

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та
інфраструктури

Кафедра бізнес-аналітики та інноваційного інжинірингу

ТКАЧУК Ніна Олександрівна

Організація системи контролю на підприємстві /
Organization of the control system at the enterprise

Спеціальність: 071 – облік і оподаткування
Освітньо-професійна програма – Облік і правове забезпечення
агропромислового бізнесу

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ОПЗмнв-21
Н. О. Ткачук

Науковий керівник:
д.е.н., проф. Чорна Н. П.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

“ ___ ” _____ 20___ р.

Завідувач кафедри
_____ Р. Ф. Бруханський

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ І МІСЦЕ КОНТРОЛЮ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Поняття системи контролю	6
1.2. Види та принципи контролю	11
1.3. Контроль як функція менеджменту	18
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ТЗОВ «ІМПЕРІЯ ЖИРІВ»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Способи проведення контролю на ТОВ «Імперія жирів»	35
2.3. Внутрішній контроль на підприємстві	41
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	50
3.1. Проблеми ефективності системи контролю та шляхи її вдосконалення	50
3.2. Шляхи та методи покращення стану системи контролю	56
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	70

ВСТУП

Управління підприємством – це досить складний процес, під час якого керівник має подолати певні труднощі. У першу чергу, роль складності тут відіграє саме людський фактор – управління різними людьми.

На думку багатьох експертів менеджменту контроль є функцією, яка прямує до досягнення організаційних цілей. Контроль є останнім етапом управління та без цієї функції не можуть бути реалізовані всі інші функції у повній мірі. Також без контролю не можуть створитися передумови здорового функціонування підприємства та забезпечитися вірна оцінка справжньої ситуації. Він працює в питаннях оперативного управління та досягнення цілей підприємства.

Потреба в контролі є основною, він направляє до підвищення ефективності підприємства та покращує управлінський процес.

Актуальність теми. На даний момент, менеджмент є найважливішим і найбільш багатограним аспектом в управлінні підприємством. Від цієї сфери в найбільшій мірі залежать якість обслуговування клієнтів та виробнича ефективність.

У всьому світі більша частина компаній справляється з різними проблемами у сфері менеджменту: з недобросовісним виконанням своїх обов'язків персоналу та керівництва підприємств, з недостатністю інформації, необхідною для прийняття правильних рішень, з неефективним використанням різного роду ресурсів (матеріальних, фінансових, людських), також трапляються неправильні звітності. Актуальність цієї теми пояснюється даними проблемами.

Сфері менеджменту потрібен час, щоб посилити контрольні функції українських компаній. Відсутність потрібного контролю з боку керівників унеможливує досягнення належних цілей для отримання певних фінансових результатів. Сьогоднішня інвентаризація більше нікому не підходить, тому що вона досить часто носить не реальний, а формальний характер, не може відображати справжній стан активів підприємства, а це призведе до безладу та суперечностей, а також буде неможливо отримати єдиний і вичерпний опис

діяльності компанії. Сучасні керівники повинні враховувати всі зміни в зовнішньому середовищі та відповідним чином реагувати. Для цього слід правильно організувати контроль.

Вітчизняні практики та вчені внесли значний внесок у наукові та практичні дослідження з питань контролю, зокрема: Н.І.Дорош, М.Т.Білуха, Ф.Ф.Бутинець, В.А.Дерій, А.М.Кузьмінський, З.В.Гуцайлюк, Є.В.Мних, Л.В.Нападовська, В.О.Шевчук, М.С.Пушкар, В.С.Рудницький. Дослідження різноманітних аспектів контролю провели : Е.А.Аренс, Ю.О.Данилевський, Я.В.Соколов, В.П.Суйц, А.Д.Шеремет та інші вчені. У той же час, багато моментів лишаються недостатньо розкритими.

Мета й завдання дослідження. Метою роботи є збагачення теорії та вивчення фактичної роботи системи контролю на підприємстві для підвищення ефективності її управління.

Відповідно до поставленої мети вирішувались такі **завдання**:

- з'ясувати сутність та визначити положення і роль контролю в системі управління підприємством;
- визначити основу для створення системи контролю та внести практичні пропозиції щодо її впровадження на підприємстві;
- оцінити стан та ефективність системи контролю на ТОВ «Імперія жирів»;
- проаналізувати формування інформаційного забезпечення внутрішнього контролю та запропонувати вдосконалення;
- надати пропозиції щодо вдосконалення організації та методів контролю на підприємствах.

Об'єктом дослідження є система контролю на підприємстві.

Предметом дослідження є особливості організації контролю на підприємстві.

Методи дослідження. Використовувалися загальнонаукові методичні прийоми: на етапі збору, систематизації і обробки інформації – аналізу і синтезу; під час встановлення спільних відмінних рис об'єкта дослідження –

метод порівняння; розрахунково-аналітичні прийоми; а також специфічні методи контролю - тестування, експертиза, перевірка, групування недоліків, узагальнення, спостереження.

Інформаційною базою стали монографії, наукові праці зарубіжних і вітчизняних учених з теорії, методології, методики та організації бухгалтерського обліку, аудиту та аналізу господарської діяльності, нормативно-правові акти, періодичні видання, статистична, фінансова та управлінська звітність ТЗОВ «Імперія жирів», власні спостереження автора.

Наукова новизна роботи дозволить проаналізувати організацію системи контролю на підприємстві та дізнатись про методи його вдосконалення.

Практичне значення одержаних результатів. Окремі положення випускної кваліфікаційної роботи, висновки та пропозиції, що спрямовані на сприяння організації та удосконалення організації контролю на підприємстві заслуговують на увагу і можуть бути впроваджені в практику.

Апробація результатів виконання випускної кваліфікаційної роботи. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи розвитку освіти, науки і бізнесу в глобальному середовищі» (м. Тернопіль, 23 жовтня 2020 р.) та на Міжнародній науково-практичній конференції «Вектори інноваційного розвитку освіти, науки і бізнесу в умовах глобальних змін» (м. Тернопіль, 25 травня 2021р.). Опубліковано тези на тему: «Сучасні проблеми розвитку природокористування в Україні» та «Проблеми і перспективи розвитку криптовалют, блокчейну та електронного бізнесу».

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, основної частини, яка складається з трьох розділів, висновків і пропозицій та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи викладено на 75 сторінках. Дослідження містить 6 рисунків, 3 таблиці, список використаних джерел – 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ І МІСЦЕ КОНТРОЛЮ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття системи контролю

Контроль – це найважливіший фундаментальний елемент управління та всі його функції (створення організаційних структур, планування, мотивація) є тісно пов'язаними з контролем. Контроль необхідний у процесі досягнення підприємством поставлених цілей.

Згідно з всесвітньовідомим електронним ресурсом «Вікіпедія», контроль – це «одна з основних функцій системи управління та здійснюється на основі спостереження за поведінкою керованої системи з метою забезпечення оптимального її функціонування (вимірювання досягнутих результатів і співвіднесення їх з очікуваними результатами); на основі даних контролю здійснюється адаптація системи, тобто прийняття оптимальних управлінських рішень» [33].

Контроль – це вид управлінської діяльності, завданням якої є облік результатів роботи підприємства, кількісна та якісна оцінка. Виділяють два напрямки контролю: а) контроль для оцінки отриманого результату; б) контроль для прийняття заходів щодо корекції суттєвих відхилень від плану або корекція самого плану.

Саме тому, контроль – одна з ведучих та базових функцій управління після постановки цілі. Немає що контролювати в тому випадку, коли не відпрацьована ціль. У зв'язку з цим, контроль являє собою гарантоване досягнення підприємством своїх власних цілей.

Він є одним зі складових управління економічними процесами та об'єктами, з метою перевірки відповідності стану досліджуваного об'єкта, бажаному і потрібному стану, що передбачено інструкціями, законами, іншими нормативними актами, а також угодами, планами, програмами, договорами, проєктами.

Внутрішній контроль – це направлений процес на досягнення цілей, являється результатом дій керівництва щодо облаштування, організації, моніторингу діяльності підприємства в цілому та її окремих підрозділів. Менеджери повинні, по-перше, поставити цілі та визначити задачі підприємства та окремих підрозділів та побудувати відповідно до цього структуру організації. І, по-друге, забезпечити функціонування ефективної системи документації та звітності, розподілити обов'язків повноважень, авторизації, моніторингу для досягнення поставлених цілей і вирішення завдань, які виникають на шляху розвитку і діяльності компанії.

