

Тернопільський національний економічний університет  
Кафедра менеджменту біоресурсів і природокористування

# ***КУРСОВА РОБОТА***

*на тему:*

## **Ефективність управлінського контролю у підприємстві**

*Виконав ст. гр. МПЗм - 11  
Чорний С.П.*

*галузь знань 0306*

*Менеджмент і  
адміністрування*

*Спеціальність 8.03060101*

*Менеджмент і правове  
забезпечення АПВ*

*Національна шкала \_\_\_\_\_*

*Кількість*

*балів \_\_\_\_\_ ESTS \_\_\_\_\_*

*Члени комісії \_\_\_\_\_*

**Тернопіль - 2016**

## **План.**

Вступ.

1. Сутність функції контролю у менеджменті.
2. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства.
3. Стан управлінського контролю у досліджуваному підприємстві.
4. Підвищення ефективності контролю у підприємстві.

Висновки.

Список використаної літератури.

## Вступ

Управління організацією є дуже складним процесом, в процесі реалізації якого керівник стикається із багатьма труднощами. Чи не основною складністю управління є так званий „людський фактор” - тобто управління людьми.

В багатьох авторів контроль виступає функцією, яка забезпечує процес досягнення цілей організації. Таким чином він є останнім етапом управлінського процесу, який страхує керівників від того, що хтось чомусь не зможе чи не захоче виконувати певну, передбачену для нього роботу.

Контроль — одна з функцій управління, без якої не можуть бути повною мірою реалізовані всі інші функції. Окрім цього, за допомогою контролю забезпечується правильна оцінка реальної ситуації і створюються передумови нормальної діяльності організації.

Контроль виступає одним із головних інструментів опрацювання політики і прийняття рішень, які забезпечують ефективне функціонування організації і досягнення нею намічених цілей як у довгостроковій перспективі, так і в питаннях оперативного керівництва.

На жаль, слова „контроль” та „влада”, породжують насамперед негативні емоції. Для багатьох людей контроль означає обмеження, примушення, відсутність самостійності — словом все те, що прямо протилежне нашим уявленням про свободу особи. Саме через це контроль належить до функцій управління, сутність яких трактується неправильно. Проте, не зважаючи на це, потреба в контролі є об’єктивною і загальною, що зумовлює значну увагу до процесу управлінського контролю і проблеми підвищення його ефективності.

## 1. Сутність функції контролю у менеджменті.

Контроль — це обов'язкова функція менеджменту, є заключною стадією управлінського процесу і відіграє роль зв'язуючої ланки між керуючою і керованою системами. Якщо відмежуватись від конкретної сфери контролю, то суть його полягає в замірах і аналізі проходження та здійснення певних операцій, пов'язаних з реалізацією планів та програм, використанні одержуваної інформації для коригуючих дій.

Суб'єктами контролю виступають державні, відомчі органи, громадські організації, колективні і колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарат підприємств та об'єднань.

Об'єктами контролю є: місії, цілі і стратегії, процеси, функції і завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці.

Правильна постановка контролю вимагає дотримання діалектичної єдності трьох його стадій: установлення фактів, критична їх оцінка, розробка заходів впливу на керований об'єкт у потрібному напрямку.

Контроль є необхідним в силу тих обставин, що на керований об'єкт завжди діють збурювальні фактори (несприятливі погодні умови, несвоєчасна постановка комплектуючих агрегатів, запасних частин, зміна кон'юнктури ринку та ін.), і виникає потреба мати оцінку інформацію, щоб адекватним чином відреагувати на нову ситуацію. Контроль здійснюється з метою досягнення узгодженості і синхронізації зусиль виконавців, виявлення суперечливих тенденцій і протиріч у їх діяльності. Контроль проводиться за дотриманням законності при здійсненні господарських операцій, певних правил і регламентів діяльності, а також нормативів витрачання коштів, сировини і матеріалів. Тому контроль виконує важливу виховну функцію, а також профілактичну і захисну функції, сприяє збереженню власності, правильному витрачання ресурсів, дотриманню планової, фінансової, виконавчої і трудової дисципліни.

Зміст загальної функції менеджменту „контролювання” виявляється у видах контролю, які класифікують за певними ознаками.

1. За сферами (контроль стану матеріально-технічного забезпечення; контроль виробництва; контроль маркетингу і збуту).

Контроль стану матеріально-технічного забезпечення передбачає оцінювання ступеня задоволення потреб організації в постійних ресурсах (обладнання, персонал, інформаційні системи), системи, обсягів і ритмічності постачання сировини і матеріалів, стану і динаміки виробничих запасів, якості поставленої сировини, матеріалів, напівфабрикатів вимогам стандартів і технічних умов.

Контроль виробництва охоплює процеси перетворення ресурсів організації на продукцію або послуги. Його зміст полягає в порівнянні запланованих виробничих показників із фактичними даними, виявленні відхилень і аналізі чинників, які спричинили ці відхилення. Контроль виробництва локалізують за такими напрямками: дотримання термінів виробництва продукції, якість продукції, ефективність використання виробничих потужностей, втрати виробництва, продуктивність праці тощо.

Контроль маркетингу і збуту охоплює: оцінювання і коригування комерційної політики; конкурентоспроможність продукції; ефективність маркетингових заходів; обсяг і структуру маркетингової інформації; широту і глибину асортименту пропонованих покупцям товарів (послуг); обґрунтованість цін на продукцію; ефективність використання збутових каналів; ефективність витрат на рекламу тощо.

