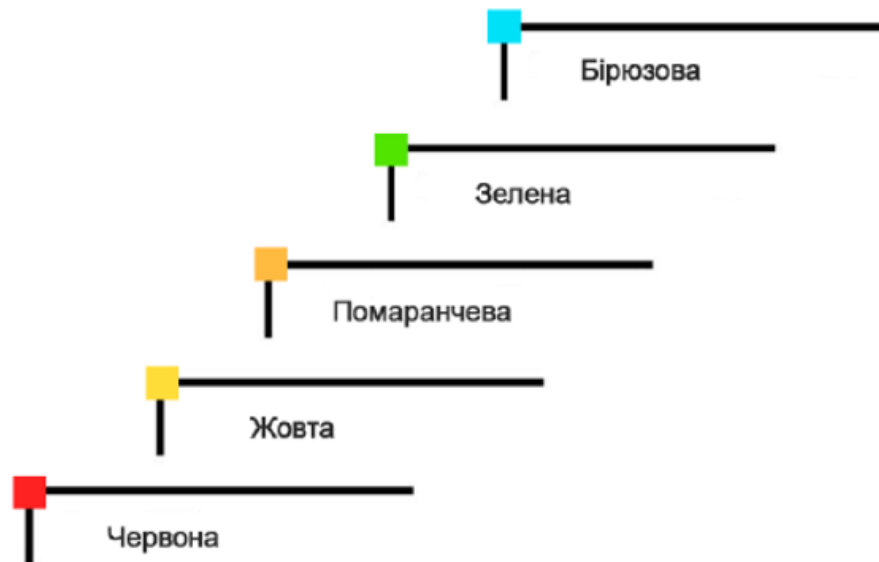


Рис. 1.5. Основні парадигми контролю

Примітка. Сформовано автором за [61]

Для ефективного використання управлінського контролю важливо правильно спроектувати і зрозуміти корпоративну культуру, так як вона відображає всі норми, проблеми і переконання керівників і засновників організації, включаючи всі позитивні і негативні сторони. Тобто під час контролю потрібно переконатися, що він не підриває довіру співробітників до керівництва і істотно не впливає на впевненість співробітників в його важливості. Мотивація є одним з найважливіших аспектів у всіх сферах життя і компанії не помиляються. Кожен співробітник повинен знати, що він є важливим гвинтиком в структурі компанії і що його праця і знання оцінюються в його сфері діяльності і не піддаються сильній критиці. Таким чином, з'являється «мотивація і бажання працювати більше і бути корисним для другої «сім'ї». При дуже активному контролі з боку керівників працівник втрачає жагу до роботи, впевненість в собі як самостійного суб'єкта, і в майбутньому він переходить від блискучої особистості до рядового підлеглого, який не має власної точки зору і

не впевнений в кожному кроці» [60].

Сучасні умови говорять про те, що існують компанії, які керуються всіма типами відомих парадигм. Результати дослідження показують, що «червоний найчастіше використовується на дуже тонкій межі між легальними і нелегальними компаніями, тобто управлінський контроль в цих компаніях дуже жорсткий і практично диктаторський. Жовтою парадигмою керують державні установи, такі як школа, військові та інші, де управлінський контроль також ієрархічний, але замість бажання отримувати прибуток метою є стабільність бізнесу» [60]. «Помаранчеві парадигми використовуються великими транснаціональними корпораціями і відомими комерційними компаніями, де відсутній управлінський контроль під час виконання роботи, а цілі і завдання створюються менеджерами. Зеленою парадигму використовують компанії, які прагнуть використовувати бірюзові методи управлінського контролю, тобто управлінський контроль розподіляється між усіма співробітниками. Кожен несе відповідальність за себе або свою команду; Вона ставить цілі і створює способи їх досягнення» [60].

1.2. Методичні підходи до формування системи внутрішнього контролю на підприємстві

Система внутрішнього контролю так само важлива для належного функціонування компанії.

Сьогодні більшість українських підприємств намагаються сформувати ефективну систему внутрішнього контролю (ІУС), яка буде органічно пов'язана зі структурою управління компанією. Система контролю завжди вважалася і вважається найважливішою ланкою в системі управління бізнесом, хоча її функції були значно розширені новими об'єктами управління. За допомогою контролю відстежується фактичний стан справ на підприємстві, виявляються причини різних відхилень від нормальних умов експлуатації і невикористаних резервів, аналізуються ризикові операції, строго контролюються угоди і трансакційні витрати.

Контроль ризиків - специфічна сфера внутрішнього контролю (ВК), яка включає в себе сукупність сучасних принципів, методів, засобів і форм перевірки господарської діяльності, пов'язаних з дозволом невизначеності в ситуації неминучого вибору, при якій можна уникнути значних втрат або досягти додаткового ефекту, прибуток. Ефективність ризиків венчурного капіталу може бути підвищена не тільки передовими методами організації господарської діяльності, але і передовими методами організації господарської діяльності, а й задалегідь здійсненим творчим підходом органів нагляду і контролю.

Термін «система внутрішнього контролю» включає вичерпний перелік організаційних заходів, певних методів і процедур, що використовуються вищим керівництвом для забезпечення впорядкованої та ефективної фінансово-господарської діяльності, а також виявлення виправлень і помилок, спотворення інформації, забезпечення безпеки активів і своєчасного складання достовірної фінансової звітності» [1]. Основними «завданнями керівництва компанії є моніторинг ефективності системи внутрішнього контролю та своєчасне вжиття заходів щодо усунення недоліків у цій системі» [1, с. 94].

Система внутрішнього контролю компанії забезпечує достовірність фінансової інформації та знижує ризик неправильних рішень. Для того, щоб привести систему в дію, необхідно виявити значні ризики, розробити регуляторні процедури і вжити коригувальних дій, здатних виправити ситуацію. Проактивний контроль витрат є більш ефективним і допомагає запобігти ризикам.

«Внутрішній контроль - це комплекс заходів і процедур, організованих керівництвом компанії для забезпечення достовірності показників бухгалтерського обліку (управлінського, оперативного, бухгалтерського), уникнення їх спотворень і неправомірних дій, а також сприяння прийняттю оптимальних управлінських рішень» [60]. Організаційна ефективність системи внутрішнього контролю полягає в акценті на відносинах «об'єкт-суб'єкт» і «суб'єкт-суб'єкт». Внутрішній контроль можна вважати власницьким контролем і підходить для групування його за такими видами: корпоративний, системний,

внутрішній, внутрішній аудит та публічний контроль (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Види внутрішнього контролю

Назва	Характеристика
Внутрішньовідомчий контроль	Здійснюється контрольно-ревізійними підрозділами міністерств, відомств, органів державного управління стосовно діяльності підвідомчих їм підприємств та організацій, які фінансуються за рахунок бюджету
Внутрішньосистемний контроль	проводиться на підпорядкованих підприємствах штатними і позаштатними контролерами та іншими посадовими особами
Внутрішньогосподарський контроль	притаманний окремому підприємству та здійснюється контролюючими органами та посадовими особами самого підприємства відповідно до покладених на них службових обов'язків
Внутрішній аудит	це функціональний контролюючий орган суб'єкта господарювання, який підпорядкований власнику та працює з метою оцінки ефективності системи управління підприємства та системи контролю
Громадський контроль	здійснює функціонуюча на підприємстві профспілкова організація. Складовою даного контролю може також бути створена на підприємстві незалежна служба внутрішнього контролю (НСВК), яка б відповідала вимогам управління так і власників

Примітка. Сформовано автором за [42, с. 57]

Таким чином, добре організована «система внутрішнього контролю сприяє підвищенню якості організації бухгалтерського обліку господарюючого суб'єкта» [2], що позитивно позначається на розвитку підприємств і залучає інвестиції. Нові можливості для розвитку підприємства виникають завдяки наявності налагодженої і контрольованої системи фінансової одиниці господарюючого суб'єкта. Підвищити ефективність роботи філій та структурних підрозділів з точки зору контролю їх діяльності власниками бізнесу та вищим керівництвом.

Що стосується внутрішнього контролю, зверніть увагу на такі моменти, як:

- дотримання чинного в Україні законодавства, локальних нормативних актів, організаційно-розпорядчих документів, принципів бухгалтерського обліку;
- правильний і своєчасний перегляд всіх господарських операцій в бухгалтерських рахунках і бухгалтерському обліку;
- правильне документальне оформлення господарських операцій і в їх сукупності;

- правильний облік доходів і витрат в бухгалтерському та фінансовому обліку;
- забезпечити безпеку всіх корпоративних активів;
- адекватна підготовка фінансової, податкової та статистичної звітності організації.

При посиленні внутрішнього контролю особливу увагу слід приділяти вивченню прибутковості і прибутковості операцій підприємства, оскільки керівництво підприємств і їх структурних підрозділів часто не звертає уваги на суть і ефективність рішень, а також на функції внутрішнього контролю, які повинні бути сформовані відповідно до концептуальних засад підсистеми внутрішнього контролю (ІКС) і розроблені на кожному підприємстві з урахуванням її специфічних особливостей. На наш погляд, найважливішими функціями внутрішнього контролю є інформування, корекція, профілактика, діагностика, комунікація, координація та оцінка (рисунк 1.6).

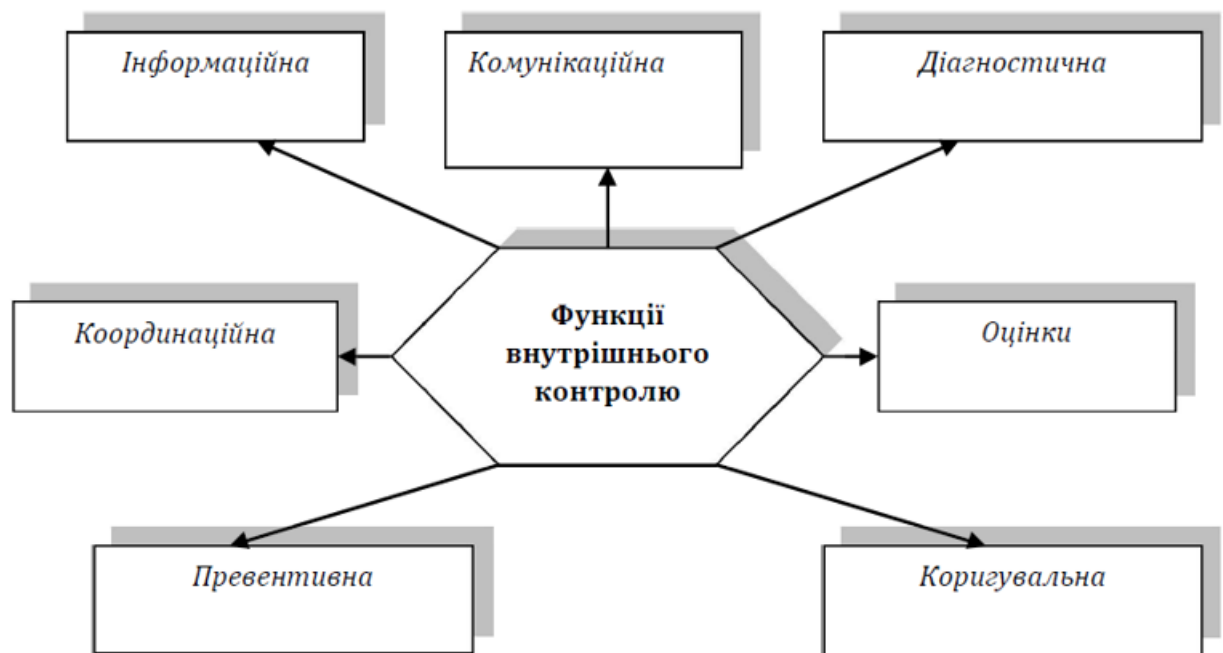


Рис. 1.6. Функціональна спрямованість внутрішнього контролю

Примітка. Сформовано автором самостійно

Інформаційна функція полягає в наданні, зборі та обробці достовірної інформації для суб'єктів, які здійснюють контроль над фактичним станом об'єкта, з метою розробки та реалізації ефективних управлінських рішень.

Діагностична функція спрямована на вивчення, оцінку і систематизацію

реального стану компанії, виявлення прихованих резервів розвитку і оперативне виявлення негативних явищ, таких як зловживання, крадіжки, банкрутство і т. д.

Як зазначав Й. Моргенстер, «... Необхідно своєчасно діагностувати проблеми, щоб не витратити даремно час і сили. Ми повинні спочатку виявити причини проблеми і прийняти правильні управлінські рішення» [28, с. 74].

Профілактична функція допомагає виявити небажані відхилення і уникнути негативних наслідків. Оцінюючи законність і пропорційність заходу на етапі його настання, можна уникнути негативних наслідків ще до їх настання. Вчені в якості прояву профілактичної функції бачать:

– контроль органу, який забезпечує виконання значних операцій (тобто операцій, які не впливають на розвиток компанії, контроль повинен відхиляти і відстежувати зміни на рахунках для прийняття відповідного рішення);

– контроль за зберіганням забезпечує раціональне використання активів компанії та запобігає розкраданню та розкраданню активів.

– контроль документів забезпечує відображення всіх юридичних операцій в бухгалтерських записах, точність операцій і записів, а також запобігання усунення операції без належного дозволу.

Функція зв'язку дозволяє здійснювати зворотний зв'язок всередині компанії між її відділами і зовнішнім середовищем і надає інформацію про те, як виконувати діагностичну функцію.

«Коригувальна функція передбачає припущення коригувальних дій до вже прийнятих управлінських рішень, пошук шляхів своєчасного усунення виявлених помилок і розбіжностей і запобігання їх повторення в майбутньому» [8].

Функція координації забезпечує постійне і безперервне функціонування внутрішнього контролю, злагодженість роботи всіх суб'єктів контролю, єдність і координацію на всіх етапах процесу управління, а також запобігання дублюванню функцій управління.

Функція оцінки забезпечує оцінку стану об'єкта управління, а також загальної ІКС в цілому і визначає ефективність ІКС («Витрати – економічний

ефект»).

Підводячи підсумок, можна сказати, що функції внутрішнього контролю мають тісний взаємозв'язок між собою і реалізуються їх суб'єктами. Функції внутрішнього контролю створюють прямий зворотний зв'язок між підрозділами. Завдяки контролю в управлінні компанією реалізуються наступні завдання, що гарантує їх ефективність:

- забезпечується послідовність реалізації стратегії, яку проводить компанія;
- запасені і раціонально використовувані ресурси компанії;
- керівництво компанії отримує якісну інформацію;
- складання первинних документів є правильним і повним;
- своєчасно виявляти та мінімізувати фінансові та бізнес-ризиків в корпоративному управлінні;
- співробітники компанії дотримуються встановленого нормативно-правового забезпечення (посадових інструкцій, планів документообігу, послідовності облікової політики тощо).