Планування на підприємстві необхідне для того, щоб сформулювати основні цілі та визначити шляхи їх досягнення; організація – оптимально розподілити роботу серед персоналу; мотивація – створити умови людям та сприяти їх бажанню для спільної роботи щодо досягнення цілей компанії підприємства; а контроль – оцінити реальність поставлених цілей і виявити, які результати підприємство вже змогло досягнути. Таким чином, процес управління підприємством означає те, що функції контролю і планування є взаємопов'язаними – завдяки контролю підприємство переглядає свої цілі.

Зміст функції контролю в певній ситуації визначається структурою і змістом інших функцій управління, наприклад планування організації мотивації. Водночас прийнята система контролю буде впливати на зміст системи планування, організації діяльності, мотивації. Тісний зв'язок контрольної функції з функцією планування виявляється у формуванні цілей і контрольних показників, які фіксуються в планах, а також в тому, що тимчасові періоди здійснення двох функцій повинні сходитися. Це означає, що по періодах здійснення контроль повинен бути трьох видів: стратегічний тактичний і оперативний.

Зв'язок контролю із функцією організації бачимо у розв'язанні проблеми централізації, децентралізації й встановленні суб'єкта та об'єкта контролю. Чим вище нестабільність середовища, тим більш актуально застосувати децентралізацію по різних рівнях ієрархії.

Суб'єкти та об'єкти контролю підрозділів персоналу повинні бути чітко вказані в положенні про підрозділи та посадових інструкціях.

Контроль діяльності підприємства повинен виконуватися виявленням відхилень між фактичними та плановими показниками. Основною функцією бюджетного планування (бюджетування) являється процес формування планових показників функціонування підприємства.

Процес контролю діяльності підприємства повинен містити наступні етапи:

1) визначення відповідальних за виконання статей кошторису доходів і витрат підприємства. Практика показує, що залучення всіх працівників підприємства для контролю за діяльністю підприємства не є доцільним. Достатньо закріпити за основними статтями витрат і доходів підприємства відповідальних осіб, які й будуть аналізувати динаміку відхилень;

2) формування набору індикаторів для аналізу діяльності підприємства. Контроль кожної цифри кошторису витрат і доходів може вимагати не тільки великі розходи підприємства, але й може виявитися ефективним, тому для контролю діяльності підприємства необхідно використовувати ряд індикаторів, за допомогою яких будуть наочно простежуватися всі сприятливі й несприятливі зміни, які відбувалися на підприємстві;

3) підбір необхідної інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства, подання її в зручній для аналізу формі;

4) визначення відхилень фактичних та планових показників шляхом порівняння;

5) аналіз відхилень і виявлення причин їх виникнення.

Всі причини можна поділити на 2 групи:

1) зовнішні та внутрішні фактори діяльності підприємства (наприклад зміни положення підприємства на ринку, збільшення цін на сировину або електроприлади, вимушені простої підприємства, форс-мажорні ситуації і так далі);

2) використання в процесі планування або аналізу некоректних даних (вигадана похибка або пов'язана з некомпетентністю).

Грамотно налаштована функція контролю сприяє тому, аби вчасно скорегувати негативні моменти в організації діяльності підприємства, вживши потрібні заходи. Для того, щоб розв'язати проблеми, потрібно дотримуватися вищеперерахованих етапів, це дозволить правильно організувати систему контролю діяльності підприємства. Контроль сам по собі направлений на постійне вдосконалення діяльності підприємства, що є необхідним для сучасних підприємств.

Контроль допомагає успішному функціонуванню підприємства. Без контролю спільної діяльності на підприємстві просто відбувається хаос. Основними причинами необхідності контролю є: невизначеність, складність і динамічність середовища; запобігання виникненню кризових ситуацій тим, що буде виявлено розбіжності та помилковість дій до того, як вони заподіють підприємству відчутну шкоду; підтримка успіху шляхом порівняння фактичних результатів і планових показників і оцінки тем у русі підприємства до поставлених цілей.

Термін «контроль» інтуїтивно може викликати насамперед негативні емоції й асоціюватися з обмеженнями, примусовими діями, відсутністю самостійності. Проте, сутність контролю найчастіше хибно розуміється людьми. Не вірно зводити контроль просто до якихось обмежень.

Сьогодні все більше підприємств працюють над вдосконаленням системи внутрішнього контролю, тому що він насправді відіграє важливу роль в управлінні персоналом та самим підприємством.

Вміння об'єктивно оцінювати дійсність є досить необхідним для роботи менеджерів, працюючи над управлінськими процесами. Без оцінки одержаного результату, яка працює для оцінки рівня результату, підприємство не може визначити, наскільки ефективно воно здатне працювати та досягати мети. Система управління має порівнювати час від часу відомості про фактичний

стан підприємства з тим станом, де вона повинна знаходитись згідно з прописаними у плані пунктами.

«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 та стратегії, процеси, функції і завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці. Основним завданням контролю є процес забезпечення досягнення цілей і місії організації» [32].

Часто менеджерам доводиться приймати рішення в умовах невизначеності. Основним джерелом цієї ситуації є люди, що беруть участь у підготовці рішення і його реалізації. Їхню поведінку важко передбачити, вона залежить від багатьох особистісних моментів та робочих умов. Тільки працюючи разом з людьми, функція контролю дозволяє менеджеру переконатися, що люди, які беруть участь у процесі прийняття і втілення рішень, діють так, як потрібно. Крім того, у процесі контролю менеджер може вчасно виявити проблеми та не дозволити їм перерости в кризу.

Однак найважливішим значенням контролю є виявлення саме тієї поведінки менеджерів і підлеглих, яка найефективніше посприяла досягненню загальних цілей підприємства. Щоб менеджери та підлеглі розуміли зміст контролю над своєю діяльністю, рівень залучення в досягненні планів підприємства має бути доволі зрозумілим не тільки для керівників. Якщо на підприємстві буде забезпечено ефективну систему контролю, то це посприє зменшенню опори контролю з боку підлеглих.

Контроль, являючи собою сполучну функцію, в процесі управління має певні цілі:

1. Забезпечення плановості виробничого процесу. Досягнення цієї цілі пов'язується з двома видами контролю: диспетчерським та експедиторським.
2. Відповідність стандартам якості продукції, яка випускається.
3. Забезпечення ефективної діяльності організації.

4. Забезпечення фінансової конкурентоспроможності організації. На досягнення даної мети спрямований фінансовий контроль.

5. Надання гарантій належного виконання управлінського рішення. Ця ціль спрямована на підвищення ефективності здійснення прийнятого керівником рішення.

6. Установлення зворотного зв'язку в процесі комунікацій. Зворотний зв'язок, який створювався функцією контролю допомагає людям розуміти один одного.

Очевидно, що це не весь список функцій контролю. Через аудиторські перевірки, інвентаризацію, встановлення матеріальної відповідальності здійснюється контрольна функція. Керівництво створює правову базу для організаційних рішень у майбутньому через визначення цілей контролю в конкретних організаційних формах. При залученні усіх сфер діяльності виконання контрольних функцій, контроль дозволяє визначити, наскільки добре підприємство працює в напрямку досягнення своїх цілей.

Фахівці менеджменту, напевно, погодяться з тим, що поняття «контроль» має щонайменше три різні значення: 1) одна із загальних функцій управління; 2) діяльність або процес виконання управлінської роботи; 3) спосіб дотримання людьми або підприємствами встановлених стандартів.

1.2. Види та принципи контролю

У практиці менеджменту використовуються різні види контролю. У найбільш загальному вигляді контроль можна розглядати як процес порівнювання реальних досягнутих результатів по відношенню до плану.

Можливі два варіанти: поточні результати узгоджуються або не узгоджуються із запланованими. У першому випадку робота відповідає очікуванням, а в другому – потрібно визначити, чи потрібні та які саме виправлення.

Залежно від ознак, існують декілька видів контролю (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Види контролю

Класифікаційна ознака	Вид контролю
За етапами проведення	Попередній, поточний, заключний
За характером відносин суб'єкта і об'єкта контролю	Внутрішній, зовнішній
За сутністю завдання	Лінійний, функціональний, операційний
За характером здійснюваного контролю	Пасивний, активний
За змістом	Фінансовий, маркетинговий, виробничий
За показником ступені охоплення	Суцільний, вибірковий

Джерело: складено автором.