2. За змістом (контроль ресурсів; контроль процесів).

Контроль ресурсів. Виробничо-господарську діяльність організації забезпечують ресурси: матеріальні, фінансові, людські, інформаційні. Контролю матеріальних ресурсів підлягають: система регулювання запасів, стан матеріальних ресурсів і відповідність їх потребам виробництва, якість матеріальних ресурсів. Контроль фінансових ресурсів полягає в оцінюванні ступеня забезпеченості організації власними та залученими коштами,

ефективності їх використання, правильності прийняття фінансових рішень, відстежуванні та регулюванні грошових потоків, аналізі й регулюванні боргів і зобов'язань організації. Контроль людських ресурсів — здійснення контрольних заходів при відборі та зарахуванні працівників на посади, оцінювання ефективності і коригування заходів з перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, ділових якостей працівників, ефективності систем оплати праці і стимулювання працівників. Контроль інформаційних ресурсів — оцінювання відповідності обсягів інформації потребам виробництва і управління; вивчення і вдосконалення шляхів надходження інформації в організацію, всередині її і назовні.

Контроль процесів. Повинен підтвердити, що прості операції здійснюються згідно з існуючими правилами, які позбавляють необхідності постійних перевірок. Це стосується адміністративної діяльності і процесу виробництва. Рішення, прийняті різними службами організації, по винні взаємодоповнюватися і сприяти реалізації стратегічних завдань. завданням контролю процесів є також використання інформаційної системи для оперативного виявлення недоліків функціонування управлінської та виробничої систем (наприклад, перевищення норми неоплачених рахунків, зростання кількості бракованих виробів).

3. За формами організації (централізований; децентралізований, самоконтроль).

Централізований контроль здійснюють спеціальні підрозділи, що функціонують у системі управління організації (контролери, ревізійні відділи, відділи внутрішнього аудиту). Різновидом централізованого контролю є аудит – експертиза фінансової звітності та іншої інформації про господарсько-фінансову діяльність суб'єкта господарювання для з'ясування його реального фінансового стану. Аудит може бути зовнішнім (здійснюють незалежні експерти) і внутрішнім (проводять штатні працівники організації, щоб допомогти персоналу ефективно виконувати свої функції). Управлінський аудит зосереджений на вивченні й оцінюванні господарських

операцій для вироблення рекомендацій щодо раціонального використання ресурсів, досягнення результату та подальшої політики організації.

Децентралізований контроль локалізують на рівні функціональних і виробничих підрозділів організації. Наприклад, бухгалтерія контролює стан обліку у виробничих і допоміжних підрозділах організації; відділ праці і заробітної плати — дотримання норм і нормативів оплати і стимулювання праці; керівники виробничих підрозділів контролюють витрати виробничих ресурсів у своїх підрозділах. Самоконтроль полягає в контролюванні працівником власних дій, операцій, виробленої продукції тощо.

#### 4. За способами (суцільний, вибірковий).

Суцільний контроль є повним (тотальним) контролем, що охоплює кожен робочий день, кожен одиницю виробленої продукції (послуг). Вибірковий контроль здійснюється за якістю робіт, товарів та послуг шляхом вибірок і проб із загального обсягу. Управлінці часто побоюються замінювати суцільний контроль вибірковим, забуваючи про принцип Парето 20/80, який можна сформулювати приблизно так: для того щоб управляти організацією, достатньо проконтролювати 20% контрольованих об'єктів, оскільки вони дають 80% результатів діяльності організації.

#### 5. За етапами проведення (попередній, поточний, підсумковий).

Попередній контроль. Контроль нагадує айсберг, велика частина якого, як відомо, схована під водою. Деякі найбільш важливі види контролю даної організації можуть бути замасковані серед інших функцій управління. Так, наприклад, хоча планування і створення організаційних структур рідко відносять до процедури контролю, вони як такі дозволяють здійснювати попередній контроль над діяльністю організації. Цей вид контролю називається попереднім тому, що здійснюється до фактичного початку робіт.

Поточний контроль. Як це власне впливає з його назви, здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт. Найчастіше його об'єктом є підлеглі співробітники, а сам він традиційно є прерогативою їхнього безпосереднього начальника. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення виникаючих

проблем і пропозицій по удосконаленню роботи дозволить виключити відхилення від намічених планів і інструкцій. Якщо ж дозволити цим відхиленням розвинути, вони можуть перерости в серйозні труднощі для всієї організації.

Заключний контроль. При поточному контролі використовується зворотний зв'язок у ході проведення самих робіт для того, щоб досягти необхідні цілей і вирішити виникаючі проблеми перш, ніж це зажадає занадто великих витрат. У рамках заключного контролю зворотний зв'язок використовується після того, як робота виконана. Або відразу по завершенню контрольованої діяльності, або після закінчення визначеного заздалегідь періоду часу фактично отримані результати порівнюються з необхідними.

Основним завданням контролю у підприємствах є процес забезпечення досягнення цілей і місії організації. Необхідність контролю як функції менеджменту визначають такі фактори:

- небезпека виникнення кризових ситуацій. Помилки і проблеми, які виникають усередині організації, переплітаються, якщо їх своєчасно не виправити з помилками в оцінці майбутніх умов навколишнього середовища і поведінки людей.