Залежно від покладення функцій внутрішнього контролю можна сформувавши для компаній комплекс завдань, пов'язаних з організацією внутрішнього контролю в компанії, за допомогою яких підприємство досягає основної мети управління і забезпечує фінансово-економічну стабільність (рис. 1.7.).

Реалізація перерахованих вище завдань дає можливість побудувати ефективну АСУ ТП (систему внутрішнього контролю), оскільки сам контроль охоплює практично всі аспекти діяльності компанії і є передвісником правильних управлінських рішень і способом уникнення ризиків і їх наслідків. Однак сьогодні, при повному обсязі наукової спадщини, існують межі і невизначеності щодо побудови системи внутрішнього контролю, яка працює повноцінно, що негативно позначається на результатах фінансово-господарської діяльності компаній. При розробці концепції будівництва АСУ ТП необхідно вивчити весь комплекс науково-практичних розробок і рекомендацій, а також

досвід вітчизняних і зарубіжних вчених. Важливість контролю підтверджується ще й тим, що без нього неможливе ефективне функціонування системи менеджменту. Відсутність контролю призводить до непередбачуваних соціально-економічних наслідків.



Рис. 1.7. Систематизація завдань системи внутрішнього контролю на підприємстві

Примітка. Сформовано автором за [15;42]

Впровадження АСУ ТП в українських компаніях є актуальним і очевидним. На макроекономічному рівні необхідність нагляду визначається переходом ринку аудиторських послуг від системи до аудиту на основі оцінки ризиків. У зв'язку з цим погоджуємося з думкою вчених про те, що «... Відсутність чіткої системи внутрішнього фінансового контролю як основи для вирішення актуальних методологічних та функціональних проблем цієї системи не призводить до переходу (трансформації) аудиту (який на сьогодні широко застосовується в Україні) до аудиту на основі оцінки ризиків» [1; 23].

Видатний вчений В. Грейкунас вказує, що основною причиною, що обмежує можливості управління, є кількість контрольованих відносин, а не просте число підлеглих робочих місць і службовців. За його словами, таких відносин три:

- «прості відносини прямого підпорядкування, при яких кількість відносин дорівнює кількості підлеглих;
- перехресні відносини, які виникають між двома підлеглими одного керівника і використовуються для взаємних консультацій;
- прямі групові відносини між керівником і будь-якою можливою комбінацією підлеглих» [9, с. 95].

Керівники і фахівці структурних підрозділів підприємств іноді контролюють окремі, позапланові і систематичні заходи. Для усунення цих недоліків необхідно розробляти в компаніях плани безперервного моніторингу, щоб систематично контролювати угоди і бізнес-процеси щомісяця. В рамках цього спостереження дуже важливо передбачити тематичні перевірки виконання рішень та інших питань.

З метою підвищення ефективності контролю необхідно забезпечити не тільки його своєчасність, але і цілісність всіх операцій і процесів, а також розробку стандартів внутрішнього контролю.

Організація внутрішнього контролю компаній встановлює перед керівництвом такі завдання, як: надавати користувачам достовірну, своєчасну і неупереджену інформацію про об'єкти і процеси; перевірка планових і фактичних показників, бюджетів і своєчасне виявлення відхилень з усуненням факторів, що перешкоджають діяльності компанії; Визначення економічної ефективності навчання та використання ресурсів компанії. Для виконання даних контрольних завдань необхідно здійснювати послідовні кроки, а саме:

1. Критичний аналіз і порівняння оперативних цілей організації, визначених для вищезазначених економічних умов, раніше обраного підходу, стратегії і тактики з видами діяльності, розмірами, організаційною структурою, а також її можливостями.

2. Розробка і документування нової бізнес-концепції (нових актуальних умов) організації (що таке організація, які її цілі, що вона може робити, в якій сфері має конкурентні переваги, яке бажане місце на ринку), а також комплекс заходів, які можуть привести дану бізнес-концепцію до розвитку і вдосконалення організації, Успішна реалізація поставлених цілей, зміцнення позицій на ринку. Ці документи повинні містити положення про фінансову, виробничо-технологічну, інноваційну, закупівельну, інвестиційну, бухгалтерську та кадрову політику. Документальне закріплення політики організації в різних сферах її фінансово-господарської діяльності дозволить провести попередній, поточний і ретроспективний контроль всіх аспектів її діяльності.

3. Аналіз ефективності існуючої структури управління, її адаптація. Необхідно розробити положення про організаційну структуру, в якому повинні описуватися всі організаційні одиниці, вказуватися на адміністративне, функціональне і методичне підпорядкування, спрямованості їх діяльності, функції, які вони виконують, встановлені правила їх відносин, їх права і обов'язки, а також вказувати розподіл видів продукції, ресурсів і функцій управління цими ланками. Це стосується і положень, що стосуються різних організаційних одиниць (відділів, відділень, груп і т. д.), а також планів організації праці їх співробітників. Також необхідно розробити (уточнити) план документації з документообігу, штат і посадові інструкції, в яких вказані права, обов'язки і відповідальність кожного структурного суб'єкта. Без такого скрупульозного підходу неможливо чітко координувати функціонування всіх ланок системи внутрішнього контролю організації.

4. Розробка формальних стандартних процедур контролю конкретних фінансово-господарських операцій, які впорядковують відносини співробітників в частині контролю фінансово-господарської діяльності, ефективно управляють ресурсами і оцінюють ступінь достовірності (якості) інформації для прийняття управлінських рішень.

5. Організація внутрішнього аудиту (або інший спеціалізований підрозділ контролю).

Внутрішній контроль повинен керуватися принципами, визначеними як суттєві для розробки цілісного підходу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи внутрішнього контролю та їх характеристика

Назва принципу	Сутність принципу
Принцип відповідальності	Кожен суб'єкт контролю, тобто аудитор або контролер, за неналежне виконання контрольних функцій, передбачених посадовими обов'язками, повинен нести економічну, адміністративну та дисциплінарну відповідальність. в іншому випадку цей суб'єкт не буде в належній мірі здійснювати контроль
Принцип збалансованості	Суб'єкту не можна доручати виконання контрольних функцій, не забезпечених відповідними організаційними (наказ, розпорядження) і технічними (програми, рахункові й вимірювальні пристрої) засобами для їх виконання
Принцип своєчасного повідомлення про виявлені відхилення	Інформація про відхилення повинна бути доведена до осіб, що безпосередньо приймають рішення за даними відхилень, у відповідному обсязі та в потрібний час
Принцип інтеграції	Всі елементи управління організацією (планування, нормування, облік) взаємопов'язані між собою. СВК є частиною системи управління і повинна за допомогою методів контролю виконувати функції кореляції їхньої діяльності
Принцип відповідності контролюючої і контрольованої систем	Ступінь складності СВК організації повинен відповідати ступеню складності її бізнесу. Ланки СВК повинні мати можливість гнучко налаштовуватися на зміни як в самій організації, так і у відповідних об'єктах внутрішнього контролю
Принцип сталості	Ефективне стале функціонування СВК дозволить вчасно попередити керівництво організації і її структурних підрозділів про можливу появу істотних відхилень від планових завдань і норм, а також своєчасно виявити їх шляхом перевірок
Принцип комплексності	Весь комплекс об'єктів контролю в організації повинен бути охоплений, тобто недоцільно концентрувати увагу тільки на вузькому колі важливих об'єктів, нехай і важливих з погляду ризиків
Принцип узгодженості пропускних спроможностей сполучених ланок СВК	Під час організації її роботи не слід допускати появи «вузьких місць», що заважають виконувати контрольні функції в повному обсязі
Принцип розподілу обов'язків	Функції розподіляються між працівниками апарату управління таким чином, щоб виконувалися вимоги до формування контрольної середовища
Принцип дозволу і схвалення	В організації повинен забезпечуватися документальний дозвіл усіх фінансово-господарських операцій керівниками різних рівнів у межах їхніх документально підтверджених повноважень. Обов'язкова наявність формально встановлених процедур санкціонування

Примітка. Сформовано автором самостійно

Однією з проблем організації контролю на підприємствах є визначення сфери його завдань. «Метою системи внутрішнього контролю, як правило, є

ресурси (активи та джерела їх формування, власний капітал та пасиви), процеси (операційна, інвестиційна та фінансова діяльність компанії) та результати діяльності (прибуток або збиток)» [8].

Процедури контролю повинні включати процедури моніторингу компетентними центрами відхилень від бюджетних показників, які дають можливість оцінити ефективність кожного з них за певний період. Відповідно до «концепції ризик-орієнтованого менеджменту, специфічні ризики пов'язані з кожним видом діяльності (господарською операцією). У цих умовах необхідно, по-перше, своєчасно виявляти ці ризики і, по-друге, створювати механізми (процеси) управління, які за умови виникнення ризиків пом'якшують наслідки їх впливу до прийняттого рівня» [60].

Практичний досвід показує, що в компаніях поняття системи внутрішнього контролю ототожнюється з поняттям системи внутрішнього аудиту. Крім того, така система може бути організована одним з наступних способів:

- 1) у формі конкретної послуги внутрішнього контролю/аудиту;
- 2) використання аутсорсингу (повна або часткова передача функції внутрішнього контролю/аудиту спеціалізованій компанії або зовнішньому консультанту);
- 3) використання косорсингу (створення органів внутрішнього контролю / аудиту всередині компанії, але іноді участь експертів спеціалізованого органу або зовнішнього консультанта).

«Труднощі, які виникають на підприємствах щодо змін як в економіці в цілому, так і в господарській діяльності самих підприємств зокрема, викликають певні проблеми в сфері аудиту» [10, с. 84]. Основні з них:

1. В Україні діяльність більшості аудиторів обмежується виключно перевіркою достовірності фінансової звітності. При цьому компанії, які є клієнтами аудиторських послуг, виявляють найбільший інтерес до можливості використання послуг аудитора в якості компетентного консультанта. Тому, у зв'язку зі збільшенням попиту на подібні послуги, можна припустити, що розвиток аудиту вплине на розширення Ваших консультаційних послуг.

2. «Аудиторські звіти мають характер постфактум, тоді як більшість користувачів (переважно за винятком держави) також зацікавлені в аналізі перспектив розвитку компанії та вивченні її можливостей» [1, с. 91].

Ці проблеми лежать в основі позитивної еволюції внутрішнього аудиту як економічного явища, заснованого не тільки на контролі, але і на ряді інших функцій. Це дозволяє більш ефективно вирішувати ці завдання на рівні господарюючих суб'єктів. З метою підвищення ефективності системи управління на підприємствах ринкової економіки необхідно:

- періодична переоцінка моніторингу;
- контролювати щоденний хід виконання операцій;
- звертайте увагу не тільки на результати, але і на процес діяльності співробітника. розвиток самоконтролю співробітників;
- залучати підлеглих до розробки методів і моніторингу;
- остерігайтеся підлеглих, які чинять опір контролю.
- налаштуйте систему заохочень і заохочень, коли мова йде про створення позитивного ефекту.

Висновки до розділу 1

Контроль - одна з функцій менеджменту. Його функція полягає в наданні інформації про досягнення цілей компанії і в разі відхилення від поставленої мети дозволяє застосовувати коригувальні дії, які також можуть бути використані для стимулювання успіху.

Система управління повинна бути такою, яка підтримує коригувальні дії. Слід не тільки повідомляти про відхилення, а й пропонувати коригувальні дії, які можна зробити для виправлення ситуації.

Контроль часто робить сильний вплив на поведінку системи. Погано спроектовані системи контролю можуть призвести до того, що поведінка працівників буде заснована на них, тобто люди будуть намагатися відповідати вимогам контролю замість досягнення своїх цілей.

Система контролю повинна надавати своєчасну інформацію керівнику, що

скоротить інтервал між подією і відображенням його в потоках керуючої інформації.

Контроль - це система функцій і заходів, що дозволяють створити більш ефективно виконання завдань і уникнути помилок при здійсненні бізнес-процесів. Управлінський контроль складається з трьох видів: попереднього, поточного і заключного, які використовуються при складанні бізнес-плану, при виконанні цього плану і при зіставленні результатів з встановленими критеріями.

Контроль в управлінні підприємством своїми силами виконує велику кількість завдань по його ефективності, однією з яких є:

- забезпечте точність і раціональність
- реалізація бізнес-стратегії;
- підтримувати і раціоналізувати використання корпоративних ресурсів;
- отримувати якісну інформацію про компанію від вищого керівництва;
- своєчасне виявлення та мінімізація фінансових і підприємницьких ризиків при управлінні підприємницькою діяльністю.

В даний час система внутрішнього контролю в компаніях розвинена дуже слабо. Керівництво більшості компаній вважає впровадження системи внутрішнього контролю витратним і трудомістким, і недооцінює важливість цієї системи.

Юридичне здійснення внутрішнього контролю та постійний перегляд його принципів органами влади призводять до зближення фактичних та офіційних відносин, що, безумовно, вигідно державі, оскільки призводить до додаткових надходжень до бюджету. Однак такий підхід буде вигідний і самим компаніям, оскільки правильна організація системи внутрішнього контролю підвищить ефективність їх роботи і, отже, чистий прибуток. Крім того, звітування про реальний прибуток дозволить компаніям залучати інвестиції, що розумно з огляду на жорстку конкуренцію на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства

«Основою фінансової стійкості економіки України в ринкових умовах є ефективне управління фінансовими ресурсами підприємств як основний структурний елемент економічної системи країни» [1, с. 13]. Вибір оптимальної структури фінансових ресурсів забезпечує сталий розвиток промислового підприємства, при якому аналіз і контроль показників їх використання є однією з найважливіших економічних проблем системи ринкових відносин і дозволяє «суб'єктам зовнішнього і внутрішнього аналізу визначити фінансові можливості підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі» [1].

«Проблеми аналізу та контролю за формуванням та ефективним використанням фінансових ресурсів суб'єктами господарювання в сучасних умовах економічного розвитку України, визначення оптимальної структури фінансових ресурсів ще недостатньо вивчені» [1, с. 13]. Для забезпечення можливості фінансового зростання повинні використовуватися механізми мобілізації фінансових ресурсів економічних агентів усіх рівнів економіки. Обмежений потенціал місцевих фінансових систем, відсутність синергії в їх розвитку, з одного боку, і дефіцит фінансових ресурсів, з іншого, зумовлюють необхідність поглибленого вивчення аспектів розвитку системи фінансових ресурсів підприємств з метою забезпечення її тиражування.

Визначення, аналіз і контроль показників використання фінансових ресурсів, а також прийняття рішень в системі управління компанією залежать від інформаційної бази на основі даних бухгалтерського обліку. При побудові інформаційної системи перед аналізом і контролем фінансових ресурсів в першу чергу необхідно враховувати завдання, визначені на рівні процесу бухгалтерського обліку.