Розглянемо по-порядку кожен вид контролю за класифікаційною ознакою.

У менеджменті виділяють три основних види контролю: попередній, поточний і заключний.

Попередній контроль – сукупність послідовних дій щодо перевірки готовності до виконання робіт та обов'язково проводиться до початку робочого процесу. Його задачею являється перевірка готовності підприємства до початку наступної стадії діяльності (початок активної роботи подальшого етапу в процесі розвитку підприємства). Втілення цього типу контролю відбувається у наступних сферах: контроль матеріальних ресурсів (визначити якісні характеристики сировини та матеріалів), контроль фінансових ресурсів (розробляється кошторис або бюджетні планові роботи), контроль людських ресурсів (перевіряється ступінь відповідності кваліфікації знанням і навичкам співробітників). Також в процесі попереднього контролю перевіряються

необхідні умови для виконання робіт (перевірка технологічних інструкцій, договорів і так далі).

«Попередній контроль в області людських ресурсів досягається в організації завдяки детальному аналізу тих ділових і професійних знань і навичок, що необхідні для виконання певних посадових обов'язків і добору найбільш підготовлених і кваліфікованих людей. На підприємствах попередній контроль використовується в трьох ключових областях: стосовно людських, матеріальних і фінансових ресурсів» [11].

Поточний контроль – це контроль, що проводиться безпосередньо в процесі виконання робіт, складається з моніторингу поточної діяльності та спрямований на перевірку дотримання стандартів. У його основі знаходяться нормативні показники, правила, керуючі положення.

Поточний контроль – це контроль, втілення якого відбувається безпосередньо в процесі проведення робіт, згідно з проміжними цілями для того, щоб можна було провести подальшу корекцію діяльності. Об'єкт цього типу контролю – діяльність підлеглих, а ціллю являється виключення відхилень від запланованого плану або інструкцій.

Поточний контроль можливий при налагодженій роботі каналів зв'язку системи управління, що проводиться з ціллю своєчасного отримання інформації про висновки роботи. Мета цього виду контролю – своєчасно виявити й усунути перешкоди, помилки, недоліки, присутні зараз, щоб запобігти недосягненню цілей підприємства.

Щоб уникнути відхилення від планів, інструкцій та положень, необхідно регулярно перевіряти та контролювати діяльність персоналу, обговорювати проблеми, які виникають та висувати пропозиції по вдосконаленню процесу роботи.

Заклучний контроль, який втілюється після виконання роботи, дозволяє провести запобігання надходження браку споживачам, дає керівникам інформацію у сфері планування й організації роботи, дозволяє провести

розробку перспективної та ефективної системи мотивації діяльності співробітників через оцінку якісної складової виконаної ними роботи.

Порівняння фактичних і планових показників дасть можливість отримати інформацію, які проблеми виникли в процесі роботи, це може знадобитися в майбутньому. Ці дані знадобляться також для мотивації працівників та покажуть чи виконало підприємство свої цілі та головні функції.

За характером відносин суб'єкта і об'єкта контролю:

1) *внутрішній* – це контроль якій втілюється адміністрацією підприємства або спеціальними працівниками – контролерами. Такий контроль базується на тому, що люди краще виконують свої обов'язки, якщо знають, що за ними стежать керівники;

2) *зовнішній* – виконавці повинні слідкувати за своєю роботою, її результатами, самостійно та при необхідності вносити корекцію власної діяльності. У таких умовах люди працюють легко і вільно, беруть активну участь в формуванні цілей своєї діяльності та контролюють процес їх досягнення.

За характером здійснюваного контролю виділяють:

1) *пасивний* контроль, який проводиться відповідно до відхилень від планових показників (якості, строку, результату і так далі), при цьому відбувається реакція системи управління на знайдені наявні відхилення;

2) *активний* контроль, який випереджує, тобто запобігає небажаним наслідкам та пов'язаний із втручанням у процес реалізації рішень або виконання інших функцій.

За змістом:

1) *фінансовий* – націлений на фінансове середовище підприємства, передбачаючи спостереження надходження та використання її фінансових ресурсів;

2) *маркетинговий* – систематичне спостереження за елементами виробничо-комерційною та маркетинговою діяльністю підприємства та маркетинговим середовищем;

3) *виробничий* – включає порівняння показників виробничого планування і фактичних даних у запланованих режимах.

Ще однією класифікацією контролю є показник ступені охоплення:

1) *суцільний* – являє собою спостереження за всіма процесами та результатами діяльності компанії. Цей контроль застосовують при умові високих вимог до якості, при якому недопустимим являється пропуск дефектів для подальшого виробництва і коли якість випущеної продукції неможливо перевірити на подальших стадіях використання продукту;

2) *вибірковий контроль*, який використовується в процесі перевірки дотримання технологічних процесів (наприклад, у процесі виготовлення крупних партій деталей, у процесі масового виробництва).

Контроль у важливому ступені сприяє підвищенню відповідальності і дисципліни працівників за виконання дорученої справи, допомагає досягати чіткої системи науково-обґрунтованого керівництва. У менеджменті контроль можна визначити як процес спостереження за тим, як підприємство прямує до поставленої цілі. Нині більшість американських теоретиків менеджменту вважають, що підприємства також повинні використовувати принципи і методи менеджменту, якщо тільки вони хочуть досягти своїх цілей при мінімумі затрат і максимумі ефективності.

Класик менеджменту А. Файоль писав: «На підприємстві контроль полягає в тому, щоб перевірити чи все виконується відповідно до утверджених планів, розроблених інструкцій і встановлених принципів. Його ціль – виявити слабкі місця та помилки, своєчасно виправити їх і не допускати повторення. Контролюється все: предмети, люди, дії» [43].

Класифікацію принципів контролю за методологічними принципами показано на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація принципів контролю на методологічні принципи.

Джерело: складено автором.

А. Файоллю належить розробка ряду принципів адміністративного управління, які, на його думку, є універсальними для будь-якої організації. Ці принципи не втратили свого значення і зараз: «

1. 1. Влада невідлучна від відповідальності – ми звикли це формулювати так: «Одержав права – неси відповідальність». Це, звичайно, правильно. Але сьогодні досить важлива обернена сторона цього принципу: «Наклали відповідальність – дайте права».

2. Розподіл роботи при спеціалізації – позитивний момент спеціалізації добре відомий. Проте знаємо також, що розподіл праці є пов'язаним з нею та має свої границі, які спричиняють втрату ефективності.

3. Цілісність розпоряджень – працівнику краще одержувати настанови тільки від одного керівника.

4. Дисципліна – головна ідея «дисципліна обов'язкова для всіх». Але оскільки керівництво завжди здійснюється зверху донизу, то дисципліна на пряму залежить від того, яким є керівник. Файоль пов'язував дисципліну з повагою і зовнішніми проявами.

5. Єдність керівництва – це розкривається так: «Єдиний керівник та один план для сукупності операцій, які мають спільну мету». Тут, по суті, закладаються основи цільового керування.

6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів основним – означає, що інтереси робітника або групи працівників не повинні перевищувати інтереси підприємства в загальному. Якщо інтереси розходяться, то керівник повинен їх примирити.

7. Винагорода – Файоль вважає, що винагорода та метод оплати праці мають бути справедливими та максимально задовольняти і співробітників, і роботодавців.

8. Централізація – точка зору тут полягає в тому, що централізація має розумну міру. У загальному випадку – чим більше підприємство, тим менше повинно бути централізації.

9. Ієрархія – на теперішній час актуальне судження, що необхідні мінімальні ієрархічні сходинки та що горизонтальні зв'язки є вигідними в управлінській системі.

10. Порядок – на думку Файоля, порядок є: матеріальний – порядок речей і соціальний – порядок людей. Стосовно речей порядок означає: «Всьому своє місце та все на своєму місці»;

11. Справедливість – вона забезпечується лояльним ставленням і вірністю персоналу з одного боку, а з іншого – добротою й об'єктивністю менеджерів.

12. Постійність персоналу. Файоль розглядає плинність кадрів як причину й одночасно як наслідок неефективного керівництва. Стабільність персоналу – перша ознака лояльного керівництва.

13. Ініціатива – адміністратор повинен спонукати та заохочувати ініціативу знизу. Досить сучасний принцип.