- доцільність підтримки успіху організації. Порівнявши реально досягнуті результати з запланованими, керівництво організації отримує можливість визначити, де організація досягла успіху, а де потерпіла невдачу.

Визначаючи успіхи і невдачі організації та їх причини, керівництво має можливість досить швидко адаптувати організацію до динамічних вимог зовнішнього середовища і забезпечити найбільш високі темпи просування її до намічених цілей.

Необхідність контролю також викликана жорстокою боротьбою за ринки збуту товарів, тиском з боку конкурентів тощо. Об'єктами контролю є відповідні працівники, а здійснюють контроль їх безпосередні керівники.

Метою контролю, згідно з Месконом, Альбертом та Хедуорі, є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваням,



а тому види контролю відрізняються за часом його здійснення в процесі управління організацією.

## **2. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства.**

Формування систем контролю в аграрних формуваннях України характеризується значними труднощами, зумовленими зміною організаційно-правової форми господарств, зміну їх майнового та управлінського статусу тощо. Тому, проблема підвищення ефективності контролю в аграрній галузі є вкрай актуальною.

ТОВ „Збруч” створене в 2002 році внаслідок реалізації основних положень аграрної реформи. Відповідно до цього майновий та земельний фонд підприємства був сформований на основі об'єднання майнових та земельних паїв селян.

Такі обставини зумовили певні зміни як в економічних відносинах, відносинах власності та управління. Управління підприємством здійснює директор, який одночасно є і засновником даного господарства. Фінансово-економічну діяльність здійснює обліково-економічна служба. Основними галузями підприємства є рослинництво і тваринництво, якими керують агрономічна і ветеринарна служби. Обслуговуючими службами у господарстві є інженерна служба (рис. 2.1)

Основними службами господарства керують головні спеціалісти. До складу обліково-економічної служби входить головний бухгалтер та головний економіст. Головний бухгалтер забезпечує повний облік і контроль коштів, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів, а також своєчасне відображення в бухгалтерському обліку операцій пов'язаних з їх рухом. Головний економіст є організатором планово-економічної роботи.

Його основним завданням є розробка заходів по збільшенню обсягів виробництва і підвищення ефективності основних галузей.

Агрономічну службу очолює головний агроном. Він організовує і контролює використання і поліпшення землі, заготівлю, заготівлю, зберігання і використання добрив та хімічних засобів захисту рослин, забезпечення господарства насінням, використання сільськогосподарських робіт та здійснення агротехнічних і організаційно-економічних заходів в галузі рослинництва.



**Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ“Збруч”**

Головний зоотехнік є керівником і організатором зооветеринарної служби в господарстві і відповідає за стан у тваринництві. Він розробляє і здійснює заходи щодо спеціалізації і концентрації тваринництва, впровадження прогресивних технологій, поліпшення селекційної роботи, породних і продуктивних якостей тварин тощо.

Керівником інженерної служби є головний інженер. Він організовує і координує діяльність даної служби. До завдань інженера відноситься забезпечення якісного обслуговування інженерною службою основних галузей господарства. Він відповідає за технічний стан машинно-тракторного парку, забезпечує запчастинами, нафтопродуктами і іншими матеріалами для технічних потреб господарства.

Основними галузями даного підприємства є рослинництво і тваринництво.

В галузі рослинництва особливу увагу звертають на вирощування таких сільськогосподарських культур як пшениця озима, ячмінь, а також вирощують картоплю, овочі, кормові культури, цукровий буряк.

В тваринництві, як галузі, вирощують на м'ясо велику рогату худобу, свині, виробляють молоко.

Землі підприємства мають переважно рівнинний рельєф, що сприяє ефективному впровадженню сівозмін і обробітку ґрунту. У розпорядженні підприємства є також землі, що мають хвилястий рельєф, які піддаються впливу водної ерозії і використовуються під пасовища.

В господарстві переважають дерново-підзолисті ґрунти, торфи (торф'яники), які добре реагують на внесення фосфорних добрив, азотних та калійних. При одержанні правильних сівозмін, своєчасному і якісному внесенні добрив та правильному обробітку цих ґрунтів родючість зростає і вони забезпечують збір високих врожаїв сільськогосподарських культур. Особливо вигідно вирощувати зернові культури. Сприятливі умови має підприємство для вирощування кормових культур та забезпечення тварин кормами.

Площа земельних угідь приватно-сільськогосподарського підприємства „Збруч” складає 1333 га (табл.2.1).

**Таблиця 2.1.**

**Структура площ земельних угідь ТОВ „Збруч”**

| Назва угідь                            | Роки |      |                         |      |                         |
|--|------|------|-------------------------|------|-------------------------|
|  | 2013 | 2014 | Відхи-<br>лення<br>+, - | 2015 | Відхи-<br>лення<br>+, - |
| Всього сільськогосподарських угідь, га | 1300 | 1326 | +26                     | 1336 | +10                     |
| в т.ч. рілля, га                       | 610  | 634  | +24                     | 654  | +20                     |
| Сінокоси                               | 430  | 422  | -8                      | 407  | -15                     |
| Пасовища                               | 260  | 270  | +10                     | 275  | +5                      |

Із таблиці видно, що в господарстві збільшується площа сільськогосподарських угідь. В 2014 р. підприємство збільшило площу угідь на 26 га, якщо порівняти із 2013 р., а в 2015р. підприємство взяло в оренду ще 10 га. Таким чином, за 3 роки господарювання ТОВ „Збруч” розширило площу сільськогосподарських угідь на 36 га.