Так, О. М. Мельник наголошує, що «формування інформаційної бази та прийняття рішень щодо фінансових ресурсів підприємства має здійснюватися на трьох рівнях управління:

- вищий рівень (фінансовий менеджмент підприємства), на якому здійснюється управління відповідно до даних бухгалтерського обліку підприємства в цілому;

- проміжний рівень (відділ бухгалтерського обліку та бізнес-аналізу), який призначений для обробки окремих видів фінансових операцій на основі вирішення складних завдань, відображених в бухгалтерському обліку;

- нижній рівень (структурні підрозділи підприємства), де здійснюється безпосереднє оперативне управління фінансовими ресурсами» [30].

В рамках технологічного процесу бухгалтерського обліку, виходячи з обробки первинної облікової інформації, встановлюються показники формування фінансових ресурсів і напрямки їх використання.

При аналізі напрямків використання фінансових ресурсів компанії встановлюється система показників, яка статично і динамічно характеризує параметри досліджуваного об'єкта. вивчення причин розбіжностей між реальними економічними показниками і нормативними значеннями; Виявити взаємозв'язок між показниками підвищення ефективності управління бізнесом.

Для того щоб оцінити фінансові ресурси і їх гнучкість в ринкових умовах, описаний С.О. Комаринцем, необхідно використовувати метод фінансових показників, який дозволяє порівнювати фінансовий потенціал і результати діяльності компаній, що відрізняються за використовуваними ресурсами та іншими показниками. Для цього необхідно розрахувати п'ять груп показників:

- показники стану власності: частка короткострокових виробничих потужностей в оборотних коштах, частка основних засобів в активах, частка довгострокових фінансових вкладень в активи, рівень мобільності активів;

- показники господарської діяльності: оборотність активів, оборотність капіталу;

- «показники рентабельності: рентабельність активів до чистого прибутку,

коефіцієнт стійкості економічного зростання;

– показники фінансової стійкості: маневреність оборотних коштів, норматив фінансової незалежності, норматив фінансової стійкості, норматив фінансової заборгованості;

– показники ліквідності: норматив поточної ліквідності, норматив абсолютної ліквідності» [20].

З огляду на проблеми оптимізації фінансових ресурсів В.В. Боронос та І.В. Карпенко виділяють такі показники використання фінансових ресурсів: «індекс автономності, індекс фінансової залежності, індекс фінансової стійкості, коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, загальний коефіцієнт покриття» [6].

Серед показників, що характеризують використання фінансових ресурсів підприємства, як зазначає Г. В. Савицька, можна виділити наступні: «індекс фінансового ризику, індекс маневреності капіталу, коефіцієнти рентабельності виробництва, оборотність, загальний оборотний і оборотний капітал, коефіцієнт левериджу» [45].

Дослідник О.О. Шеремет розглядає декілька алгоритмів визначення фінансового становища, що в нашому випадку також є одним із методів визначення показників використання фінансових ресурсів того чи іншого підприємства. Вона ділить всі цілі, щоб розрахувати загальний показник, на чотири групи:

–нормативи ліквідності: норматив абсолютної ліквідності, норматив швидкої ліквідності, коефіцієнт фінансування, частка оборотного капіталу покриття портфеля;

–показники рентабельності: рентабельність підприємства, рентабельність продажів, рентабельність основної діяльності, період відновлення власного капіталу;

–показники діяльності: загальний оборот капіталу, середня тривалість торгової дебіторської заборгованості, середня тривалість оборотності дебіторської заборгованості, оборотність власного капіталу;

–«показники фінансової стійкості: коефіцієнт автономності, коефіцієнт залученого капіталу, співвідношення борг/власний капітал, коефіцієнт капіталу» [51].

Аналізуючи наведені вище показники використання фінансових ресурсів, можна відзначити, що до сих пір серед вітчизняних економістів немає єдиної думки щодо методів визначення показників використання фінансових ресурсів в бізнес-процесі господарської одиниці, але можна відзначити, що всі вважають, що основними завданнями аналізу фінансових ресурсів є оцінка фінансово-економічних результатів. Діяльність попереднього та поточного року, виявлення факторів, які спричинили або негативно вплинули на кінцеві показники діяльності товариства та були розраховані як відхилення від нормативних значень, рішення про визнання структури балансу задовільною/незадовільною, а підприємства фінансово стійким/нестабільним, розчинник / неплатоспроможний.

Предметом нашого дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Конспекбуд» (ТОВ «Конкретбуд»). ТОВ «Конкретбуд» – «будівельно-монтажна компанія з багаторічним досвідом, яка зводить комерційні будівлі, сучасні промислові та сільськогосподарські об'єкти, елеватори, ангари, склади, логістичні центри та торгові центри. Компанія використовує сучасні технології та якісну будівельну техніку, і має кращих фахівців галузі, щоб зводити об'єкти будь-якої складності в найкоротші терміни» [25].

Основним напрямком діяльності компанії є «облицювання підлоги та стін, а додатковими видами діяльності є: штукатурні роботи, будівництво водних споруд, знесення, підготовчі роботи на ділянці, інші будівельно-монтажні роботи, інші післябудівельні роботи тощо» [25].

З метою оптимізації структури фінансових ресурсів в ТОВ «Конспекбуд» необхідно розрахувати коефіцієнти, які б повно та інформативно характеризували використання фінансових ресурсів підприємства. Для цього була розроблена модель аналізу показників використання фінансових ресурсів

ТОВ «Конкретбуд» (рис. 2.1).

Модель дає можливість застосовувати комплексний підхід до вивчення фінансових ресурсів і їх використання в діяльності компанії в логічній послідовності всіх необхідних для цього процесу кроків.

У моделі аналізу показників використання фінансових ресурсів ТОВ «Бетонбуд» представлений такий елемент, як «якісний аналіз фінансових ресурсів», що дає можливість більш глибоко вивчити його склад і структуру з метою оптимізації управління компанією.

В ефективній роботі компанії особливе місце займає фінансова діяльність. Від цього багато в чому залежить швидкість і цілісність фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності, а також розвиток підприємств, а також виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими підприємствами. Фінансова діяльність компанії спрямована на вирішення наступних основних завдань:

- фінансове забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності;
- шукати резерви для збільшення доходів, прибутку, підвищення прибутковості і платоспроможності;
- дотримання фінансових зобов'язань перед комерційними підприємствами, бюджетом, банками;
- мобілізувати фінансові ресурси на рівні, необхідному для фінансування промислового і соціального розвитку та підвищення добробуту;
- контроль ефективного і цільового розподілу і використання фінансових ресурсів.

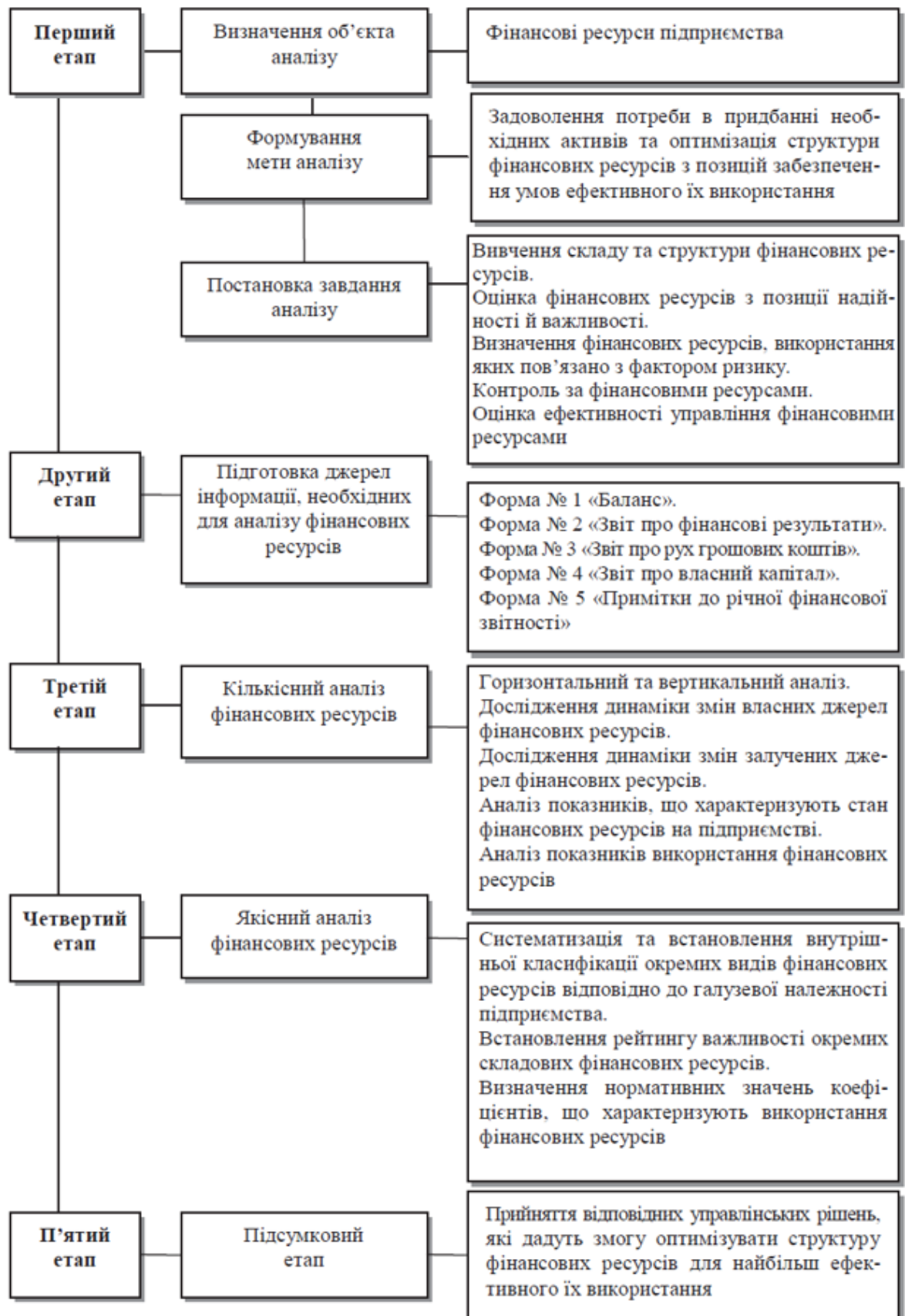


Рис. 2.1. Модель проведення аналізу показників використання фінансових ресурсів ТОВ «Конкретбуд»

Примітка. Сформовано за даними ТОВ «Конкретбуд»

Проаналізуємо фінансовий стан ТОВ «Конкретбуд» на підставі фінансової

звітності (рис. 2.2).

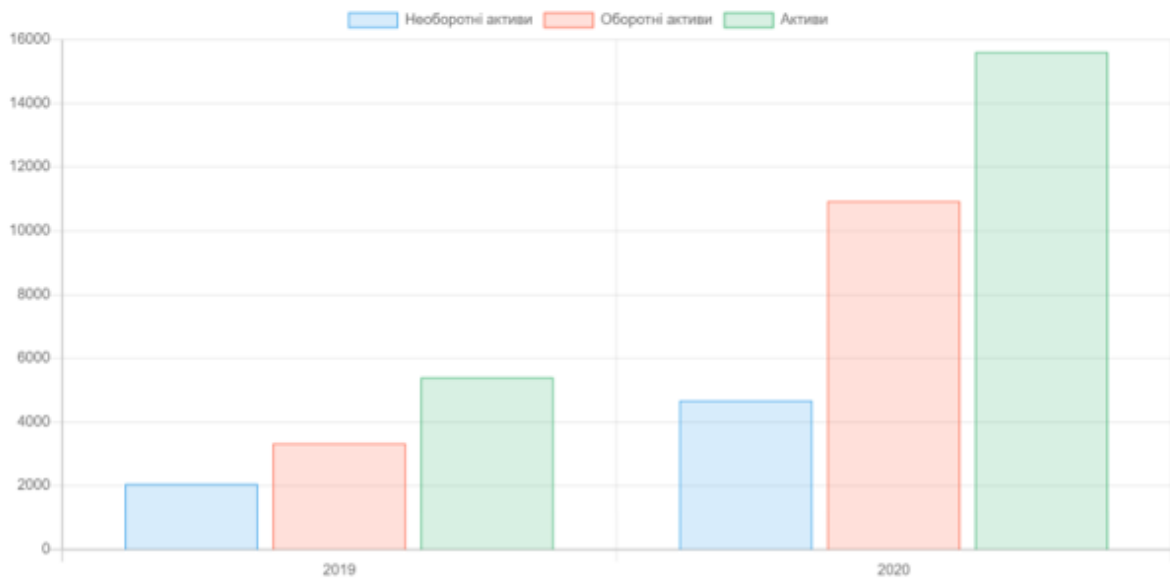


Рис. 2.2. Динаміка активів ТОВ «Конкретбуд» у 2019-2020 рр., тис. грн.
Примітка. Складено на основі [39]

Таким чином, можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «Конкретбуд» стежить за зміцненням економічного потенціалу, про що свідчить збільшення кількості активів на 188,99%. Тому констатуємо, що у ТОВ «Конкретбуд» спостерігається збільшення кількості нерухомості в наявності. Якщо коротко, то якщо активи ростуть швидше, ніж доходи від реалізації товарів і послуг, компанії потрібно буде шукати резерви для оптимізації структури оборотних активів. З метою дослідження динаміки активів в цілому та окремих їх видів у часі проведемо горизонтальний аналіз активів ТОВ «Конкретбуд» [25] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Конкретбуд» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	Абс. приріст, ±	Відн. приріст, %
Основні засоби	2062,9	4682,6	2619,7	126,99
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	2062,9	4682,6	2619,7	126,99
Запаси	2208,3	7618,2	5409,9	244,98
Інша поточна дебіторська заборгованість	706,6	1151,2	444,6	62,92
Інші оборотні активи	143	1576,6	1433,6	1002,52
ОБОРОТНІ АКТИВИ	3340,5	10932,8	7592,3	227,28
АКТИВИ	5403,4	15615,4	10212	188,99

Примітка. Складено на основі [39]

«Горизонтальний аналіз активів компанії показує збільшення балансової суми, що обумовлено зростанням оборотних активів (+227,28%) та необоротних

активів (+126,99%)» [25].

Важливим моментом вдалої фінансово-господарської діяльності підприємства є ґрунтовний аналіз джерел фінансування (рис. 2.3).