14. Корпоративний дух – цей принцип вказує на важливість колективізму в роботі підприємства, спільні зацікавлення та цілі персоналу та керуючих» [22].

Практичний менеджмент сформував основні принципи контролю:

- 1) контроль здійснюється не тільки за результатом, а більше за процесом;
- 2) оскільки контроль – річ не дуже приємна, він повинен бути передбачливим і дбайливим;
- 3) важлива відмічати добре зроблену роботу, а не тільки сварити за порушення;
- 4) контроль – це не ціль, а інструмент управління, постійний контроль приводить до падіння якості роботи;
- 5) контроль потрібен там, де він потрібен.

Перераховані принципи контролю в менеджменті застосовуються під час прийняття рішення відносно доцільності використання певних контролюючих систем. Принципи контролю діяльності, виступаючи елементами його правової форми, надають контролю внутрішньої вузькості через те, що є його теоретичною основою, неписаними правилами, дотримання яких наділяє провадження такою комплексною характеристикою, як ефективність.

1.3. Контроль як функція менеджменту

Зараз продуктивно управляти виробничою господарською діяльністю можуть тільки спеціалісти – менеджери, для яких робота в умовах ринку відповідно до вимог і законів – це образ мислення і прийняття рішень, дій. У літературі зустрічаються досить різні визначення поняття «менеджмент», що пояснюється його багатогранністю, тісним переплетенням теорії та практики. Менеджмент потрібно розглядати не просто як окрему дисципліну, а як

міждисциплінарну сферу. Менеджмент акумулює досягнення теорії управління, економічної теорії, маркетингу, соціології, психології управління, підприємництва.

Ефективний контроль повинен:

- 1) мати стратегічний напрямок;
- 2) охоплювати всі основні сфери діяльності підприємства, зовнішню ситуацію і внутрішні процеси;
- 3) бути простим і економічним – щоб доходи, які приходять після проведення перевірки, перевищували витрати на його проведення;
- 4) бути гнучким, тобто система контролю повинна підлаштовуватися до змін, які відбуваються;
- 5) враховувати людський фактор, тобто бути доброзичливими, але не надмірно, враховуючи мотивацію

Спілкування з людьми є основою діяльності менеджерів. У роботі менеджера комунікації будуються на вмінні «говорити мовою» тієї особи, з якою ведеться праця. В організації ефективних комунікаційних зв'язків функція контролю виконує роль зворотного зв'язку.

Контроль як функцію менеджменту, насамперед, варто розглядати у контексті організації менеджером колективної та індивідуальної діяльності людей. Для багатьох контроль асоціюється з відсутністю самостійності, з примусами, а отже, мозок інтуїтивно сприймає це як критичну ситуацію, обмеження прав свободи. Тому, контроль належить до функцій менеджменту, значення яких часто хибно розуміють.

Керівники починають виконувати функції контролю з того самого моменту, коли вони сформулювали цілі та задачі, створили підприємство. Контроль досить важливий для того, щоб підприємство функціонувало успішно. При відсутності контролю відбувається безлад і з'єднати діяльності будь-яких груп стає просто нереально. Самі по собі цілі, плани та структура підприємства визначають його напрямок діяльності, розподіляють зусилля різноманітними способами та направляючи виконання робіт.

Важливою являється позитивна сторона контролю, яка включена у всесвітню підтримку всього того, що являється успішним в діяльності підприємства. Порівнюючи реальні досягнуті результати із запланованими, тобто відповідаючи на питання «Наскільки ми просунулись до поставленої цілі?», керівництво підприємства отримує можливість визначити, де підприємство досягло успіху, а де зазнало невдачі.

Предметом контролю може бути не тільки виконавча діяльність, але й робота менеджера. Контрольна інформація використовується в процесі регулювання.

Контроль являє собою процес забезпечення досягнення підприємством своєї цілі. Функція контролю має виключне значення в умовах невизначеності, оскільки вона направлена на вирішення декількох головних завдань:

- 1) виявлення проблем у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства;
- 2) корекція проблем підприємства до того моменту, коли вони зможуть перерости у кризу;
- 3) становлення напрямків організаційної діяльності, які більш ефективно сприяють досягненню спільних цілей підприємства;
- 4) виявлення порушень, невдач і помилок підприємства та їх причини.

Контроль є заключним процесом у ланцюжку дій по управлінню і дає можливість менеджерам дізнатись, чи досягнуті цілі підприємства. У випадку, якщо цілі не досягнуті, функція контролю дозволяє виявити причини.

Логічне завершення роботи менеджера є саме контроль, який, у свій час, являється функцією менеджменту. Суть контролю – дізнатись як саме, за яких умов та інструментів можливо досягнути поставлену мету, та чи взагалі можливо, бо якщо мета поставлена недосяжна, то у цьому немає сенсу, її необхідно переглянути та замінити.

Контроль як функція менеджменту – корекція виконаної роботи працівниками та визначення її показника якості. Ці дії відбуваються з метою

забезпечення втілення цілей, задач і планів, які йдуть у напрямку досягнення мети підприємства.

«Радянська управлінська наука і практика зміст функції «контролювання» розглядала тільки в контексті пошуку відхилень фактичної діяльності організації, окремих посадових осіб від встановлених норм, порядку тощо. Вважали, що контролювання є функцією управління, яка полягає у виявленні відхилень фактичних параметрів керованої системи від нормативів, які служать критеріями оцінювання.

Тому воно передбачало систематичне спостереження за діяльністю людей для виявлення відхилень від встановлених норм, правил і вимог планових завдань у процесі їх виконання. Розробляли регламентуючі норми самі контролюючі органи, кожен з яких намагався видати їх якомога більше, щоб утвердити своє існування і створити різноманітні пастки для ініціативних керівників» [52].

Передумовою успішної діяльності підприємства дійсно є вміння порівнювати фактичні результати з очікуваними, аналізувати причини відхилень і якомога швидше виправляти виявлені похибки, запобігаючи їх виникненню.

Контроль є обов'язковою функцією менеджменту та являється останнім етапом процесу управління виступає сполучною ланкою між контролем і керованою системою.

Контроль – багатогранне поняття. Якщо відійти від конкретної зони контролю, то її суть полягає у вимірюванні й аналізі прийняття та виконання тих чи інших операцій, пов'язаних із виконанням планів і програм та використання інформації для вжиття коригуючих заходів.

Правильне вираження контролю має відповідати діалектичній єдності трьох його етапів: установлення фактів, їх критична оцінка та формулювання заходів.

Метою контролю є досягнення узгодженості та синхронізації зусиль виконавців, виявлення суперечливих тенденцій і розбіжностей у їх діяльності.

Контроль здійснюється за умов дотримання господарських операцій відповідно до законодавства, окремих норм та регламентів витрат, сировини та матеріалів. Тому контроль за виконанням важливих виховних функцій, а також функцій профілактики та захисту допомагає охороняти майно, правильно використовувати ресурси, дотримуватись планування, правильності ведення та виконання фінансів, трудової дисципліни.

У менеджменті існує багато систем контролю, серед яких: бюджетний (кошторисний) контроль, фінансовий контроль, контроль запасів, якості, операційне управління та комп'ютерні інформаційні системи.

Оскільки метою системи контролю є підвищення ймовірності досягнення організаційних стандартів та цілей, менеджери використовують системи контролю для забезпечення успіху своїх бізнес-планів. Наприклад, система фінансового контролю допомагає керівникам контролювати фінансову діяльність підприємства, тобто з'ясувати, чи отримує воно прибуток і чи має багато боргів.

Система бюджетного контролю може допомогти керівникам різних ступенів зрівнювати доходи та витрати, пов'язані з різними видами діяльності, з підприємництвом, із запланованими доходами та витратами. Система контролю якості надає менеджерам інформацію для оцінки якості продукції та визначення її конкурентоспроможності. Система контролю запасів повинна забезпечувати наявність необхідної кількості сировини, коли це необхідно, при мінімізації витрат на зберігання.

Управління виробничою операцією включає контроль процесів, пов'язаних із фактичним виробництвом товарів або послуг. Комп'ютерні інформаційні системи все частіше використовуються для підвищення ефективності моніторингу та реагування на ситуації на основі отриманої інформації.

На практиці система контролю часто змінюється відповідно до її використання на різних рівнях менеджменту. Наприклад, система фінансового контролю є його первинним механізмом, який використовують менеджери

найвищого статусу. Менеджери середнього статусу, у свою чергу, виявляють інтерес до фінансового контролю через те, що впливають на нього.