Економічний стан сільськогосподарського підприємства будь-якої організаційної форми аналізують за такими основними показниками як обсяги виробництва продукції, затрати на виробництво одиниці продукції, реалізаційна ціна на одиницю продукції.

Аналізуючи економічний стан ТОВ „Збруч” протягом трьох років, можна побачити, що підприємство повністю нарощує валовий дохід. Є, звичайно, і періоди спаду в окремих галузях але, в загальному на показниках підприємства видно, що підприємство зростає.

Як бачимо, з таблиці 2.5 в 2015 р. в галузях рослинництва спостерігається приріст виробництва, зернових – на 1267 ц, картоплі – на 76,5 ц, кормових коренеплодів – на 4500 ц, кукурудзи – на 1476 ц.

Приріст забезпечується за рахунок збільшення врожайності і посівних. Такій культурі, як картопля (табл.2.2.) виходячи з даних, приділяється поступово все менше уваги. Це стосується і овочівництва – вже другий рік поспіль овочі не культивуються.

**Таблиця 2.2.**

**Виробництво продукції рослинництва ТОВ „Збруч”**

| Сільськогосподарська культура | Посівна площа, га |      |      | Урожайність, ц/га |       |       | Валовий збір, ц |         |         |
|-------------------------------|-------------------|------|------|-------------------|-------|-------|-----------------|---------|---------|
|                               | 2013              | 2014 | 2015 | 2013              | 2014  | 2015  | 2013            | 2014    | 2015    |
| Пшениця озима                 | 352               | 355  | 357  | 42,5              | 42,3  | 45,5  | 14960           | 15016,5 | 16243,5 |
| Жито                          | 125               | 125  | 131  | 35,8              | 36,5  | 38,2  | 4475            | 4562,5  | 5004,2  |
| Овес                          | 65                | 52   | 54   | 14,5              | 14,3  | 14,7  | 942,5           | 743,6   | 793,8   |
| Всього зернові                | 542               | 532  | 542  | 30,9              | 31,0  | 32,8  | 16765,9         | 16509,7 | 17777,6 |
| Картопля                      | 100               | 85   | 85   | 89,2              | 91,3  | 92,2  | 8920            | 7760,5  | 7837    |
| Кормові коренеплоди           | 131               | 138  | 141  | 323,2             | 325   | 350   | 42339,2         | 44850   | 49350   |
| Кукурудза на силос            | 200               | 205  | 205  | 186,2             | 185,3 | 192,5 | 37240           | 37986,5 | 39462,5 |
| Однорічні трави               | 203               | 204  | 204  | 108,6             | 110   | 111,2 | 22045,8         | 22440   | 22684,8 |
| Вся посівна площа             | 1176              | 1164 | 1177 | х                 | х     | х     | х               | х       | х       |

Основною причиною зниження врожайності в 2015 р. стало те, що при посівній компанії використовували неякісне насіння, також негативно вплинули і природнокліматичні умови – видався посушливий період, коли рослина виходить „в трубку”.

Як відомо – тваринництво і рослинництво – це дві галузі сільського господарства, які між собою тісно взаємодіють. Але якщо, рослинництво в даний час в Україні ще рентабельне, то тваринництво залишається збитковим. Проте і в цій кризовій ситуації є підприємства, що успішно розвивають галузь тваринництва і одержують від неї прибуток. (табл.2.3.)

Таблиця 2.3.

## Показники галузі тваринництва у ТОВ „Збруч”

| Показник                                       | Роки |      |      |
|--|------|------|------|
|  | 2013 | 2014 | 2015 |
| Чисельність поголів'я ВРХ, гол.                | 1639 | 1778 | 1588 |
| в т.ч. корів                                   | 100  | 500  | 460  |
| Свиней   | 786  | 636  | 640  |
| Коней  | 46   | 43   | 41   |
| Середньодобовий приріст, г                     |      |      |      |
| ВРХ  | 475  | 478  | 491  |
| Свиней   | 160  | 154  | 312  |
| Приріст, ц                                     |      |      |      |
| ВРХ  | 1950 | 1980 | 2070 |
| свиней   | 330  | 332  | 265  |
| Середньорічний надій молока на одну корову, кг | 3995 | 4036 | 4446 |
| Виробництво м'яса худоби у живій вазі, ц       |      |      |      |
| ВРХ  | 2100 | 2101 | 2176 |
| свиней   | 356  | 338  | 272  |
| Реалізовано худоби на забій всього, ц          | 2025 | 2015 | 2726 |

Отже, ТОВ „Збруч” є достатньо ефективним з-поміж інших аграрних формувань, що дозволяє підприємству отримувати певний рівень прибутків здійснюючи господарську діяльність і забезпечувати відповідний рівень рентабельності.

### 3. Аналіз системи контролю досліджуваного об'єкту.

Єдиною функцією в менеджменті, яку керівник не може делегувати на нижчі рівні є функція контролю. У менеджменті функціонують різні системи контролю, головними з яких є: фінансовий контроль, бюджетний (кошторисний) контроль, контроль якості, контроль товарно-матеріальних запасів, операційний менеджмент, інформаційні системи, які базуються на комп'ютерах. (рис.3.1).