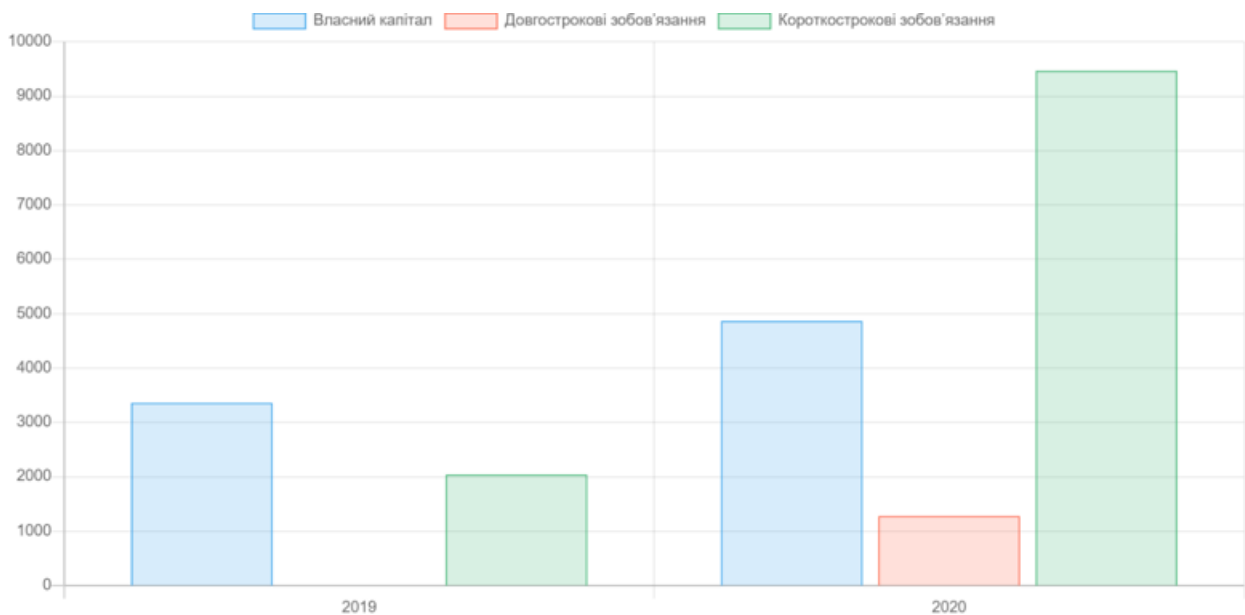


Рис. 2.3. Динаміка джерел фінансування ТОВ «Конкретбуд» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Примітка. Складено на основі [39]

Моніторинг динаміки джерел фінансування, яка простежується на зображенні 2.3. показав, що «компанія нарощує джерела фінансування, доступні для залучення відповідних активів, що супроводжується збільшенням власного капіталу (+44,81%), поточних зобов'язань (+363,61%) та довгострокових зобов'язань (+1279,4 тис. грн)» [25] (табл. 2.2).

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що зростання суми капіталу показує підвищення добробуту власників. Таким чином, збільшення загального обсягу зобов'язань призводить до більш повного розкриття існуючого потенціалу компанії, але призводить до посилення залежності від зовнішніх постачальників фінансування.

Як вже говорилося вище, при аналізі фінансового становища компанії необхідно враховувати показники стабільності, платоспроможності та ліквідності.

Таблиця 2.2.

**Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ТОВ
«Конкретбуд» у 2019-2020 рр., тис. грн.**

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Зареєстрований (пайовий капітал)	900	900	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2578,5	3790,3	1211,8	47
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	3360,9	4866,8	1505,9	44,81
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	0	1279,4	1279,4	-
товари, роботи, послуги	183,5	799,8	616,3	335,86
Інші поточні зобов'язання	1796,5	8390,7	6594,2	367,06
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	2042,5	9469,2	7426,7	363,61
БАЛАНС	5403,4	15615,4	10212	188,99

Примітка. Складено на основі [39]

Для аналізу та моніторингу динаміки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості ми використовуємо дані фінансової звітності ТОВ «Конкретбуд». У цьому підрозділі ми також обговоримо фінансову стабільність ТОВ «Конкретбуд». «Фінансова стійкість підприємства за видами поділяється на: абсолютну фінансову стійкість, «нормальну» фінансову стійкість; нестабільне фінансове становище і кризове фінансове становище. Аналіз фінансової стійкості підприємства сприятиме формуванню фінансової стратегії підприємства» [26] (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Конкретбуд» у 2019-2020 рр., частка одиниці

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,62	0,31	-0,31	-49,89
Поточна ліквідність	1,01	0,5	-0,52	-51,04

Примітка. Складено на основі [39]

Згідно з таблицею 2.3. ми бачимо, що за підсумками 2020 року компанія зможе простежити зниження фінансової незалежності (динаміка коефіцієнта фінансової автономії), а значить і компанії. Автономно він зможе фінансувати лише 31,17% своїх активів.

Якщо зробити висновок, що коефіцієнт поточної ліквідності нижче нормативної межі (1, 5), а це говорить про ймовірність втрати

платоспроможності в найближчому майбутньому.

Аналізуючи динаміку фінансових результатів, можна відзначити, що на підприємстві зафіксовано зростання чистого прибутку від реалізації товарів і послуг на 73,3%, що свідчить про сильну конкурентоспроможність в турбулентному середовищі (рис. 2.4).

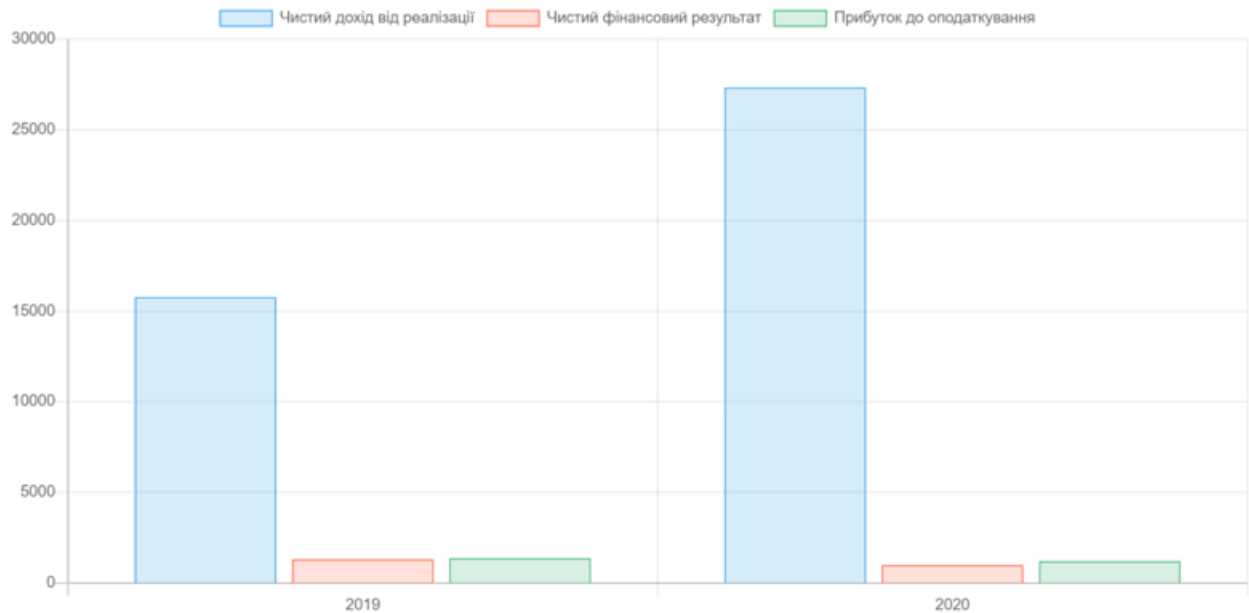


Рис. 2.4. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Конкретбуд» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Примітка. Складено на основі [39]

«Проте аналіз показує, що сума чистого прибутку ТОВ «Конкретбуд» є позитивною (993,7 тис. грн у 2020 році), що свідчить про продуману бізнес-модель, але для кращого розуміння здатності менеджменту досягати цілей та завдань слід враховувати показники рентабельності» [28] (рисунок 2.5).

Такий показник, як рентабельність інвестицій у 2020 році випередила інфляцію, що свідчить про реальне зростання вартості активів компанії.

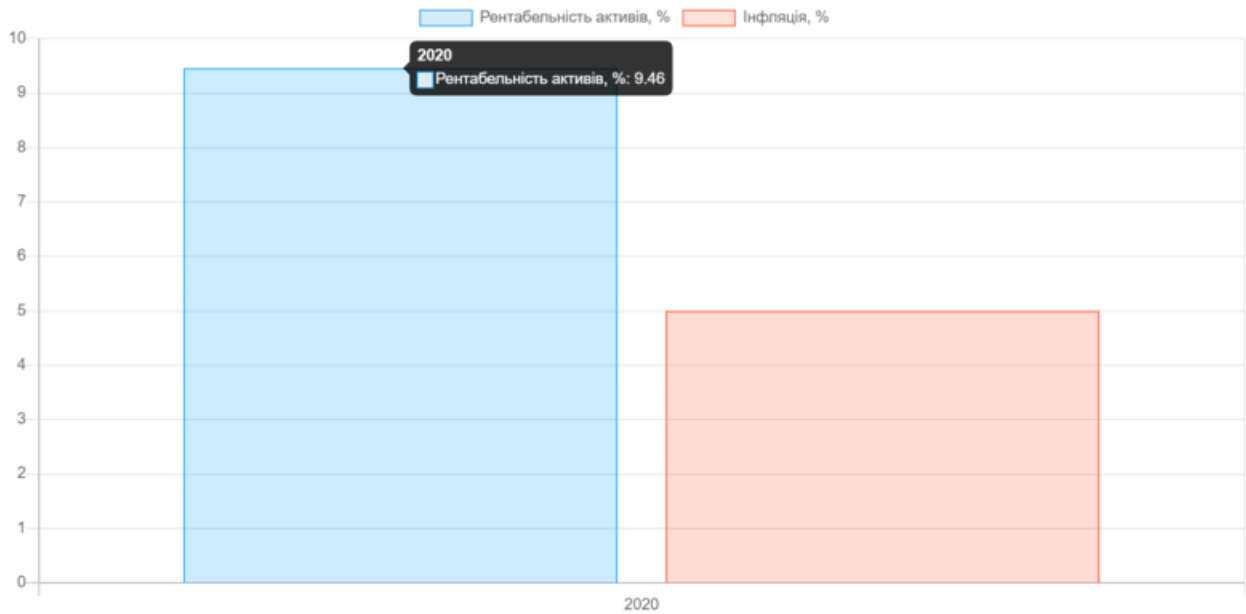


Рис. 2.5. Співставлення рентабельності активів ТОВ «Конкретбуд» з інфляцією в Україні у 2020 р., %

Примітка. Складено на основі [39]

Для того щоб визначити привабливість компанії на ринку як об'єкта інвестування, необхідно порівняти рентабельність інвестицій і прибутковість інших сфер інвестування власників (рис. 2.6).

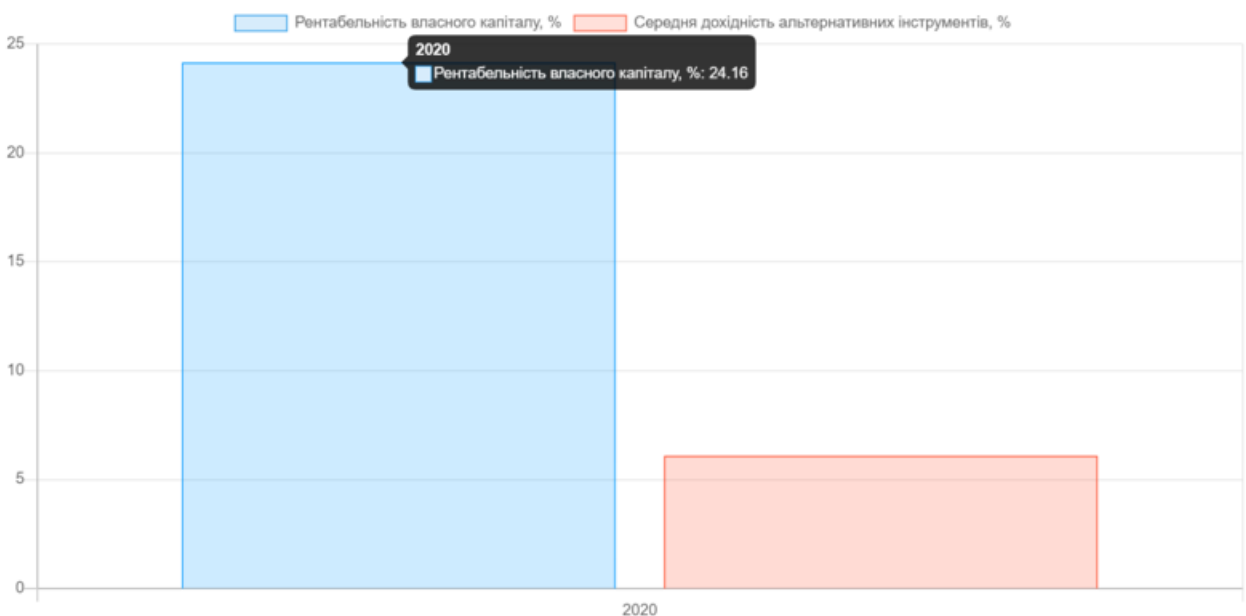


Рис. 2.6. Співставлення рентабельності власного капіталу ТОВ «Конкретбуд» з дохідністю альтернативних інструментів у 2020 р., %

Примітка. Складено на основі [39]

Для цього розрахунку використовувалися вихідні дані Національного банку України щодо середньої дохідності депозитів за 2020 рік. Таким чином,

надмірна рентабельність власного капіталу альтернативного інструменту свідчить про те, що рівень добробуту власників компанії зростає, причому швидше, ніж в середньому по фінансових ринках.

Економічний аналіз як форму контролю не слід розглядати як метод контролю, оскільки аналітичні прийоми в тій чи іншій мірі використовуються в процесі аудиту і перевірки, але з цього не випливає, що економічний аналіз - це метод контролю або його форма. Однак, що стосується аудиторських процедур, внутрішнього контролю власника, то метод контролю обов'язково повинен включати аналіз фінансово-господарської діяльності, на підставі якого можна уявити повну картину стану фінансових ресурсів і джерел доходів підприємства.

З метою контролю розрахункових показників використання фінансових ресурсів можна надати форму, в якій результати аналізу зіставляються з нормативними значеннями, фактичними даними підприємства і даними служб контролю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Перевірка показників використання фінансових ресурсів підприємства

№	Показник	Формула розрахунку	Відхилення										
			За даними підприємства			За даними контролю			Нормативне значення	даних підприємства від контрольних		даних контролю від нормативного значення	
			на початок	на кінець	Відхилення	на початок	на кінець	Відхилення		на початок	на кінець	на початок	на кінець
1													

Примітка. Складено на основі [39]

Впровадження цієї форми в практику управління господарською діяльністю ТОВ «Конкретбуд» дає можливість забезпечити своєчасне виявлення та усунення помилок, порушень і розбіжностей в розрахованих показниках використання фінансових ресурсів компанії.