З іншого боку, менеджери середнього і нижчого рівнів основним способом намагаються використовувати контроль бюджету через те, що вони керують організаційною діяльністю таким чином, щоб досягнути виконання бюджетів без перевитрат. Однак менеджери вищого рангу мають можливість контролювати загальне виконання бюджету та різницю між фактичним бюджетом і плановим, хоча цей контроль в основному знаходиться в руках менеджерів нижчого рівня і саме вони працюють на робочому місці. Безпосереднє виробництво продукції та кожен їхній висновок, впливатимуть на рівень якості продукції та послуг. Вони є тими, хто працює на рівні, де безпосередньо виробляється продукція і де кожне їх рішення впливає на якість продукції та послуг.

Менеджери середньої та вищої ланки також можуть бути зацікавленими в тому, щоб дізнатися, де змінилася якість, навіть якщо вони беруть участь меншою мірою в безпосередньому виробничому процесі. Тому контроль запасів є обов'язковим моментом у роботі менеджерів нижчого та середнього рівнів, хоча керівники вищої ланки можуть використовувати деякі показники для оцінки витрат.

Відповідно до важливості контролю до, під час та після виробничого процесу або обслуговування, кожна система контролю зосереджується на різноманітних питаннях. Система фінансового контролю має тенденцію до контролю наприкінці виробничого періоду, оскільки дані про фінансовий стан підприємства оцінюються та узагальнюються наприкінці всього звітного періоду.

Щодо контролю якості, то він повинен бути актуальним, оскільки він здійснюється в реальному виробничому процесі, щоб визначити, чи відповідає продукт або послуга вимогам стандартів якості. Якщо перевірки не проводять під час виробничого процесу, коли матеріали можуть бути дозволені до виробництва, або якщо вони не прийнятні, якщо на них є дефекти, вони будуть

включені в категорію перевірки, яка має бути проведена після закінчення виробництва. Контроль запасів – це в основному виробничий контроль, тому він гарантує, що матеріали та продукти будуть доступні за потреби.

Висновки до розділу 1

Контроль – одна з ведучих та базових функцій управління після постановки цілі. Немає що контролювати в тому випадку, коли не відпрацьована ціль. У зв'язку з цим, контроль являє собою гарантоване досягнення підприємством своїх власних цілей.

Грамотно налаштована функція контролю сприяє тому, аби вчасно скорегувати негативні моменти в організації діяльності підприємства, вживши потрібні заходи. Для того, щоб розв'язати проблеми, потрібно дотримуватися вищеперерахованих етапів, це дозволить правильно організувати систему контролю діяльності підприємства. Контроль сам по собі направлений на постійне вдосконалення діяльності підприємства, що є необхідним для сучасних підприємств.

Контроль у важливому ступені сприяє підвищенню відповідальності і дисципліни працівників за виконання дорученої справи, допомагає досягати чіткої системи науково-обґрунтованого керівництва. У менеджменті контроль можна визначити як процес спостереження за тим, як підприємство прямує до поставленої цілі. Нині більшість американських теоретиків менеджменту вважають, що підприємства також повинні використовувати принципи і методи менеджменту, якщо тільки вони хочуть досягти своїх цілей при мінімумі затрат і максимумі ефективності.

Спілкування з людьми є основою діяльності менеджерів. У роботі менеджера комунікації будуються на вмінні «говорити мовою» тієї особи, з якою ведеться праця. В організації ефективних комунікаційних зв'язків функція контролю виконує роль зворотного зв'язку.

Важливою являється позитивна сторона контролю, яка включена у всевітню підтримку всього того, що являється успішним в діяльності підприємства. Порівнюючи реальні досягнуті результати із запланованими, тобто відповідаючи на питання «Наскільки ми просунулись до поставленої цілі?», керівництво підприємства отримує можливість визначити, де підприємство досягло успіху, а де зазнало невдачі.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ТЗОВ «ІМПЕРІЯ ЖИРІВ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТЗОВ «Імперія жирів» – український виробник продуктів харчування, який спеціалізується на виробництві високоякісних маргаринів.

Підприємство розташоване у м. Нововолинськ, вул. Нововолинська, 60, Волинська область, Україна, 45400.

«За роки існування, компанії «Імперія жирів» вдалося отримати вітчизняне визнання як виробника високоякісних, корисних і безпечних продуктів харчування і завоювати репутацію відповідального і надійного партнера» [30].

Підприємство засноване у 2007 році.

Адреса підприємства: 45400 Волинська область, місто Нововолинськ, вулиця Нововолинська, будинок 60.

Потужність заводу – 4000 тонн в місяць.

Капітал підприємства – це сукупність засобів виробництва, цінностей у матеріальній, грошовій та нематеріальній формах, які забезпечують його власникові одержання додаткової вартості.

Матеріальні активи – це оборотні та необоротні активи.

Грошові активи – це каса, рахунки в банках та дебіторська заборгованість (залежить від специфіки підприємства).

Фінансові активи – вкладення в цінні папери та інвестиції.

Капітал підприємства можна поділити на: основний капітал (необоротні активи) та обіговий капітал (оборотні активи).

Підприємство формує основний та обіговий капітал за рахунок різних джерел: власний капітал підприємства, позичені фінансові ресурси, залучені фінансові ресурси. Найпоширенішими джерелами основного капіталу є власний

та довгостроковий позичений. Залучений капітал дуже рідко використовується ТзОВ «Імперія жирів».

Побачити зміну обігового, основного капіталів та джерел формування ми зможемо за допомогою таблиць 2.1 та 2.2.

Необоротні активи у 2018 р. становили 2508 тис. грн., а у 2019 р. вони склали – 2382 тис. грн. Відбулося зменшення на суму 126 тис грн. за рахунок зменшення основних засобів та нематеріальних активів. Зменшення нематеріальних активів відбулося за рахунок збільшення накопиченої амортизації з 210 тис. грн. до 272 тис. грн., що склало 62 тис. грн., що було значно більше ніж збільшення первісної вартості, тому що первісна вартість не змінювалась. Зменшення основних засобів відбулося за рахунок більшого зменшення зносу, ніж первісної вартості.

Вартість необоротних активів ТзОВ «Імперія жирів» у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 58 тис. грн., це сталося за рахунок збільшення первісної вартості основних засобів від 11969 до 12368 тис грн., що склало 399 тис. грн., знос збільшився також від 9604 до 10044 тис. грн., тобто знос збільшився на 41 тис. грн. більше ніж первісна вартість. Також відбулося зменшення на 17 тис. грн. нематеріальних активів за рахунок збільшення накопиченої амортизації на дану суму.

Провівши аналіз необоротних активів за 2018-2020 роки можна зробити висновок, що протягом даного періоду відбувається зменшення даних активів. Найбільше необорних активів спостерігається на кінець 2018 року у сумі 2508 тис. грн., на майбутні роки можна прогнозувати невелике зменшення необоротних активів.

Обсяг оборотних активів ТзОВ «Імперія жирів» у 2018 порівняно з 2019 р. збільшився на 593 тис. грн.,що сталося за рахунок зростання грошових коштів та їх еквівалентів на 1839 тис. грн., хоча відбулось зменшення запасів на 9 тис. грн. та засобів у розрахунках на 1237 тис. грн.

Динаміка необоротних та оборотних активів ТзОВ «Імперія жирів»

Стаття балансу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення			
	Сума, тис. грн.	% до балан да	Сума, тис. грн.	% до балан су	Сума, тис. грн.	% до балан су	абсолютне, тис. грн.		в структурі, %	
							2019- 2018 рр.	2020- 2019 рр.	2019- 2018 рр.	2020- 2019 рр.
Необоротні активи в т.ч.	2508	8,28	2382	7,75	2324	7,34	-126	-58	-0,53	-0,41
- нематеріальні активи	79	0,26	17	0,06	0	0	-62	-17	-0,2	-0,06
- основні засоби	2429	8,02	2365	7,69	2324	7,34	-64	-41	-0,33	-0,35
Оборотні активи в т.ч.	27776	91,72	28369	92,25	29346	92,66	593	977	+0,53	+0,41
- запаси	17994	59,42	17985	58,49	19898	62,83	-9	1913	-0,93	+4,34
- засоби в розрахунках	7057	23,30	5820	18,92	6972	22,01	-1237	1152	-4,38	+3,09
- грошові кошти та їх еквіваленти	2725	9,00	4564	14,84	2476	7,82	1839	-2088	+5,84	-7,02
Баланс	30284	100	30751	100	31670	100	467	919	-	-

Джерело: складено автором.