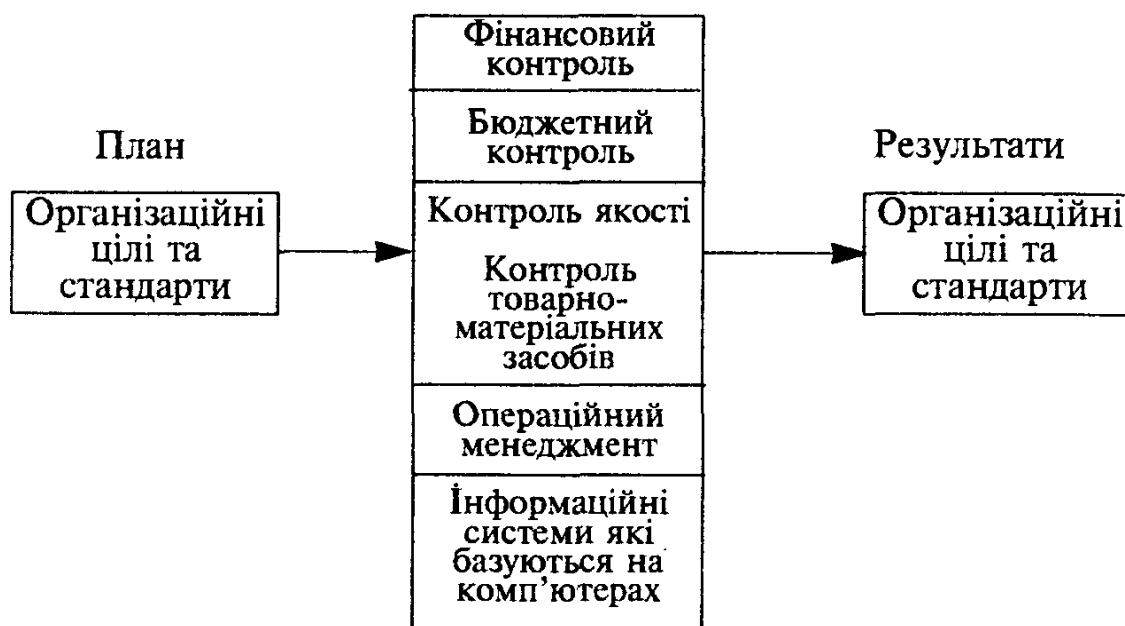


Рис.3.1. Головні системи контролю.

В ТОВ "Збруч" реалізуються усі зазначені види контролю. Так, тут відбувається обов'язковий контроль надходження та витрат коштів, забезпечується контроль за відповідністю продукції державним стандартам, здійснюється контроль за дотриманням встановлених планів.

У зв'язку з тим, що мета систем контролю полягає у підвищенні ймовірності досягнення організаційних цілей та стандартів, менеджери використовують системи контролю для того, щоб їх плани діяльності мали успіх. Наприклад, система фінансового контролю допомагає менеджерам слідкувати за фінансовою діяльністю підприємства, тобто виявити, чи

одержує воно прибуток і чи бере багато в борг. Системи бюджетного контролю допомагають менеджерам різних рівнів порівнювати доходи та витрати, пов'язані з різноманітною підприємницькою діяльністю, з тими, що були заплановані. Системи контролю якості забезпечують менеджерів інформацією для оцінки якості продуктів (послуг) та визначення їх конкурентоздатності. Системи контролю товарно-матеріальних засобів повинні гарантувати, що необхідна кількість сировини є в наявності, коли потрібно, і в той же час витрати на зберігання зведені до мінімуму. Управління виробничими операціями включає контроль за процесами, пов'язаними з фактичним виробництвом товарів чи послуг. Нарешті, комп'ютерне орієнтовані інформаційні системи використовуються все більше, щоб розвивати високу оперативність у здійсненні контролю і реагуванні менеджерів на ситуацію відповідно до одержаної інформації.

На практиці системи контролю мають тенденцію змінюватись в залежності від ступеня використання їх на різних рівнях управління. Наприклад, системи фінансового контролю є первинним контрольним механізмом, який використовується менеджерами найвищого рангу, тому що такі системи відносяться до загального фінансового здоров'я організації. Менеджери середнього рангу також зацікавлені в контролюванні фінансових справ тому, що вони мають вплив на їх поле діяльності.

З іншого боку, менеджери середнього і нижчого рангів головним чином використовують бюджетний контроль, оскільки їх робота полягає у тому, щоб управляти організаційною діяльністю так, щоб різноманітні бюджети були виконані і не було перевитрат. Однак менеджери високого рангу мають можливість контролювати загальне дотримання бюджету, а також те, як реальний бюджет відрізняється від запланованого, коли це торкається якості, хоча цей контроль в основному знаходиться в руках менеджерів нижчого рангу, і вони є тими, хто працює на рівні, де безпосередньо виробляється продукція і де кожне їх рішення впливає на якість продукції та послуг. Менеджери середнього та вищого рангів можуть також бути зацікавлені в



одержанні інформації про те, в яких напрямках змінюється якість, хоча вони приймають меншу участь у вирішенні безпосереднього процесу виробництва. Таким чином, контроль товарно-матеріальних засобів входить в обов'язки менеджерів нижчого та середнього рангів, хоча вищий менеджер може використовувати деякі показники для оцінки витрат.