В результаті досліджувана компанія має добре організовану структуру управління і більш високий рівень управління. В ході аналізу фінансового

становища компанії в цілому можна сказати, що ТОВ «Консетбуд» має нормальну фінансову стійкість і відрізняється прибутковістю компанії, ліквідністю і платоспроможністю.

2.2. Оцінка контрольних заходів в системі управління фінансовими результатами на підприємстві

Сучасні економічні умови діяльності підприємств під час фінансової, економічної та політичної кризи (пандемія COVID-19, умови воєнного стану) безпосередньо впливають на фінансові показники менеджменту та потребують прийняття рішень щодо підвищення їх конкурентоспроможності та економічної безпеки. Це має на увазі адекватну підтримку процесу управління в компанії, яка виявляє потенційні ресурси для ефективного збільшення позитивного фінансового результату. Використання в процесі операційного управління, усунення небажаних відхилень від розробленої дії системи управління фінансовими результатами та визначення стратегічних напрямків розвитку ТОВ «Конкретбуд». Саме такі заходи контролю мають бути одним з інструментів системи управління фінансовими результатами ТОВ «Конкретбуд» з метою підвищення ефективності прийнятих та перспективних управлінських рішень.

Ефективне управління фінансовими результатами в ТОВ «Конкретбуд» неможливе без впровадження системи контрольних процедур. Система контролю дає можливість переглядати стан рахунків, підтримувати процес підготовки фінансових результатів і надавати керівництву оперативну інформацію про виконання управлінських рішень, що повинно позитивно позначитися на складанні довгострокового плану розвитку компанії.

«Підтримуємо думку науковців, які наголошують, що ефективна система внутрішнього контролю має забезпечувати та сприяти формуванню позитивного результату діяльності компанії, раціональному використанню всіх елементів її ресурсного потенціалу та запобіганню порушень вимог чинної правової сфери» [55]. Тому раціональність розробки системи заходів контролю залежить від того, наскільки ефективно вдасться уникнути помилок, як швидко їх зроблять. можна

виявити і усунути.

Основна складність при прийнятті рішень полягає не тільки у відсутності інструментів вибору оптимальних рішень по відношенню до реальної операційної середовищі, але і в тому, що про раціональність рішення можна судити тільки після його реалізації. Тобто на «етапі планування ніколи не можна зі стовідсотковою впевненістю оцінити доцільність використання інструменту управління фінансовими показниками, тому стає актуальним виділення контролів на відповідні кроки. Серед кроків системи управління ТОВ «Конкретбуд» варто виділити попередні, поточні та наступні заходи» [1, с. 13] (рис. 2.7).

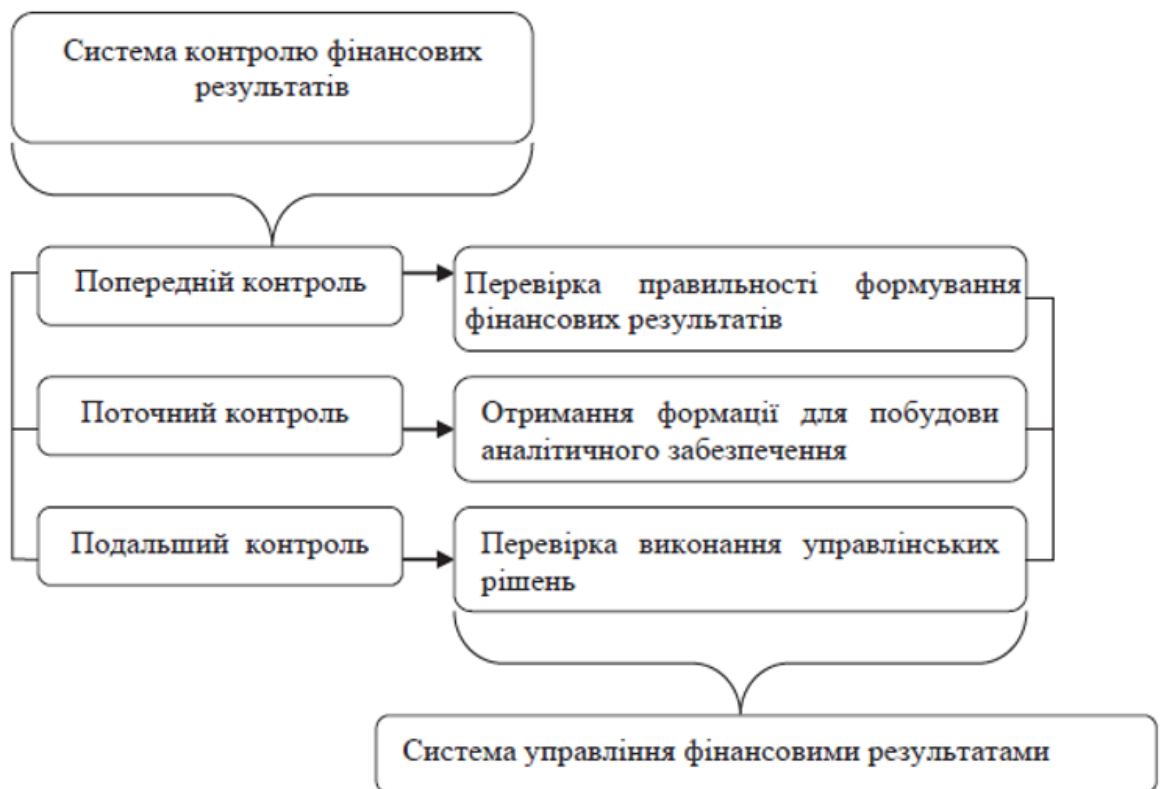


Рис. 2.7. Система контролю фінансових результатів ТОВ «Конкретбуд»

Примітка. Сформовано автором

Попередній контроль включає, зокрема, «перевірку правильності підготовки фінансових результатів, проводиться до прийняття управлінських рішень і тому має на меті надання інформації для розробки обґрунтованих рішень. Поточний контроль необхідний для отримання інформації з метою побудови ефективної аналітичної підтримки системи управління фінансовими результатами ТОВ «Конкретбуд»» [25]. Слід зазначити, що аналітичні дані

формують основу для розробки та обґрунтування не тільки оперативних, а й стратегічних рішень. На підставі отриманих даних про структуру і обсяг фінансових результатів здійснюється пошук резервів зниження витрат і збільшення обсягу продажів, що дає можливість оцінити попередні управлінські рішення і визначити перспективні напрямки в системі управління фінансовими показниками. Посилений моніторинг фінансових результатів проводиться для перевірки виконання управлінських рішень, розроблених на основі попереднього і поточного контролів, і дає можливість виявити слабкі місця в прийнятих рішеннях і виправити їх за результатами контролю. Слід зазначити, що «аналіз показників діяльності компанії проводиться з метою пошуку резервів підвищення фінансових результатів, які повинні адекватно відображатися в системі управління компанією, тобто результати аналізу є відправною точкою для формування ряду управлінських рішень, пов'язаних з управлінням фінансовими результатами» [12]. При наданні аналітичної підтримки системи управління фінансовими показниками необхідно враховувати специфіку її мислення в бухгалтерському обліку. Зокрема, в бухгалтерському обліку фінансовий результат формується поступово протягом року шляхом порівняння доходів і витрат компанії. У разі перевищення суми доходу над сумою витрат формується прибуток від діяльності, в разі перевищення суми витрат над сумою доходів і збитків відповідно. Розмежування фінансових результатів, пов'язаних з окремими видами діяльності, передбачає ведення адекватного обліку певних видів доходів і витрат.

В цілому у випадку з товаровиробниками велика частина фінансового результату відбивається на складі операційної діяльності. Основний вид діяльності включає операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), які є основною метою діяльності підприємства і складають основну частину його доходів. Тому до іншої операційної діяльності відносяться операції, пов'язані з продажем оборотних корпоративних активів (крім фінансових інвестицій), валютними, лізинговими та іншими операціями.

Контрольні заходи повинні охоплювати всі структурні елементи

фінансового результату компанії, так як повинні лягати в основу формування ефективного аналітичного забезпечення системи управління на підприємстві. Вивчення частки кожного структурного елемента в загальній сумі фінансового результату дає можливість виявити фактори, які необхідно враховувати в системі управління бізнесом. Аналіз впливу факторів на кожен структурний елемент фінансового результату дозволить виявити резерви з метою збільшення відповідних доходів і зниження супутніх витрат. «Контролюючи їх, менеджери можуть максимізувати їх вартість, порівняти між собою, визначити результативність, ефективність і економічну ефективність конкретної операції» [52]. Аналітичні дані є основою для розробки та обґрунтування не тільки оперативних, а й стратегічних рішень.

Ми підтримуємо думку пана М. Бенька про необхідність контролю на трьох рівнях:

- на першому рівні: Провести детальний аудит для виявлення загальних недоліків і отримати загальне уявлення про відповідність даних фінансовому результату фактичної звітності.

- «на другому рівні: використання контрольних заходів для виявлення конкретних порушень, таких як невідповідність фактичних даних очікуваним або прогнозованим значенням;

- на третьому рівні: виявлення недоліків в роботі компанії і оцінка результатів для перевірки тільки в тих сферах, де виявлені зловживання або істотні порушення» [4].

На наш погляд, таке розмежування контрольних заходів буде логічною послідовністю дій при побудові системи управління фінансовими показниками в ТОВ «Конкретбуд».

Ефективна робота підприємств в ринкових умовах вимагає, перш за все, наявності досконалої інформаційної бази як основи для прийняття управлінських рішень. Для визначення кращих практик управління фінансовими результатами необхідно систематизувати і консолідувати інформацію. Враховуючи постійні зміни зовнішнього середовища, підвищуються вимоги до бухгалтерського

забезпечення процесу управління фінансовими результатами як первинної інформаційної системи підприємства з метою визначення зовнішніх факторів та зниження рівня їх негативного впливу на діяльність ТОВ «Конкретбуд». При виявленні певних порушень щодо інформаційного носія підготовки фінансових результатів система управління повинна розробити інструкції щодо коригування даних бухгалтерського обліку в частині обліку доходів і витрат, що складають фінансовий результат.

При зборі інформації можуть прийматися оперативні управлінські рішення, при цьому зібрана інформація є джерелом бізнес-аналізу, оцінки ефективності прийнятих рішень, розробки довгострокового плану управління. Після підтвердження достовірності визначеного фінансового результату бажано забезпечити адекватну аналітичну підтримку на основі даних, отриманих в ході моніторингу фінансових результатів. Саме аналітичні дані повинні стати основою для прийняття управлінських рішень за умови дотримання вимог оптимальності, ефективності та обґрунтованості. Після реалізації прийнятих рішень аудит покаже ефективність управлінських рішень і розгляне прогалини при розробці довгострокового плану дій, пов'язаних з управлінням фінансовими результатами компанії.

У сучасних економічних умовах менеджери беруть на себе повну відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності компаній, що призводить до побудови ефективної системи моніторингу фінансових результатів, що дозволяє проводити об'єктивний аналіз, коригування і прогноз змін фінансового становища і оцінку фінансових результатів діяльності компанії на майбутнє. З огляду на вищесказане, послідовність контрольних впливів в системі управління фінансовими результатами ТОВ «Конкретбуд» виглядає наступним чином (рис. 2.8).

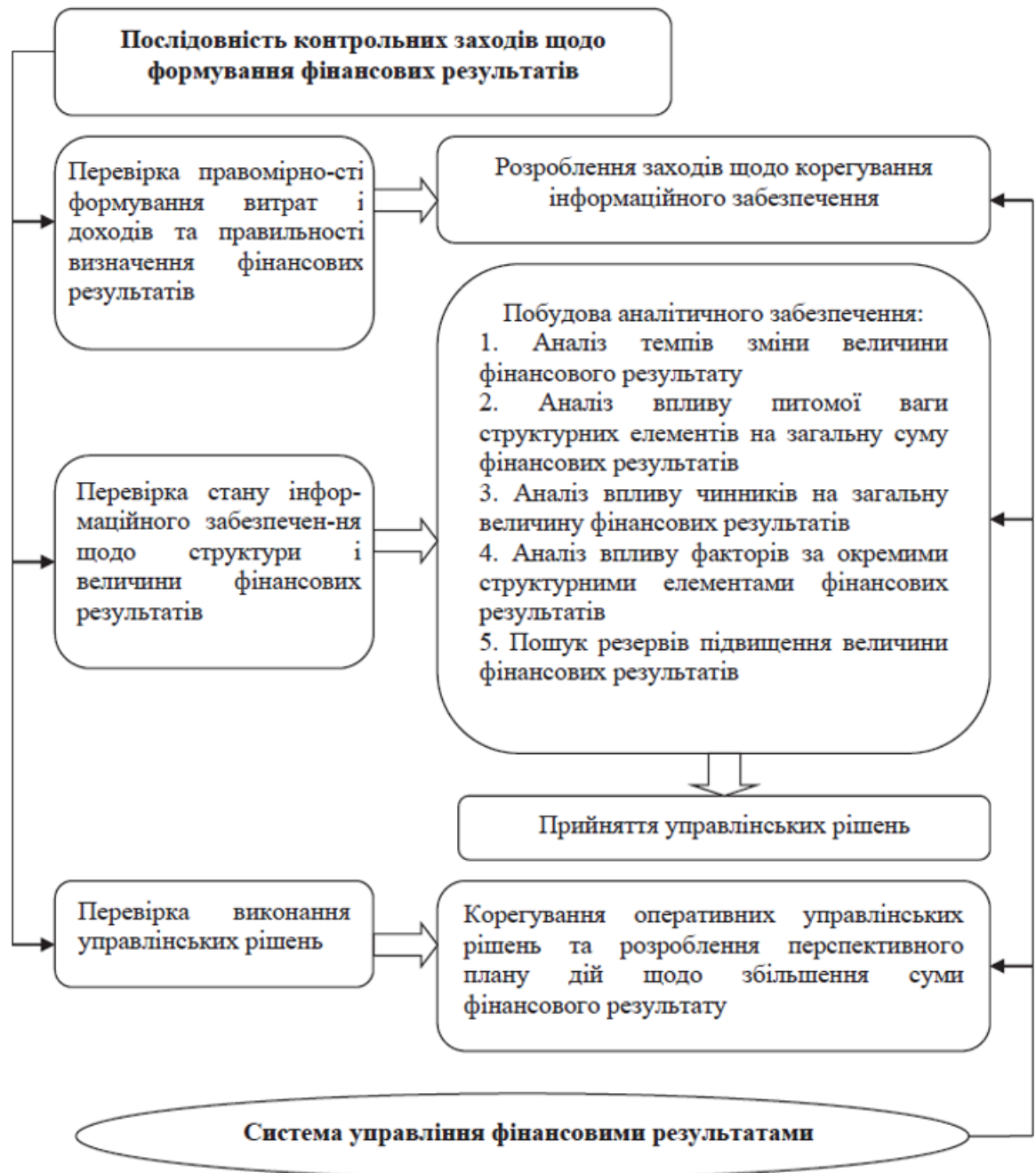


Рис. 2.8. Послідовність контрольних заходів у системі управління фінансовими результатами у ТОВ «Конкретбуд»

Примітка. Сформовано автором

Аналізуючи вищесказане, вважаємо, що «заходи контролю є ефективним інструментом системи менеджменту в компанії. На основі даних, отриманих в процесі контролю, менеджери можуть побудувати ефективну систему аналітичної підтримки, яка, в свою чергу, формує основу для обґрунтування тих чи інших рішень» [28]. Запропонована послідовність контрольних заходів дає можливість отримати оперативні та достовірні дані про розмір і структуру

фінансового результату, адекватна кваліфікація менеджерів забезпечить якісне аналітичне забезпечення, що зробить практично неможливим прийняття неоптимальних рішень.