Динаміка власного та позичкового капіталу ТзОВ «Імперія жирів»

Стаття балансу	2018р.		2019р.		2020р.		Відхилення			
	Сума, тис. грн.	% до балансу	Сума, тис. грн.	% до балансу	Сума, тис. грн.	% до балансу	абсолютне, тис. грн.		в структурі, %	
							2019- 2018 рр.	2020- 2019 рр.	2019- 2018 рр.	2020- 2019 рр.
Власний капітал	25542	84,34	26558	86,36	27801	87,78	1016	1243	2,02	1,42
Довгострокові зобов'язання	519	1,71	2059	6,70	535	1,69	1540	-1524	4,99	-5,01
Поточні зобов'язання в т.ч.	4223	13,95	2134	6,94	3334	10,53	-2089	1200	-7,01	3,59
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3767	12,44	1876	6,10	2667	8,42	-1891	791	-6,34	2,32
- поточні зобов'язання за розрахунками	456	1,51	258	0,84	667	2,11	-198	409	-0,67	1,27
Баланс	30284	100,00	30751	100,00	31670	100,00	467	919	-	-

Джерело: складено автором.

Оборотні активи у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. зросли на 977 тис. грн., що сталося за рахунок зростання запасів на 1913 тис. грн., засобів в розрахунках на 1152 тис. грн., хоча і відбулося зменшення грошових коштів та їх еквівалентів на 2088 тис. грн.

Провівши аналіз оборотних активів за 2018-2020 роки можна спостерігати зростання показників. Протягом 2018-2019 рр. збільшувались грошові кошти та їх еквіваленти, а у 2020 році цей показник зменшився, але інші показники зросли. На майбутні роки можна прогнозувати зростання оборотних активів.

Провівши аналіз власного капіталу за 2018-2020 роки можна спостерігати зростання показників. Протягом 2018-2019 рр. збільшення відбулось на 1016 тис. грн., а протягом 2019-2020 рр. на 1243 тис. грн. На майбутні роки можна прогнозувати зростання власного капіталу ТзОВ «Імперія жирів». Також дослідивши період з 2016 та 2017 років можна спостерігати зростання власного капіталу. Тому можемо спрогнозувати збільшення даного показника в подальших періодах.

Довгострокові зобов'язання у 2018 р. в порівнянні з 2019 р. збільшились на 1540 тис. грн., що є негативним явищем, а у 2020 р. відбулося зменшення на 1524 тис. грн., що є позитивним явищем. Спрогнозувати, що буде у майбутньому з обсягом даного показника неможливо.

Обсяг поточних зобов'язань у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. зменшився на 2089 тис. грн., що сталося за рахунок зменшення кредиторської заборгованості на 1891 тис. грн. та зменшення поточних зобов'язань за рахунками на 198 тис. грн. В 2020 р. відбулось зростання поточних зобов'язань за рахунок збільшення кредиторської заборгованості на 1200 тис. грн. та збільшення поточних зобов'язань за рахунками на 409 тис. грн. Спрогнозувати, що буде у майбутньому з обсягом даного показника неможливо.

Аналіз необоротних активів. На початок звітної періоду 2018 року необоротні активи становили 3529 тис. грн., а на кінець звітної періоду вони склали – 4319 тис. грн. Відбулося зростання на суму 790 тис грн. за рахунок

збільшення основних засобів. За рахунок збільшення первісної вартості з 7972 тис. грн. до 9501 тис. грн. на кінець звітного періоду. Також знос основних засобів зріс від 4512 тис грн. до 5223 тис. грн.

Необоротні активи ТзОВ «Імперія жирів» на початок звітного періоду 2018 року склали 4319 тис. грн. На кінець звітного періоду 2018 року відбувався спад необоротних активів до 3853 тис. грн. Первісна вартість на кінець звітного періоду становить 100 тис. грн., що аналогічно як і на початок звітного періоду. Знос основних засобів від 5223 тис. грн. до 6346 тис. грн.

На початок звітного періоду 2019 року необоротні активи склали 3853 тис. грн., а на кінець звітного періоду – 3707 тис. грн., за цей період відбувся спад необоротних активів на 146 тис. грн. В той час як первісна вартість збільшилась з 10184 тис. грн. до 11248 тис. грн. Знос збільшився з 6346 тис. грн. до 7551 тис. грн.

Провівши аналіз необоротних активів за 2018-2020 роки можна зробити висновок, що у 2017 року необоротні активи зросли, а у 2018 і 2019 роках є тенденція до спаду необоротних активів. Найбільший спад спостерігався в 2018 році на суму 466 тис. грн. на майбутні роки можна прогнозувати спад необоротних активів.

Оборотні активи. Обсяг оборотних активів на кінець звітного періоду 2018 року зросли з 10713 тис. грн. до 11137 тис. грн., що на 424 тис. грн. більше ніж на початок звітного періоду. Причиною такого приросту стало спадання показника виробничих запасів на 1371 тис. грн. Грошовий еквівалент в національній валюті зріс з 16 тис. грн. до 64 тис грн.

Протягом 2018 року оборотні активи зросли з 11137 тис. грн. до 14123 тис. грн. Основним показником який зазнав значних змін стали виробничі запаси, які зросли з 1033 тис. грн. до 3348 тис. грн. Готова продукція зросла з 4637 тис. грн. до 5306 тис. грн. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зменшилась з 3951 тис. грн. до 2889 тис. грн. Гроші та їх еквіваленти зросли з 64 тис. грн. до 983 тис. грн.

У 2019 році відбулося зростання оборотних активів з 14123 тис. грн. до 19698 тис. грн. Відбувається зростання таких показників як виробничі запаси з 3348 тис. грн. до 3472 тис. грн., а також незавершене виробництво з 36 тис. грн. до 89 тис. грн., готова продукція з 5306 тис. грн. до 9121 тис. грн. Грошові кошти та їх еквіваленти зменшилися з 983 тис. грн. до 201 тис. грн. Провівши аналіз оборотних активів за 2017-2019 роки можна спостерігати зростання показників. Протягом 2017-2018 рр. збільшувались гроші та їх еквіваленти, а у 2019 році цей показник зменшився.

Проаналізувавши власний капітал підприємства ми можемо зробити висновок, що на кінець 2018 року 8234 тис. грн., тоді як у 2018 році відбулося зростання до 10916 тис. грн., а у 2019 році до 14951 тис. грн., що є позитивним явищем у діяльності ТзОВ «Імперія жирів».

Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги зменшується з року в рік. На початок 2018 року становила 3240 тис. грн., а на кінець року 2856 тис. грн.; на початок 2018 р. 2856 тис. грн., на кінець 2799 тис. грн.; на початок 2019 р. – 2799 тис. грн., на кінець року 1994 тис. грн.

Основні засоби на ТзОВ «Імперія жирів» відіграють значну роль у діяльності підприємства. Тому, важливо правильно застосовувати амортизацію.

Розрахунки платіжними дорученнями здійснюються за схемою (рис 2.1).

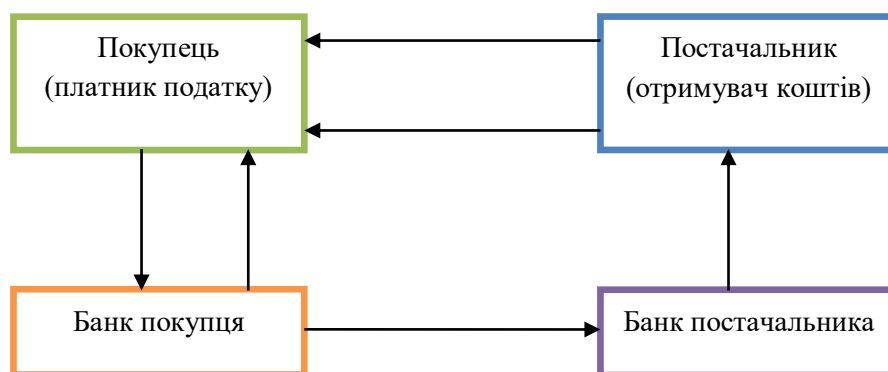


Рис. 2.1. Розрахунки платіжними дорученнями

Джерело: складено автором.