Кожна система контролю акцентує увагу на різних питаннях в залежності від того, наскільки важливий контроль до, під час або після процесу виробництва продукції чи надання послуги. Фінансові системи контролю мають тенденцію проводити контроль по закінченню виробництва, тому що дані про фінансовий стан підприємства оцінюються і сумуються в кінці повного звітного періоду. Хоча це дуже пізно для того, щоб вносити зміни в певний процес, ці дані можуть бути корисними для корекції планів, яка, в свою чергу, буде впливати на результати діяльності майбутніх періодів. Навпаки, контроль бюджету частіше здійснюється під час процесу виробництва, тому що він використовується для регулювання робіт, які ще знаходяться в процесі виконання. Це необхідно для того, щоб запланований рівень бюджету був виконаний. Якщо бюджет розглядається в кінці певного періоду року, бюджетний контроль стає більш схожим на контроль, який здійснюється після того, як виробничий процес завершився. А що стосується контролю якості, то він має бути поточним тому, що він проводиться під час фактичного виробництва для того, щоб визначити, чи задовольняє продукт або послуга вимогам стандартів якості. Якщо контроль не зроблено під час виробництва, коли матеріали можуть бути допущені до виробництва, або не допущені, якщо вони браковані, він буде входити до категорії перевірок, які проводяться після завершення виробничого процесу. Контроль товарно-матеріальних запасів, головним чином, є контролем, який проводиться до початку виробничого процесу, тому він дає гарантію, що матеріали і продукти будуть в наявності, коли вони будуть потрібні.

У менеджменті ТОВ "Збруч" найбільш вагоме значення має фінансовий контроль, який включає вивчення звітності, аналіз фінансових

співвідношень, порівняльний фінансовий аналіз та фінансовий контроль (аудит).

Фінансовий звіт — це узагальнена інформація про фінансовий стан організації. Інформація, яка знаходиться в різноманітних фінансових звітах, є основною дато проведення фінансового контролю організації. Головними типами фінансової звітності, які звичайно використовуються організаціями, є баланс та звіт про прибуток. Фінансова звітність готується в кінці звітного періоду, поквартальне або щорічно. Широке використання комп'ютерів дозволяє готувати звітність набагато частіше.

Баланс — це фінансовий звіт, що показує засоби організації та позички цих засобів на певну дату. Баланс підприємства може бути представлений як фінансовий "знімок", що складається з двох головних частин. Верхня половина показує оборотні засоби, а нижня половина визначає існуючі позички цих засобів.

Таким чином, засоби як ресурси контрольованої організації поділяються на дві головні категорії: оборотні і основні. Оборотні засоби — це готівка або інші засоби, які мажуть бути конвертовані в готівку і використовуються протягом 1 року (цінні папери, рахунки дебіторів, товарно-матеріальні запаси). Основні засоби — це засоби, які використовуються більше 1 року (нерухомість, обладнання).

Нижня половина балансу фіксує позики, включаючи і зобов'язання, і акціонерний капітал. Зобов'язання — це позички кредиторів на засоби підприємства (інакше кажучи борг, який треба буде повернути, наприклад, банку). Зобов'язання також поділяються на дві головні категорії: короткострокові та довгострокові.

Короткострокові зобов'язання — це рахунки, які повинні бути оплачені здебільшого в річний строк (такі як рахунки до оплати та короткострокові позички). Довгострокові зобов'язання — це борги, які потрібно оплатити за період, що перевищує один рік (наприклад, облігації).

Акціонерний капітал являє собою позики співвласників на засоби. Не важко здогадатися, що акціонерний капітал дорівнює засобам мінус зобов'язання. В балансі акціонерний капітал — це виручка від продажу акцій плюс накопичений нерозподілений прибуток, а ця виручка не обов'язково дорівнює вартості акцій, куплених на ринку. Вона складається з номінальної вартості акцій та накопиченого нерозподіленого прибутку.

Звіт про прибуток. В той час як баланс показує загальну вартість організації у даний час, звіт про прибуток показує фінансові результати діяльності за певний період часу (квартал, рік). Доходи — це засоби, отримані в результаті продажу товарів та послуг. Витрати складаються із собівартості проданих товарів, операційних витрат, витрат по виплаті процента та податків. Різниця між доходами на витрати являє собою прибутки чи збитки за певний період часу і часто називається нижньою лінією;

Аналіз співвідношень. Оцінюючи важливість різноманітних фінансових даних, менеджери часто проводять аналіз співвідношень.

Співвідношення — це показник, який вимірює одну змінну по відношенню до іншої і звичайно вимірюється в процентах чи разях.

Співвідношення мають зміст тільки тоді, коли порівнюються з іншою інформацією. Співвідношення часто порівнюється із середніми даними по галузі. Вони допомагають менеджерам зрозуміти становище їх компанії по відношенню до конкурентів і часто використовуються для вивчення результатів діяльності за період часу. Існує чотири типи співвідношень, які є особливо важливими для управлінського контролю ліквідності, управління запасами, управління боргами і прибутковості.

Співвідношення, які вимірюють ліквідність — це фінансові співвідношення, які визначають адекватність оборотних засобів для того, щоб оплатити короткострокові зобов'язання. Це, головним чином, поточне співвідношення, яке вимірює здатність підприємства задовольнити вимоги короткострокових кредиторів, використовуючи тільки оборотні засоби.

Співвідношення, що характеризує управління запасами, визначає, наскільки ефективно організація управляє своїми засобами. Два найбільш поширених співвідношення — оборотність товарно-матеріальних запасів і середній період обертання.