Невід'ємною частиною здійснення контролю на підприємстві є підтримка інформації. У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства роль інформації постійно зростає. У зв'язку з цим економічна діяльність підприємств не є винятком. Звідси випливає необхідність ефективного інформаційного забезпечення всіх процесів, які відбуваються в компаніях, в тому числі реалізації функції контролю в системі управління бізнес-одиниці. Остання здійснюється відповідною системою управління, яка повинна базуватися на сучасному інформаційному середовищі. Саме тому питання інформаційного забезпечення систем управління компаніями є дуже важливим. Поширення достатньої, достовірної та повної інформації в системі управління є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Однак інформаційне забезпечення процесу контролю - це не просто інформація. У нього входять і інші компоненти. З метою повного обліку впливу інформаційного середовища на ефективність з моменту його створення контроль забезпечив достовірність і повноту інформації для прийняття управлінських рішень, хоча уточнена його економічна сутність, сформовані нові види і класифікації - видозмінені організаційно-методичні структури.

З цієї причини ефективність процесу контролю повністю залежить від повноти і якості його інформаційного забезпечення.

Результатом появи інформаційного середовища є інтеграція інформаційних ресурсів для автоматизації робочих процесів, систематизації та синтезу економічних даних, а також підготовка необхідної інформації для запитів внутрішнього і зовнішнього контролю. Погоджуємося з думкою вищезазначених науковців, зокрема «Лаврука В.В., про те, що використання сучасних інформаційних систем та ІТ-інструментів для моніторингу функціональної діяльності на деяких підприємствах є досить низьким з ряду причин, зокрема з» [26]:

- відсутність достатніх ресурсів для придбання достатніх коштів і висококваліфікованих фахівців для його функціонування;
- неповне розуміння деякими менеджерами напрямків розвитку бізнесу в ринкових умовах;
- відсутність наявних рекламних інструментів можливостей програмних продуктів і їх відповідність конкретним завданням компанії;
- недостатня діяльність інформаційно-консультаційних центрів щодо доведення життєздатності та вивчення фінансово-економічних можливостей конкретного підприємства для впровадження інформаційних систем.

Інформаційне середовище системи управління функціональною діяльністю не може існувати окремо від інформаційного середовища системи управління на підприємстві, а являє собою цілісний елемент системи. Його місце як частини загальної інформаційної системи вважається дуже важливим.

Наукові джерела надають класифікацію інформаційних середовищ, систем моніторингу функціональної діяльності підприємств на основі певних ознак, а саме: змісту інформаційного засобу, професійного повідомлення інформації, когнітивності інформації та методу візуалізації (табл. 2.5).

Підсумовуючи, вважаємо, що формування носія інформації для системи контролю функціональної діяльності компаній не залежить від способу обробки даних. Вона може здійснюватися на підставі первинної інформації, зведених бухгалтерських документів, звітів, технічних публікацій або нормативно-правових актів.

Інформаційна підтримка покликана забезпечити своєчасне навчання та надання всебічної, якісної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях.

Вважаємо, що порядок формування інформаційного забезпечення системи управління функціональною діяльністю підприємства багато в чому залежить від специфіки організаційної структури підприємства, особливостей технології і виробництва.

Таблиця 2.5

Класифікація інформаційного забезпечення контрольного процесу

Вид інформаційного забезпечення	Характеристика
<i>За змістом</i>	
Законодавче	Сукупність законів, що регулюють суспільні відносини та окремі законотворчі стосунки відповідної галузі
Нормативно- довідкове	Норми та нормативи витрачання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; утворення фондів економічного стимулювання, пільгових витрат, розміри платежів до державного бюджету, з соціального страхування тощо
Організаційно-управлінське	Структура підприємства, його юридично-правова самостійність та організаційно-розпорядчі документи, накази, розпорядження, службове листування з питань виробничої і фінансової діяльності
Планове	Сукупність інформації, яка є в планах економічного і соціального розвитку підприємства і його структурних підрозділів
Договірне	Господарські угоди, укладені підприємством та затверджені в установленому порядку, на поставку виробничих запасів, реалізацію продукції тощо
<i>За професійною інформаційною комунікацією</i>	
Інформаційне пряме	Інформація про стан підконтрольних об'єктів та їхню поведінку у динамічних процесах виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємств
Інформаційне непряме	Нормативно-правова база, методичні рекомендації та інструкції, що регулюють діяльність об'єкта контролю
Інформаційне опосередковане	Інформація про виробничу і фінансово-господарську діяльність підприємств однієї галузі і зіставлення їх із даними підприємства, спеціальної літератури
Робоче	Інформація, якою обмінюються працівники у процесі проведення контрольних дій
<i>За пізнавальністю інформації</i>	
Нове	Інформація, що відображає новизну рішень чи виявлених недоліків
Релевантне	Інформація, що раніше була в аналогах
<i>За способом відображення</i>	
Алфавітне (текстове)	Інформація, що представлена у вигляді тексту
Цифрове	Розрахунки, цифрові та статистичні дані
Алфавітно-цифрове	Розрахунки із наведеними поясненнями
Графічне	Інформація, що представлена у вигляді схем, креслень, графіків

Примітка. Сформовано автором на основі [26]

У науковій літературі виділяють три рівня збору, обробки і накопичення інформації про господарську діяльність підприємства, таких як:

– перший рівень - це так званий базовий рівень (різні виробничі цехи, склади). На цьому рівні збираються первинні документи з обліку матеріалів на складі, готової продукції, виробництва робітників і т. Д.

– «другий рівень: загальноекономічний рівень (допоміжні підрозділи, відділи, служби і т. д.). Тут зібрано інформацію з бухгалтерського обліку

фінансових та бухгалтерських операцій, матеріальних активів, основних засобів, обліку праці та нарахування заробітної плати тощо;

– третій рівень – рівень консолідованого бухгалтерського обліку (бухгалтерського обліку). На цьому рівні відбувається угруповання і синтез інформації, зібраної на двох попередніх рівнях» [22].

«Створення інформаційного забезпечення системи управління функціональною діяльністю підприємства вимагає поглибленого осмислення специфіки взаємодії структурних компонентів інформаційної системи. інформаційні технології; застосування методів обробки інформації; Функціональні можливості технічних засобів» [22].

«Професор Рудницький В. наводить перелік джерел інформації для кожного компонента системи інформаційного забезпечення системи управління функціональною діяльністю підприємства» [17, с. 135], а саме:

- організація номенклатур – первинні документи, накази начальника;
- створення бази даних та функціонування бази даних: бухгалтерських документів, звітів установи, організаційно-розпорядчих документів;
- порядок зберігання контрольної інформації: результати проведених перевірок і проведені контрольні процедури.

Використовуючи відповідні програмні продукти, які є невід'ємною частиною сучасної ІТ-підтримки системи контролю функціональної діяльності компанії, всі перераховані вище види інформації узагальнюються, аналізуються і стають доступними для користувачів з метою прийняття управлінських рішень.

«Водночас ми підтримуємо позицію О. Пархоменко згідно з яким носій інформації системи управління функціональною діяльністю підприємства повинен відповідати таким вимогам», як [41]:

- «відповідність інформації вимогам керівництва;
- достовірність інформації;
- необхідність і достатність обсягу інформації;
- регулярність інформації для контролю динаміки показників;
- багатовимірна інформація для розробки альтернативних рішень;

- своєчасність передачі та подання інформації;
- мінімізуйте введення та виведення облікових даних тощо» [41].

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що побудова ефективної системи контролю функціональної діяльності компанії неможлива без належного рівня інформаційного забезпечення. Якість процесу контролю та його результатів залежить від швидкого, всебічного та надійного носія інформації.

Вплив новітніх інформаційних систем на процес управління проявляється таким чином: по-перше, використання комп'ютерної техніки і спеціального програмного забезпечення безпосередньо впливає на характер керуючих впливів. По-друге, інформаційні системи, що використовуються в бухгалтерському обліку, забезпечують особливі умови використання облікової інформації з метою отримання доказів в процесі контролю.

Сучасна система контролю функціональної діяльності компанії повинна забезпечувати своєчасне отримання користувачами точної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Ця мета може бути досягнута тільки за рахунок використання відповідного інформаційного носія, який, крім комп'ютерних продуктів, повинен включати сукупність методів і засобів єдиної системи організації та зберігання, збору, обробки та використання відповідної інформації.

Висновки до розділу 2

В ході моніторингу діяльності ТОВ «Конспекбуд» було встановлено, що дана компанія працює на заході України. Компанія відносно нова і нещодавно розпочала свою діяльність. Але за цей короткий проміжок часу мені вдалося зарекомендувати себе на правильному боці і заробити відмінну репутацію.

Варто відзначити, що компанія має надзвичайно міцні відносини з клієнтами, хороше фінансове становище, сильну клієнтоорієнтованість і зовнішню компетенцію в плані доставки і розвитку. Сама компанія має тонку і гнучку управлінсько-економічну організацію, що дає можливість знаходити

шляхи вирішення проблем швидко і ефективно. Керівництво надає великого значення системі контролю і політиці в області якості, забезпечуючи не тільки розвиток виробничого процесу, а й професійний розвиток своїх співробітників. Крім того, працівники мають гарантовані права та комплексний соціальний пакет.

Слід зазначити, що досліджувана компанія має добре організовану структуру управління і більш високий рівень управління. В ході аналізу фінансового становища компанії в цілому можна сказати, що ТОВ «Конкретбуд» має нормальну фінансову стійкість і відрізняється прибутковістю компанії, ліквідністю і платоспроможністю.

В ефективній роботі компанії особливе місце займає фінансова діяльність. Від цього багато в чому залежить швидкість і цілісність фінансового забезпечення виробничо-господарської діяльності, а також розвиток підприємств, а також виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими підприємствами. Фінансова діяльність компанії спрямована на вирішення наступних основних завдань:

- фінансове забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності;
- шукати резерви для збільшення доходів, прибутку, підвищення прибутковості і платоспроможності;
- дотримання фінансових зобов'язань перед комерційними підприємствами, бюджетом, банками;
- мобілізувати фінансові ресурси на рівні, необхідному для фінансування промислового і соціального розвитку та підвищення добробуту;
- контроль ефективного і цільового розподілу і використання фінансових ресурсів.

З метою моніторингу розрахункових показників використання коштів ми запровадили форму, в якій результати аналізу порівнюються зі стандартними значеннями, фактичними даними компанії та даними контрольних відділів. Впровадження цієї форми в практику управління господарською діяльністю ТОВ «Конкретбуд» дає можливість забезпечити своєчасне виявлення та усунення

помилки, порушень і розбіжностей в розрахованих показниках використання фінансових ресурсів компанії.

Контрольні заходи повинні охоплювати всі структурні елементи фінансового результату компанії, так як повинні лягати в основу формування ефективного аналітичного забезпечення системи управління на підприємстві. Вивчення частки кожного структурного елемента в загальній сумі фінансового результату дає можливість виявити фактори, які необхідно враховувати в системі управління бізнесом.

Було відзначено, що сучасна система моніторингу функціональної діяльності підприємства повинна забезпечувати отримання користувачами своєчасної і точної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Ця мета може бути досягнута тільки за рахунок використання відповідного інформаційного носія, який, крім комп'ютерних продуктів, повинен включати сукупність методів і засобів єдиної системи організації та зберігання, збору, обробки та використання відповідної інформації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Це вносить суттєві корективи в діяльність підприємств. Впровадження систем внутрішнього контролю в компанії стає надзвичайно високим.

Використовувані до недавнього часу методи контролю вже не дають достатніх результатів. Інтереси підприємців, їх акціонерів і колективу понад усе.

Практика показує, що впровадження системи внутрішнього контролю є найкращим інструментом реструктуризації діяльності компаній на сьогоднішній день.

«Оскільки керівники всіх організаційних підрозділів несуть відповідальність за здійснення внутрішнього контролю, їм необхідно розуміти вид внутрішнього контролю, цілями якого є забезпечення контролю.

Практика показує, що на підприємствах, де встановлений поточний контроль, забезпечується економія, збереження вартості, високі показники використання робочого часу і продуктивності праці» [12].

Іноді керівники структурних підрозділів навіть не займаються суттю рішень і заздалегідь не оцінюють їх ефективність. Тому з метою посилення моніторингу особливу увагу слід приділяти моніторингу економічної доцільності та доцільності тих чи інших заходів.

Стратегічний напрямок відіграє важливу роль в системі управління. Щоб бути ефективним, контроль повинен носити стратегічний характер, тобто відображати загальні пріоритети всіх організаційних підрозділів.

Ефективні менеджери роблять контроль гнучким, щоб уникнути неточностей або деспотизму слабкої позиції. Вони вказують на те, що, хоча результати значно відрізняються від стандартів, проблема може полягати як у стандарті, так і в способі виконання роботи. Ефективні менеджери завжди переглядають стандарти і повторно їх переглядають, якщо виявляється істотне відхилення. Можливо також, що вибір найкращого «стилю управління» в певних обставинах може допомогти подолати опір людей контролю.

Найпоширеніші помилки оцінки ефективності:

1. Ефект ореолу. Це відбувається, коли співробітник справляється з однією частиною своїх завдань настільки добре, що проблеми, які виникають при виконанні іншої частини завдань, просто ігноруються.

2. Ефект грифа. Це відбувається, коли окремі випадки невиконання негативно впливають на загальний показник ефективності працівника.

3. Стереотип виникає, коли керівник дозволяє своїм переконанням про співробітника визначати оцінку, яку йому слід поставити.