Відносно структури дебіторської заборгованості, як видно з «Балансу» то найбільшу питому вагу має дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги 4729 тис. грн.; 2951 тис. грн.; 2889 тис. грн. у 2018, 2019, 2020 роках відповідно. Другою за величиною є інша дебіторська заборгованість за у 2018, 2019, 2020 роках – 830; 423; 840 тис. грн. відповідно.

Відносно структури кредиторської заборгованості, то тут найбільшою за величиною є за товари, роботи, послуги. У 2019 році вона становила 2799 тис. грн., на другому місці заборгованість за бюджетом 89 тис. грн.

Майже 50% у структурі ціни займають витрати на сировину. Виробнича собівартість складається з затрат, які йдуть на виробництво продукції : вартість сировини, палива, 10% від поточного ремонту, амортизаційні відрахування, заробітна плата.

Порівнюючи баланс підприємства за три роки (2018-2020 рр.), можемо сказати, що собівартість продукції збільшилась. Це зумовлено збільшенням вартості загально виробничих витрат, зменшенням дебіторської заборгованості, збільшенням оплати праці. Адміністративні витрати збільшились за рахунок збільшення плати за консультаційно-інформаційні послуги.

Не зважаючи на те, що усі елементи операційних витрат, у тому числі матеріальні затрати та інші операційні витрати, збільшились - підприємство отримало прибуток у розмірі 2243 тис. грн.

Значення управління фінансами підприємств полягає в такій організації роботи фінансових служб, яка дає змогу залучати додаткові фінансові ресурси на найвигідніших умовах, інвестувати їх із найбільшим ефектом, проводити прибуткові операції на фінансовому ринку.

Для покриття короткострокової та середньострокової потреби у фінансових ресурсах ТзОВ «Імперія жирів» використовує позички банків.

Підприємство «Імперія жирів», формуючи свій капітал (статутний фонд), передбачало необхідну суму оборотних коштів.

Управління фінансами виключає: також сферу фінансового забезпечення капітальних вкладень на технічне переобладнання, реконструкцію та розширення підприємств.

Безпосереднім завданням управління фінансами підприємств є забезпечення формування та правильного розподілу виручки від реалізації продукції для відновлення оборотних коштів, формування амортизаційного фонду, валового та чистого доходу.

Найважливішим елементом витрат на виробництво та основним джерелом відтворення основних засобів є амортизаційні відрахування.

Управління формуванням та використанням амортизаційних відрахувань є важливою стороною фінансового менеджменту.

Першочерговим завданням є також своєчасне виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, державними цільовими фондами, банками, страховими компаніями та іншими суб'єктами господарювання.

Управління фінансами даного підприємства включає також сферу формування, розподілу та використання прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства. Розподіл прибутку є однією з форм реалізації економічних інтересів учасників процесу відтворення.

Згідно з даними «Звіт про фінансові результати» валовий прибуток змінювався відповідно:

2018 рік = 8288 тис. грн.;

2019 рік = 7728 тис. грн.;

2020 рік = 9022 тис. грн.

Таким чином проаналізувавши валовий прибуток ми бачимо, що з кожним роком збільшується валовий прибуток.

У процесі управління прибутком підприємства головна роль відводить формуванню прибутку з операційної діяльності. Операційна діяльність – це основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої воно створене. ТзОВ «Імперія жирів» протягом останніх трьох років за операційною діяльністю є прибутковою й отримує прибуток.

Прибуток від фінансової діяльності характеризує фінансовий результат операції, які приводять до зміни розміру й складу власного капіталу і позичок підприємства (дивіденди, проценти, облігації, депозити, поточний рахунок).

Оскільки підприємство отримує прибуток, воно фінансує капіталовкладення, має приріст обігових коштів та накопичення резервів.

2.2. Способи проведення контролю на ТОВ «Імперія жирів»

Організація контролю будь-якого підприємства є спрощенням взаємовідносин системи управління, в якій здійснюються конкретні види діяльності.

Під методом управління організацією розуміють певну послідовність і метод роботи в скоординованих зусиллях і методах дій для забезпечення того, щоб вони використовувалися для максимальної ефективності виконання завдання. У процесі контролю на будь-якому підприємстві та в ТзОВ «Імперія жирів», чітко виділяються три етапи: формулювання критеріїв і стандартів, порівняння їх з реальними результатами та вжиття необхідних коригувальних заходів. На кожному етапі було реалізовано ряд різних заходів.

Перший етап процесу управління ТзОВ «Імперія жирів» (налаштування стандарту) продемонстрував ступінь інтеграції функцій контролю та планування.

Стандарти – це конкретні цілі, за якими можна вимірювати прогрес. Ці цілі є результатом процесу планування. Усі стандарти, які використовуються для контролю, необхідно вибирати з численних цілей і стратегій підприємства. Цілі, які можна використовувати як контрольний стандарт, розрізняють дві дуже важливі характеристики. Вони характеризуються обмеженням часу на роботу, яку необхідно виконати та конкретними критеріями, за якими можна оцінити робочий ступінь виконання. Порівняно легко встановити показники ефективності для величин прибутку, продажів, матеріальних витрат тощо, оскільки вони піддаються кількісному виміру.

Проте деякі важливі цілі та завдання товариства «Імперія жирів» неможливо виразити цифровим способом. Наприклад, підвищення моральних стандартів, яке вважається метою, важко або неможливо виразити в числах. Неможливо точно віднести цінність до того чи іншого морального рівня або виразити в еквівалентній сумі гривні.

Але ТзОВ «Імперія жирів», намагалися обійти складність кількісної оцінки цілей і досягли успіху у цій справі, підприємство працює ефективно.

Наприклад, моральний стан співробітників компанії полягає в тому, щоб визначити, чи задоволені вони рівнем заробітної плати, шляхом дослідження умов праці, їхніх побажань та фінансового стану підлеглих працівників.

Другим етапом процесу контролю ТзОВ «Імперія жирів» є порівняння фактично досягнутих результатів із встановленими нормативами. На цьому етапі менеджери мають визначити, наскільки реальні результати відповідають плановим. При цьому він прийняв ще одне дуже важливе рішення: наскільки допустимі чи відносно безпечно виявлено відхилення від стандарту. Тут, на другому етапі процесу контролю, дається оцінка, яка є основою для прийняття рішення про вжиття заходів.

Діяльність, що здійснюється на цьому етапі процесу контролю, часто є найбільш відчутною частиною всієї системи контролю. Ця діяльність полягає у визначенні розмірів відхилення, вимірюванні результатів, передачі інформації та її оцінці. Визначення діапазону допусків є ключовим питанням. Якщо масштаб буде занадто великим, загрожують нові проблеми. Але якщо масштаб буде занадто малим, компанія буде реагувати на дуже невеликі відхилення, що вимагає великих витрат і часу.

Така система контролю нашкодила б і порушила роботу ТзОВ «Імперія жирів», а не допомогла б компанії досягти її цілей. У цьому випадку досягається високий ступінь контролю, але процес контролю стає неефективним. Щоб бути ефективним, контроль має бути економним.

Переваги системи управління повинні перевищувати витрати на її експлуатацію. Вартість системи контролю включає час, витрачений

керівниками та іншими працівниками на збір, передачу та аналіз інформації, а також вартість різних видів обладнання, що використовується для контролю, а також витрати на зберігання, передачу та пошук відповідної інформації, контрольних питань.

На підприємстві, якщо прибуток, отриманий від впровадження контролю, менший за витрати на здійснення контролю, то такий контроль являється неекономічним і непродуктивним. Одним із способів підвищення економічної ефективності контролю ТЗОВ «Імперія жирів» є використання методу виключення. Цей метод зазвичай називають принципом виключення та полягає в тому, що система контролю повинна працювати тільки тоді, коли є значне відхилення від стандарту.

Вимірювання результатів для визначення того, наскільки ви відповідаєте стандартам, є найскладнішим і найдорожчим елементом контролю будь-якого бізнесу.