Оборотність товарно-матеріальних запасів саме допомагає визначити, як добре організація управляє своїми засобами. Низька оборотність вказує на надлишок чи застарілість товарно-матеріальних запасів. Висока оборотність свідчить про ефективне використання товарно-матеріальних запасів. Більш високий рівень оборотності товарно-матеріальних запасів по відношенню до проданих товарів є не бажаним, тому що гроші, вкладені у товарно-матеріальні запаси для продажу, не можуть бути використані для інших цілей. Більш того, підприємство часто змушене позичати гроші, щоб покрити витрати на закупівлю великої кількості товарно-матеріальних запасів, що врешті-решт веде до підвищення собівартості.

Співвідношення управління боргами є третьою категорією фінансових співвідношень, які визначають, чи має підприємство нахил брати в борг для фінансування інвестицій та чи може підприємство виконати свої довгострокові зобов'язання. Чим більше підприємство бере в борг (щоб фінансувати свої потреби), тим більше вона повинна виплатити, повертаючи суму боргу і процент. Якщо борги зростають, зростає і ризик, що організація не буде спроможна розплатитись з боргами і стане банкрутом. Таким чином, одним з найважливіших співвідношень є боргове співвідношення, яке визначає процент засобів, профінансованих за рахунок боргів. Чим вище процент, тим більше засобів оплачено кредиторами, а не власниками.

Співвідношення прибутковості — це четверта категорія фінансових співвідношень, яка допомагає вимірювати спроможність менеджмента контролювати витрати та заробляти прибуток, використовуючи ресурси організації. Трьома найбільш поширеними співвідношеннями прибутковості є 1) прибуток на продаж; 2) прибуток на інвестиції та 3) прибуток на капітал.

Прибуток на продаж показує частину кожної гривні (долару) доходу (продажі), яка залишається після відрахування всіх витрат. Прибуток на інвестиції (називається ще прибутком на засоби) вимірює загальну ефективність менеджменту в отриманні прибутку за рахунок всіх засобів підприємства (всіх інвестицій в засоби). Прибуток на капітал вимірює ефективність менеджменту з точки зору заробленого прибутку на інвестиції акціонерів. Прибуток на капітал базується на всіх засобах. Високий прибуток на капітал розглядається як індикатор доброго менеджменту, поки організація не має великого боргу. Низький прибуток на капітал свідчить про неефективне управління, але також означає низьке фінансування і невеликий борг.

Контроль якості включає аналіз дотримання вимог стандартів, технічних умов і технічних інструкцій при виробництві і реалізації продукції.

Контролю підлягає технічний рівень вироблюваної продукції, якість товарно-матеріальних цінностей, які купуються господарством, стан і експлуатація контрольно-вимірювальної апаратури і обладнання, якість ремонту техніки, виконання усіх технологічних операцій, пов'язаних з виробництвом продукції чи наданням послуг.

Вибір конкретних показників контролю залежить від цілі контролю, особливостей контролюваного об'єкта.

Контроль затрат товарно-матеріальних засобів має велике значення, оскільки, з одного боку, такий контроль може досить швидко виявити відхилення і дає можливість прийняти необхідні коректуючі дії; з другого боку — він дозволяє врахувати ці зміни в планових розрахунках, що відносяться до затрат, і, при необхідності, здійснювати нові коректуючі заходи.

#### **4. Шляхи та методи вдосконалення системи контролю досліджуваного об'єкту.**

Здійснюючи контроль, менеджери повинні пам'ятати, що багато працівників сприймають цю функцію негативно, оскільки побоюються критики та стягнень за виявлені помилки в їх діяльності. Тому слід знати про те, що під впливом контролю можливі такі види поведінки людей:

- а) поведінка, при якій люди будуть найліпше працювати над тим, що потрапляє під контроль, тобто є його предметом;
- б) поведінка, яка може сприяти передачі працівниками неправдивої або неточної інформації;
- в) поведінка, спрямована на приховування необхідної для контролю інформації тощо.

Тому розробляючи процедури контролю, менеджери повинні враховувати поведінку персоналу організації.

Контроль як інструмент управління має стимулювати продуктивність праці, розвиток персоналу організації та об'єднання його для подолання недоліків на шляху досягнення поставленої мети.

Для того щоб контроль міг якісно виконувати своє завдання, тобто забезпечити досягнення цілей організації, він повинен:

- 1) відображати пріоритети організації відповідно до стратегічної спрямованості діяльності. Контроль має відбивати стратегічні цілі організації;
- 2) орієнтуватися на досягнення конкретних кінцевих результатів. Кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, визначити стандарти і виявити проблеми, а в тому, щоб допомагати працівникам розв'язати завдання, які стоять перед організацією. У підсумку контроль можна назвати ефективним тільки тоді, коли організація фактично досягає запланованих цілей і в змозі сформулювати нові цілі, яка забезпечить її виживання в майбутньому;

3) відповідати тому виду діяльності, яка є основною для організації. Контроль має об'єктивно оцінювати те, що дійсно важливе. Так, на підприємствах контроль прибутку більш важливий, ніж контроль обсягу реалізації, оскільки товарообіг може збільшуватися і при низькій ефективності діяльності внаслідок зростання цін на товари та послуга;

4) забезпечувати своєчасність контролю. Своєчасність контролю полягає не в частоті чи швидкості його проведення, а в оптимальній періодичності;

5) відзначатися простотою. Прості методи контролю потребують менше зусиль і витрат, а головне — вони зрозумілі персоналу. Дуже складна система контролю неефективна, оскільки люди її не розуміють і не підтримують;

6) забезпечувати гнучкість застосування контрольних операцій. Контроль, як і плани, має бути досить гнучким і пристосовуватися до змін, які відбуваються в діяльності організації;

7) бути економічним, тобто ґрунтуватися на порівнянні витрат на контроль з його дієвістю.