4. Порівняння. Коли оцінюються два і більше співробітника одночасно, у керівників часто виникає бажання порівняти результати своєї роботи, не замислюючись про досягнуті ними особисті результати.

5. Відображення. Таке трапляється, коли одна людина симпатизує іншому, який багато в чому схожий на них (в поведінці). В результаті оцінювач може потрапити в пастку, цінуючи співробітників, чия поведінка нагадує його, і недооцінюючи тих, хто не схожий на нього.

6. Різниця. «При оцінці ефективності роботи своїх співробітників керівники зобов'язані виявляти недоліки в роботі підлеглих і потім інформувати весь колектив. Однак багато керівників бояться проводити такі оцінки. При цьому дуже важливо, щоб поряд з хорошими співробітниками самі отримували погані новини. Інакше в рамках своєї роботи вони не зможуть навчитися тому, що їм потрібно поліпшити. І якщо вони не знають, вони нічого не покращать» [25].

Необхідність впровадження контролю в систему управління бізнесом пояснюється наступними причинами:

- зростаюча нестабільність зовнішнього середовища ускладнює процес прийняття рішень і пред'являє додаткові вимоги до керівництва компанії;

- «ускладнення процесу корпоративного управління вимагає внутрішнього механізму координації всередині відомчої системи;

- постійна потреба в інформації в умовах дефіциту або надлишку вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління» [27].

Контроль важливий для забезпечення якості та ефективності системи управління бізнесом.

Впровадження контролю в ТОВ «Конкретбуд» має здійснюватися за наступними напрямками (рис. 3.1):

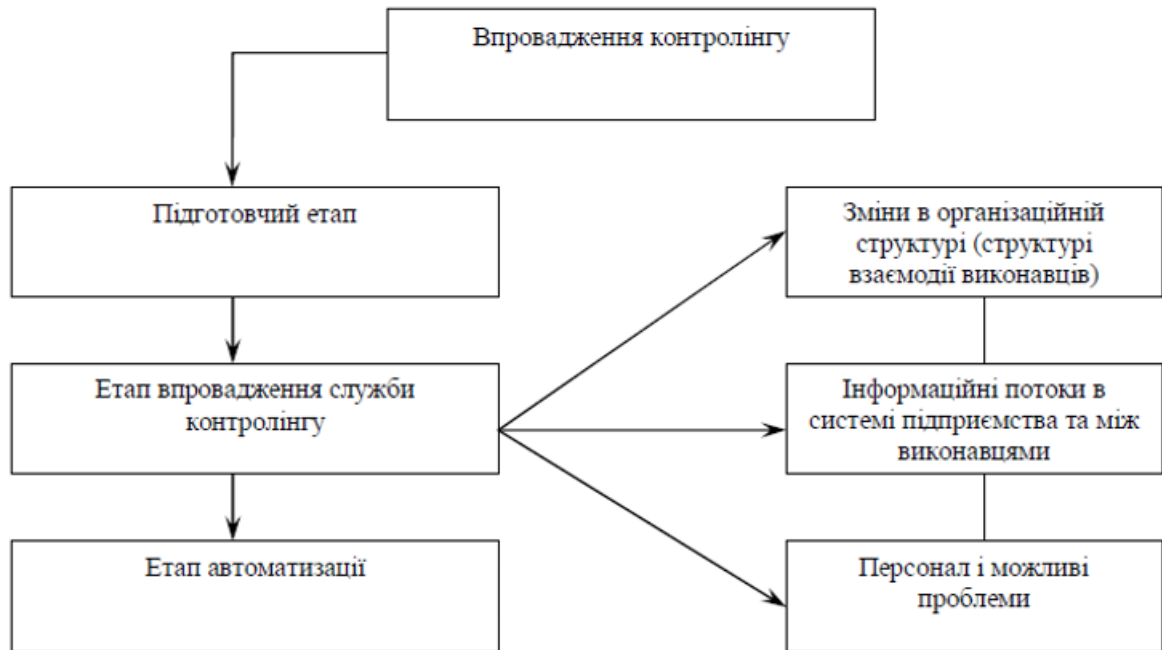


Рис. 3.1. Етапи впровадження контролінгу на ТОВ «Конкретбуд»

Примітка. Сформовано автором самостійно

I. Підготовчий етап. Він полягає у вивченні поточного стану компанії.

II. Етап безпосередньої організації інспекційної служби. На цьому етапі відбуваються зміни в організаційній структурі компанії, вносяться зміни в інформаційні та фінансові потоки компанії, вносяться зміни в кадрову політику.

III. Етап автоматизації.

Крім того, відзначимо, що розуміємо, що наведені дані про роботу ТОВ «Конкретбуд» свідчать про недостатню кількість компаній для впровадження послуги контролю в ТОВ «Конкретбуд». Однак слід зазначити, що гарантуванням діяльності компанії займається невелика кількість людей. Тому виконання контрольних функцій може бути передано не структурному суб'єкту, а фізичній особі. При створенні інспекційного відділу необхідно надати йому доступ до інформації про результати діяльності всіх структурних підрозділів компанії.

Після узгодження з керівником компанії умов і етапів реалізації послуги

контролю, перше, що необхідно зробити - це «встановити порядок отримання наступної інформації: паспорт компанії; структура виробництва; персонал; функціональність організаційних підрозділів і співробітників апарату управління підприємством; стратегічні, середньострокові та оперативні плани і звіти про виробничо-господарську діяльність підприємства та його структурних підрозділів; посадові інструкції фахівців і технічних виконавців, карти організації праці співробітників; документознавство документів та опитування співробітників, проведені внутрішніми консультантами та зовнішніми аудиторськими консалтинговими фірмами» [27].

Функціональні обов'язки служби нагляду повинні бути побудовані таким чином, щоб вони не дублювали роботу інших підрозділів і щоб вони були незамінними радниками всіх підрозділів і керівників на всіх рівнях управління.

Також були узгоджені терміни і тривалість роботи з ключовими фахівцями, а також дата подачі звіту, в якому повинні брати участь всі респонденти. Основне завдання обстеження - визначити, як кожен відділ відноситься до контрольної служби, яку здійснює цей відділ, як здійснюється аналіз діяльності відділу і як здійснюється контроль. На заключному етапі цього етапу складається звіт, в якому необхідно сформулювати всі позитивні і негативні сторони діяльності компанії, виявлені при діагностиці. На підставі поставленого діагнозу пропонується інструкція керівництву щодо усунення недоліків в діяльності компанії.

Основні кроки для впровадження послуги контролю в ТОВ «Конкретбуд» повинні бути наступними (рис. 3.2):

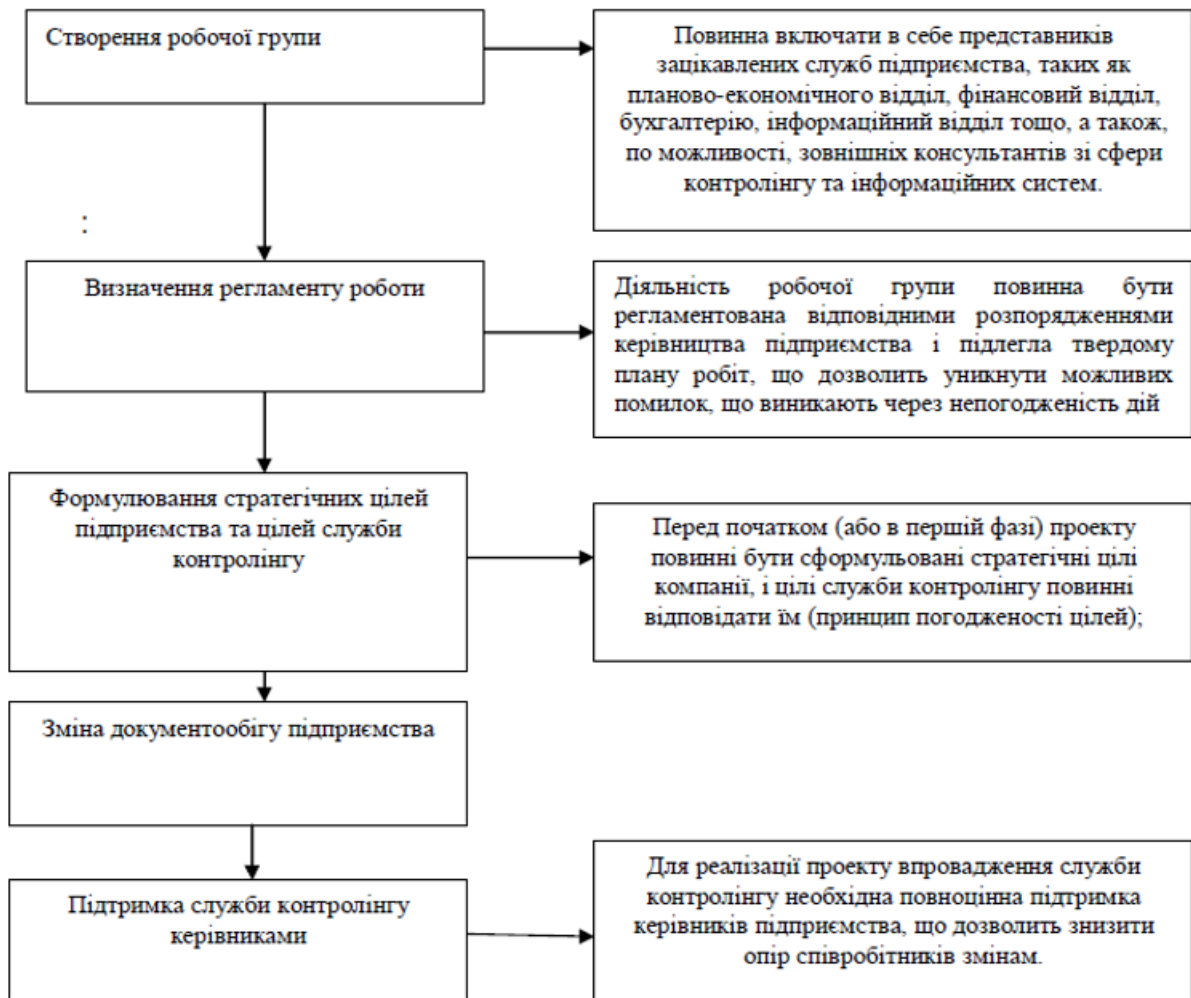


Рис. 3.2. Процес створення служби контролінгу на ТОВ «Конкретбуд»

Примітка. Сформовано автором самостійно

При створенні служби управління враховуйте наступні вимоги:

- 1) його підпорядкування тільки вищим керівникам;
- 2) поділ контролю на незалежний, незалежний і нейтральний орган в системі управління;
- 3) економічні служби підприємства повинні надавати інспекційній службі всю необхідну інформацію.
- 4) отримувати додаткову інформацію від інших підрозділів для аналізу та обробки отриманих даних;
- 5) використовувати найсучасніші методи і технології для збору та обробки економічної інформації в процесі своєї роботи;
- 6) надавати нові засоби своєчасного отримання, обробки, аналізу та передачі інформації керівництву компанії;

7) тісна комунікація з іншими підрозділами і чітке розмежування обов'язків співробітників;

8) «можливість впровадження нових методів безперервного збору аналітичної інформації. Питання про виплату винагороди працівникам інших підрозділів для збільшення навантаження повинні вирішувати керівники, яким адресована інформація служби контролю.

9) уміння швидко привернути увагу керівництва компанії до інформації» [37].

Існує кілька способів створення відділу контролю і його місця в організаційній структурі компанії.

«Система управління може бути впроваджена в компанію в чотири етапи. На першому етапі пропонується розробляти лише окремі питання, які належать до компетенції контрольних служб. Але питаннями контролю можуть займатися і представники різних відділів компанії.

На другому етапі на базі планово-економічного відділу може бути створена окрема група співробітників, які, крім своїх основних завдань, будуть виконувати функції контролерів за додаткову плату.

На третьому етапі можливе формування експертної групи для вирішення питань контролю.

На четвертому етапі за умови ефективної роботи групи експертів компанії може бути створений відділ контролю, в якому будуть фахівці всіх необхідних напрямків» [37].

Контроль - явище нове для вітчизняних компаній, тому його введення в систему управління може викликати опір. Визначимо основні проблеми, з якими можуть зіткнутися керівники при впровадженні служби управління: опір співробітників, підвищена завантаженість співробітників при впровадженні системи контролю.

Тому вважаємо, що запропонований підхід до впровадження послуги контролю в ТОВ «Конкретбуд» має переваги перед традиційними бізнес-моделями. Так як служба контролю сприяє досягненню намічених стратегічних

цілей, а не просто стежить за минулими подіями.

Бажано підпорядкувати відділ контролю безпосередньо генеральному директору. Крім того, відділ контролю повинен займати чільне місце і діяти виключно на основі комунікації з керівництвом компанії.

Звичайно, організація контрольного відділу завжди пов'язана з певними фінансовими, тимчасовими, моральними і психологічними втратами, але вони виправдані реорганізацією адміністрації і поліпшенням якості роботи керівників компанії.

Вивчення загальних аспектів впровадження служби контролю в роботу підприємства дозволить модернізувати організаційно-інформаційну структуру підприємства з метою вирішення завдань його розвитку.

Висновки до розділу 3

Стратегічний напрямок відіграє важливу роль в системі управління. Щоб бути ефективним, контроль повинен носити стратегічний характер, тобто відображати загальні пріоритети всіх організаційних підрозділів.

Необхідність впровадження контролю в систему управління бізнесом пояснюється наступними причинами:

Зростаюча нестабільність зовнішнього середовища ускладнює процес прийняття рішень і пред'являє додаткові вимоги до керівництва компанії.

Ускладнення процесу корпоративного управління вимагає внутрішнього механізму координації всередині відомчої системи;

Постійна потреба в інформації в умовах її дефіциту або надлишку обумовлює необхідність побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

Ми з'ясували, що ефективне впровадження процесу контролю призведе до підвищення якості та ефективності системи корпоративного управління. Підтверджено доцільність впровадження процесу контролю системи корпоративного управління.

Вказані вимоги до організації процесу контролю, представлений порядок і

послідовність робіт по впровадженню служби контролю на підприємстві.

Вивчення загальних аспектів впровадження служби контролю в роботу підприємства дозволить модернізувати організаційно-інформаційну структуру підприємства з метою вирішення завдань його розвитку.

ВИСНОВКИ

Контроль - одна з функцій менеджменту. Його функція полягає в наданні інформації про досягнення цілей компанії і в разі відхилення від поставленої мети дозволяє застосовувати коригувальні дії, які також можуть бути використані для стимулювання успіху.

Система управління повинна бути такою, яка підтримує коригувальні дії. Слід не тільки повідомляти про відхилення, а й пропонувати коригувальні дії, які можна зробити для виправлення ситуації.