Для того щоб контроль міг використовувати своє справжнє завдання, бути ефективним, він повинен мати такі властивості:

- Стратегічну спрямованість, тобто відображати загальні пріоритети організації і підтримувати їх.

- Орієнтацію на результати. Кінцева мета контролю полягає в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, щоб вирішити завдання, що стоять перед організацією.

- Відповідність справі, тобто об'єктивно вимірювати і оцінювати те, що дійсно важливо.

- Своєчасність контролю полягає не у високій швидкості або частоті проведення, а в часовому інтервалі між проведенням оцінок, який адекватно відповідає явищу, що контролюється.

- Гнучкість контролю та простота контролю. Надлишкова складність

контролю веде до безпорядку.

- Економічність контролю. Будь-який контроль, який коштує більше ніж він дає для досягнення цілей, не покращує контроль над ситуацією, а спрямовує роботу по неправильному шляху, що є ще одним синонімом втрати контролю.

Інформаційно-управляючі системи в плануванні і контролі (ІУС) — це формальна система, яка поставляє керівникам інформацію, необхідну їм для прийняття рішень. Ефективна ІУС приймає до уваги відмінності між рівнями управління, сферами дії, а також зовнішніми обставинами і дає кожному керівникові інформацію тільки того типу і якості, яка йому необхідна.

Основними етапами створення ІУС є аналіз системи прийняття рішень, проектування системи оброблення інформації, а також створення системи управляючих впливів і її контроль.

Для підвищення ефективності ІУС необхідно залучити користувачів до процесу створення системи, проводити навчання користувачів, концентрувати увагу лише на потрібній інформації, забезпечувати високі економічні показники роботи системи, утримувати необхідний штат технічних працівників для її обслуговування, проводити тестування ІУС, а також модернізувати її у відповідності з виникаючими змінами.

Вітчизняний та зарубіжний досвід показує, що суттєвому підвищенню ефективності контролю, особливо у великих організаціях, сприяє створення інформаційно-управлінської системи контролю. Така система повинна видавати інформацію про минуле, теперішнє і майбутнє. Вона ґрунтується на широкому використанні комп'ютерної техніки та зорієнтована на користувача.



## Висновки

Функція контролю є дуже важливою загальною функцією управління, оскільки вона фактично виступає засобом досягнення цілей організації. Без проведення контролю, чи при здійсненні неефективного контролю перед підприємством може постати проблема схожа із втратою реальних механізмів управління. Щоб цього не сталося, потрібно постійно, своєчасно і ефективно проводити попередній, поточний і заключний контроль за діяльністю працівників, запасами, виробничими процесами тощо.

Зважаючи на досить непогані показники функціонування досліджуваного підприємства, функція контролю реалізується на ньому в достатній мірі ефективно. Це також можна стверджувати на основі аналізу системи контролю господарства, відповідно до якого керівництво забезпечує бюджетний, фінансовий контроль, а також контроль якості.

Проте, використання новітніх досягнень в сфері формування системи контролю та його реалізації дозволяю значно посилити свої позиції і отримати додаткові переваги у конкурентній боротьбі.

## Список використаної літератури.

1. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навчальний посібник/ В.Андрійчук, Л.Бауер.– Київ: КНЕУ, 1998. – 316 с.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.Г. Стратегічне управління: Навч. пос. – К., 2013
3. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
4. Дудар Т.Г. Волошин Р.В. Основи менеджменту. – Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів – Тернопіль, Економічна думка, 2005, - 146 с.
5. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посібник. — К.: КНТЕУ, 2003.
6. Ільїн В.Ю. Розвиток відносин власності на селі в умовах корпоратизації // Економіка АПК. – 2013. - № 10. – С. 54-62.
7. Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. – Київ: Академвидав, 2013. – 416 с.
8. Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. пос.- Львів, 2013 – 352с.
9. Луценко Ю.О. Потенціал акціонерного сектору агропромислового комплексу // Економіка АПК, - № 6, 2007, - С. 112- 116.
- 10.Мацібора В.І. Економіка сільського господарства. К.: Вища школа, 1995.
- 11.Організація і економіка підприємств по переробці сільськогосподарської сировини. Навчальний посібник для вузів / за ред.. Дусановського С.Л., Гладила Б.Б. – Тернопіль, - 2003
12. Основи аграрного менеджменту. За ред. Й.С.Завадського.- К.: Вища школа, 1995.- 242 с.
- 13.Саблук П.Т. Нова економічна політика стратегії національної продовольчої безпеки України в ХХІ столітті.- Київ, Інститут аграрної економіки, 2001.
- 14.Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджменту. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 416 с.
- 15.Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К., 2015. – 367 с.
- 16.Сухарський В.С. Менеджмент. – Тернопіль: Астон, 2011.– 340 с.
- 17.Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
- 18.Хміль Ф.І. Основи менеджменту. – Київ: Академвидав, 2013.- 608 с.
- 19.Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 538 с.