Контроль часто робить сильний вплив на поведінку системи. Погано спроектовані системи контролю можуть призвести до того, що поведінка працівників буде заснована на них, тобто люди будуть намагатися відповідати вимогам контролю замість досягнення своїх цілей.

Система контролю повинна надавати своєчасну інформацію керівнику, що скоротить інтервал між подією і відображенням його в потоках керуючої інформації.

Контроль - це система функцій і заходів, що дозволяють створити більш ефективне виконання завдань і уникнути помилок при здійсненні бізнес-процесів. Управлінський контроль складається з трьох видів: попереднього, поточного і заключного, які використовуються при складанні бізнес-плану, при виконанні цього плану і при зіставленні результатів з встановленими критеріями.

Контроль в управлінні підприємством своїми силами виконує велику кількість завдань по його ефективності, однією з яких є:

- забезпечте точність і раціональність
- реалізація бізнес-стратегії;
- підтримувати і раціоналізувати використання корпоративних ресурсів;
- отримувати якісну інформацію про компанію від вищого керівництва;
- своєчасне виявлення та мінімізація фінансових і підприємницьких ризиків при управлінні підприємницькою діяльністю.

В даний час система внутрішнього контролю в компаніях розвинена дуже слабо. Керівництво більшості компаній вважає впровадження системи

внутрішнього контролю витратним і трудомістким, і недооцінює важливість цієї системи.

Юридичне здійснення внутрішнього контролю та постійний перегляд його принципів органами влади призводять до зближення фактичних та офіційних відносин, що, безумовно, вигідно державі, оскільки призводить до додаткових надходжень до бюджету. Однак такий підхід буде вигідний і самим компаніям, оскільки правильна організація системи внутрішнього контролю підвищить ефективність їх роботи і, отже, чистий прибуток. Крім того, звітування про реальний прибуток дозволить компаніям залучати інвестиції, що розумно з огляду на жорстку конкуренцію на ринку.

В ході моніторингу діяльності ТОВ «Конкретбуд» було встановлено, що дана компанія працює на заході України. Компанія відносно нова і нещодавно розпочала свою діяльність. Але за цей короткий проміжок часу мені вдалося зарекомендувати себе на правильному боці і заробити відмінну репутацію.

Варто відзначити, що компанія має надзвичайно міцні відносини з клієнтами, хороше фінансове становище, сильну клієнтоорієнтованість і зовнішню компетенцію в плані доставки і розвитку. Сама компанія має тонку і гнучку управлінсько-економічну організацію, що дає можливість знаходити шляхи вирішення проблем швидко і ефективно. Керівництво надає великого значення системі контролю і політиці в області якості, забезпечуючи не тільки розвиток виробничого процесу, а й професійний розвиток своїх співробітників. Крім того, працівники мають гарантовані права та комплексний соціальний пакет.

Слід зазначити, що досліджувана компанія має добре організовану структуру управління і більш високий рівень управління. В ході аналізу фінансового становища компанії в цілому можна сказати, що ТОВ «Конкретбуд» має нормальну фінансову стійкість і відрізняється прибутковістю компанії, ліквідністю і платоспроможністю.

В ефективній роботі компанії особливе місце займає фінансова діяльність. Від цього багато в чому залежить швидкість і цілісність фінансового

забезпечення виробничо-господарської діяльності, а також розвиток підприємств, а також виконання фінансових зобов'язань перед державою та іншими підприємствами. Фінансова діяльність компанії спрямована на вирішення наступних основних завдань:

- фінансове забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності;
- шукати резерви для збільшення доходів, прибутку, підвищення прибутковості і платоспроможності;
- дотримання фінансових зобов'язань перед комерційними підприємствами, бюджетом, банками;
- мобілізувати фінансові ресурси на рівні, необхідному для фінансування промислового і соціального розвитку та підвищення добробуту;
- контроль ефективного і цільового розподілу і використання фінансових ресурсів.

З метою моніторингу розрахункових показників використання коштів ми запровадили форму, в якій результати аналізу порівнюються зі стандартними значеннями, фактичними даними компанії та даними контрольних відділів. Впровадження цієї форми в практику управління господарською діяльністю ТОВ «Конкретбуд» дає можливість забезпечити своєчасне виявлення та усунення помилок, порушень і розбіжностей в розрахованих показниках використання фінансових ресурсів компанії.

Контрольні заходи повинні охоплювати всі структурні елементи фінансового результату компанії, так як повинні лягати в основу формування ефективного аналітичного забезпечення системи управління на підприємстві. Вивчення частки кожного структурного елемента в загальній сумі фінансового результату дає можливість виявити фактори, які необхідно враховувати в системі управління бізнесом.

Було відзначено, що сучасна система моніторингу функціональної діяльності підприємства повинна забезпечувати отримання користувачами своєчасної і точної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Ця мета може бути досягнута тільки за рахунок використання відповідного

інформаційного носія, який, крім комп'ютерних продуктів, повинен включати сукупність методів і засобів єдиної системи організації та зберігання, збору, обробки та використання відповідної інформації.

Стратегічний напрямок відіграє важливу роль в системі управління. Щоб бути ефективним, контроль повинен носити стратегічний характер, тобто відображати загальні пріоритети всіх організаційних підрозділів.

Необхідність впровадження контролю в систему управління бізнесом пояснюється наступними причинами:

Зростаюча нестабільність зовнішнього середовища ускладнює процес прийняття рішень і пред'являє додаткові вимоги до керівництва компанії.

Ускладнення процесу корпоративного управління вимагає внутрішнього механізму координації всередині відомчої системи;

Постійна потреба в інформації в умовах її дефіциту або надлишку обумовлює необхідність побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

Ми з'ясували, що ефективне впровадження процесу контролю призведе до підвищення якості та ефективності системи корпоративного управління. Підтверджено доцільність впровадження процесу контролю системи корпоративного управління.

Вказані вимоги до організації процесу контролю, представлений порядок і послідовність робіт по впровадженню служби контролю на підприємстві.

Вивчення загальних аспектів впровадження служби контролю в роботу підприємства дозволить модернізувати організаційно-інформаційну структуру підприємства з метою вирішення завдань його розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акентьєва, О. Б. Сучасні тенденції побудови та розвитку системи внутрішнього контролю промислових підприємств в Україні. Схід. 2005. № 4 (70). С. 11-15.
2. Ареф'єва О. В. Теоретичне підґрунтя формування адаптивного управління змінами потенціалу підприємства. / О. В. Ареф'єва, С. О. Ареф'єв, І. М. Мягих. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка*. 2018. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_10
3. Барановський М. Удосконалення механізму реалізації контрольної функції в організації. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні : зб. тез доп. загальноунів. наук. конф.* (м. Тернопіль, квіт. 2016 р.) / відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль: Тайп, 2016. С. 317-319.
4. Бенько М.М. Розвиток контролю результату операційної діяльності з урахуванням сучасних запитів. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3768/>
5. Белік В. Д. Контроль в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки*. 2010. № 1 (51). С. 15-22
6. Боронос В. В., Карпенко І. В. Проблеми оптимізації фінансових ресурсів машинобудівних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету: Сер. «Фінанси і кредит»*. 2009. № 2. С. 7–14.
7. Ботвіна Н. Фінансовий контроль за функціонуванням системи та механізму фінансової політики держави. *Economic Analysis*, Volume 30. № 1. 2020. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1775/6565656835>
8. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 370 - 376
9. Васильєва Е.А. Гуськова Т.Н. Організаційний механізм системи внутрішнього контролю економічного суб'єкта. *ВІСНИК ПВГУС серія економіка* № 2 (28) 2013 г. апрель. С. 93-97.

10. Вахрушина М.А. Управлінський облік-1: підручник / М.А. Вахрушина, С.А. розповідаючи-Миколаєва і [ін.]. Л.: КРОК, 2011. 141 с.
11. Власенко Т. А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 10
12. Геращенко І.О. Організація служби контролінгу на підприємстві. URL: <https://www.kpi.kharkov.ua/archive/Conferences/86.pdf>
13. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2005. 347 с.
14. Демків І., Августин Р. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, № 29.
15. Дівєєва С. А. Проблеми організації системи внутрішнього контролю в кооперативах. *Молодий вчений*. 2014. № 4.2. С. 92-96.
16. Дікань Л. В. Контроль і ревізія: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2007. 327 с.
17. Економічний аналіз: навч. посіб. / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.; під ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. 2-ге вид., переробл. і допов. К. : КНЕУ, 2013. 556 с.
18. Інструменти управлінського контролю. URL: <https://studall.org/all-34546.html>
19. Камінська Т.Г. Управлінський облік, аналіз і контроль в системі менеджменту на підприємстві. *Облік і фінанси АПК*. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/upravlinskiy-oblik-analiz-i-kontrol-v-sistemi-menedzhmentu-na-pidpriemstvi.html>
20. Комаринець С. О. Фінансова гнучкість підприємства в умовах невизначеності середовища. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 606. С. 186–191.
21. Контроль як функція управління сучасного підприємства. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14696/>
22. Копанєва В. О. Формати опису мережевих інформаційних ресурсів. *Документознавство. Бібліотекознавство. Інформаційна діяльність: Проблеми*

- науки, освіти, практики : зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 17–19 травня 2011 р. К., 2011. С. 187–189.
23. Костирко Щ. О., Шевчук В. О. Внутрішній контроль фінансово-економічної стійкості підприємства: зміна існуючої парадигми в кризових умовах. *Статистика України*. 2009. № 3. С. 34-39.
24. Кудинов Д. Г. Анализ функциональной структуры государственного казначейства Украины. Модели управления в рыночной экономике: сб. науч. тр. Донецк: ДонНУ. 2000. С. 71 -76.
25. Кулик Р.Р. Контролінг і контроль: проблеми ідентифікації. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10817/1/%D0%9A%D1%83%D0%B%D0%B8%D0%BA.pdf>
26. Лаврук В.В. Створення та впровадження управлінських інноваційних інформаційних систем в аграрних підприємствах. *Наукові пр. Полтав. держ. аграр. акад.* 2011. Вип. 3, т. 1. С. 160–167. (Серія: Економічні науки).
27. Лозовицький Д.С. Контролінг: навчальний посібник. Львів: Видавництво ЛьвДУВС, 2012. 310с.
28. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку. К.: АВРІО. 2005. 264 с.
29. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. / І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко. К. : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
30. Мельник О. М. Облік, аналіз та контроль фінансових ресурсів підприємства в процесі прийняття управлінських рішень. URL: <http://www.ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16500/1/280-Melnik-478-479.pdf>
31. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг : Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2012. 384с.
32. Непочатенко О. О., Непочатенко О. А. Методичні проблеми оцінки платоспроможності підприємств. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії*. 2010. № 1(18). С. 18–22. 6/2.1
33. Носова Є. Система показників фінансового стану. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2016.

№ 138. С. 53-56.

34. Ночовна Ю.О. Сутність управлінського обліку: процесно-функціональний та системний підходи. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18(2). С. 159-166.

35. Облік і контроль в управлінні економічною стійкістю підприємств в умовах глобалізації: Монографія / За ред. д.е.н., професора Максимової В.Ф. Одеса : ОНЕУ, 2014. 461 с.

36. Орел В.М. Сутність і роль контролю як функцій управління. *Ефективна економіка*. № 6. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3763>

37. Остапенко О.М. Контролінг : курс лекцій для курсантів і слухачів / О. М. Остапенко. Кіровоград : КЛА НАУ, 2015. 160 с.

38. Офіційний сайт Державного комітету статистики України URL : www.ukstat.gov.ua

39. Офіційний сайт ТОВ «Конкретбуд». URL: <http://concretbud.com.ua/>

40. Павленчик А.О. Управлінський контроль. Лекція з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського. URL:

<https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28072/1/%d0%9b%d0%95%d0>

41. Пархоменко О. В. Роль інформаційно-аналітичного забезпечення в управлінні функціональними системами. *Проблеми науки*. 2014. № 10. С. 18–22.

42. Подолянчук О.А. Класифікація контролю за організаційними формами та видами. *Вісник Львівської комерційної академії*. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. Вип. 35. 482 с.

43. Рацька І. Система контролю на підприємстві: *мат. доп. IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. Тернопіль: ЗУНУ, 04.05.2023 р.

44. Рульєв В.А. Менеджмент : навч. посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. К. : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

45. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. Донецьк: [ДонНУЕТ], 2001. 704 с.
46. Сіменко І. В. Якість системи управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. М-во освіти і науки України, Донецьк. нац. ун. економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк: [ДонНУЕТ], 2009. 394 с.
47. Труфіна Ж.С. Аналітичне забезпечення внутрішньогосподарського контролю фінансових результатів діяльності підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. Вип. 1. С. 385–389.
48. Туз О.К., Бурковська А.В. Організація системи внутрішнього контролю фінансових результатів діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 644–646.
49. Фредерік Лалу. Компанії майбутнього / Дженні Вейд, 35. 366 с.
50. Чернобай Л.І., Кізло М.В. Система контролю: роль та місце в управлінні машинобудівним підприємством. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja>
51. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. К. : Київський нац. економічний ун-т, 2005. 196 с.
52. Шипіна С.Б. Фінансові результати як об'єкт внутрішнього контролю. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. Вип. 1(22). С. 400-408.
53. Шкільняк М. М. Корпоративне управління : навч. посібник. Тернопіль: Крок, 2014. 294 с.
54. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
55. Шматковська Т.О., Ярош В.В. До проблематики організації системи внутрішнього контролю фінансових результатів діяльності підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 25. С. 200-205.

56. Ярошенко С. П. Теоретичні і методологічні основи контролю : монографія / С. П. Ярошенко, Г. І. Пінькас, О. С. Кобичева. Суми : ВТД "Університетська книга", 2007. 251 с.
57. Control system in management. URL: <https://yumpress.com/assets/pu7aip/71ad98-control-system-in-management>.
58. The future of management is teal. URL: <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=30876>.
59. Formal and Informal Management Control Systems. URL: <https://www.drivingsales.com/jason-volny-52913/blog/formal-and-informal-management-control-systems>.
60. Management Control System – Definition, Characteristics and Mor. URL: <https://www.cleverism.com/management-control-system-guide>.
61. The 3 Management Paradigms. URL: <https://www.hensleypartners.com/insights/2018/7/3/the-3-paradigms-of-managment>.
62. Molz R., Tabbaa I., Totskaya N. Institutional Realities and Constraints on Change: The Case of SMB. Journal of East-West Business. 2009. X° 15.P. 141-156.
63. Pest-аналіз. URL: <https://helpiks.org/5-62503.html>
64. Porter M. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
65. Ritson N. Strategic management. New York: Neil Ritson & Ventus Publishing ApS., 2011. 52 p.