Щоб бути ефективною, система вимірювання повинна відповідати виду діяльності, яка контролюється. Спершу вам потрібно вибрати одиницю виміру та ви зможете перетворити її на ті, які являють собою еталон. Отже, якщо встановлений стандарт – це прибуток, то його слід вимірювати в гривнях або відсотках, залежно від виразу стандарту. Якщо це виробництво, то його слід виміряти в кількості готової продукції або гривні. Якщо це кількість договору постачання продукції вимірюється штуками, якщо це кількість поставленої сировини, то вимірюється в кілограмах, літрах і вартісних гривнях. Як загальне правило, можна зазначити, що конкретна форма стандарту розкриває значення, яке необхідно виміряти протягом певного часу.

Передача та поширення інформації відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного контролю в ТЗОВ «Імперія жирів». Для ефективного роботи системи контролю необхідно інформувати відповідних працівників підприємства про встановлені нормативи та отримані результати.

Така інформація має бути точною, своєчасною та доведеною до відповідального за підрозділом у формі, що дозволяє легко приймати необхідні

рішення та дії. Також необхідно переконатися, що працівники повністю розуміють встановлені стандарти.

Це означає, що існує ефективний зв'язок між людиною, яка встановлює стандарт і його виконавцями. Основні труднощі при зборі та поширенні контрольної інформації пов'язані з різними проблемами комунікації.

Деякі дані збираються та обробляються людьми. Присутність людини в цьому ланцюжку пов'язане з можливим спотворенням інформації, на основі цієї інформації мають прийматися рішення у сфері контролю. Коли суб'єктивна оцінка неминуха, спотворення інформації може відігравати дуже важливу роль. Це необхідно враховувати в діяльності ТзОВ «Імперія жирів». Завершальною стадією етапу порівняння є оцінка інформації про результати. Керівник повинен в'яснити, чи отримувана потрібна йому інформація і чи є вона важливою.

Відповідно до етапу виробничо-господарської діяльності, особливостей процесу впровадження, особливостей впливу контролю на працівників розглянемо використання відповідних видів контролю.

Попередній контроль:

1. Трудові ресурси. Контроль здійснюється на підприємстві на основі аналізу професійної якості, особливостей особистості та кваліфікації майбутніх працівників на відповідність організаційним вимогам. Таким чином створюється перелік вимог, що стосуються досвіду роботи, освіти, навичок і вмінь працівників. Забезпечує групу кваліфікованих співробітників, які будуть відповідати всім вимогам компанії та допомагають покращити якість та загальну ефективність їхньої роботи. Виконують: директори та менеджери, чії працівники будуть під їх юрисдикцією.

2. Інформаційні види ресурсів. Перевірити достовірність і об'єктивність внутрішньої та зовнішньої інформації, отриманої організацією. З цією метою створюють сервіси для обробки та перевірки інформації. Формування інформаційного забезпечення дає змогу підприємству швидко реагувати на

зміни операційного середовища та приймати відповідні управлінські рішення. Виконують директор та головний бухгалтер.

3. Фінансові види ресурсів. Особливістю цього процесу є перевірка всіх фінансових надходжень і витрат організації та дотримання фінансових документів. Забезпечує розумне формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Виконується директором, головним бухгалтером.

4. Матеріальні. Перевірити якість та кількість матеріальних ресурсів, які отримані від постачальників згідно з підписаним договором та умовами, передбаченими договором. Формують матеріально-сировинну основу для ефективної діяльності підприємства. Виконує заступник директора.

Поточний контроль:

1.Трудові. Здійснюється у формі регулярної перевірки працівників та регулярної атестації працівників. Забезпечує підтримання трудової дисципліни та забезпечує якісне виконання робітників. Виконують керівники підприємства.

2. Інформаційні види ресурсів. Перевіряють систему обробки інформації та її розподіл всередині організації. Усередині організації формується система якості передачі інформації. Виконують усі працівники організації.

3. Фінансові. Полягають у перевірці поточної роботи фінансової структури підприємства та організувати використання фінансових справ. Він передбачає виділення наявних фінансових ресурсів та їх розумне розміщення для запобігання розкраданню фінансових ресурсів. Виконують директор, головний бухгалтер.

4. Матеріальні види ресурсів. Перевіряють ефективність використання наявних матеріальних ресурсів. Контролюють використання ресурсів. Забезпечують раціональне використання обмежених ресурсів підприємства та запобігають нецільовому використанню матеріальних ресурсів. Виконує заступник директора.

Завершальний контроль:

1.Трудові види ресурсів. Перевіряють відповідність працівників посаді, їх кваліфікованість і здатність до підвищень рівня навичок. Результати контролю

є основою для залучення санкцій до персоналу. Виконують усі керівники підприємства.

2. Інформаційні види ресурсів. Перевіряють повноту, достовірність та об'єктивність інформації. Забезпечують усіх працівників необхідною інформацією. Виконують усі працівники організації.

3. Фінансові. Перевіряють наявні фінансові результати та пізніше порівнюють їх із плановими. Забезпечують прийняття майбутніх управлінських рішень, які приймають участь у розподілі фінансових ресурсів. Виконують директор та головний бухгалтер.

4. Матеріальні види ресурсів. Перевіряють стандарти використання матеріальних ресурсів. Формують інформацію про запаси матеріальних ресурсів та потреби їх поповнення. Виконує директор та його заступник.

Оцінка інформації деколи визначається політикою компанії. Часто вимірювання може бути раніше встановленим діапазоном допуску. Однак, у більшості випадків, керівникам необхідно провести персональні оцінки та пояснити важливість отриманої інформації, а також пов'язати заплановані результати з реальними. У цьому випадку керівник повинен враховувати ризики та інші фактори, які визначатимуть варіанти прийняття рішень.

Мета цієї оцінки полягає в тому, щоб вирішити, чи слід вжити заходів, і якщо так, то яких саме. Після оцінювання, процес контролю в ТзОВ «Імперія жирів» перейшов на третій етап. Менеджери повинні вибрати одну з трьох форм поведінки: нічого не робити, усунути відхилення або змінювати стандарти. Основною метою контролю є усвідомлення ситуації, коли процес управління підприємством дійсно змушує його працювати за планом. Якщо порівняння фактичних із стандартними результатами показує, що поставлені цілі досягаються, краще нічого не починати.

Отже, якщо фактичний добовий обсяг виробництва в ТзОВ «Імперія жирів» відповідає або перевищує встановленому для реалізації та отримано певний поставлений прибуток, у цьому випадку дій не потрібно. Проте, не

можна сказати, що контроль закінчився на цьому моменті. Навіть найскладніші методи потрібно змінювати.

Наприклад, якщо система контролю показала, що в деяких елементах підприємства все нормально, потрібно продовжити вимірювання результатів і повторити цикл контролю та усунути серйозні відхилення до того, як вони стануть серйозними проблемами.

Зрозуміло, фокус коригування полягає в усуненні справжньої причини відхилення. В ідеалі фаза вимірювання повинна показати ступінь відхилення від стандарту і з'ясувати причину. Це пов'язано з необхідністю ефективної процедури прийняття рішень.

Однак, оскільки більшість роботи компанії є результатом спільної роботи групи людей, не завжди можна точно визначити джерело проблеми. Зміст виправлення у всіх випадках полягає в тому, щоб зрозуміти причину відхилення та переконатися, що компанія повертається до правильного курсу дій.

Часто буває, що система контролю вказує на необхідність модифікації плану. Це характерно і для ТзОВ «Імперія жирів». В основному це стосується обсягів виробництва, рівня цін, постачання сировини та рівня прибутку.

Крім того, іноді виявляється, що план занадто оптимістичний. Тому стандарт іноді потребує перегляду в бік зменшення. Вимоги стандарту важко виконати, фактично це перешкоджає зусиллям працівників і керівників досягти поставлених цілей і виводить з ладу всю мотивацію до роботи.

2.3. Внутрішній контроль на підприємстві

Внутрішній контроль – це спільний процес керівництва компанії та відповідальних працівників, який повинен забезпечити певні цілі: правдивість інформації, дотримання вимог законодавства та ефективність діяльності.

Ефективність функціонування системи внутрішнього контролю дозволяє вирішити багато проблем суб'єктів господарювання, в тому числі: забезпечення

прийняття адекватних та обґрунтованих управлінських рішень, оптимізацію процесу фінансово-господарської діяльності, запобігання, виявлення та позбуття відхилень в інформації, яка надається зацікавленим сторонам.

Роль системи внутрішнього контролю суб'єкта господарювання полягає в забезпеченні її ефективної діяльності та задоволенні потреб користувачів в інформації, яка використовується для прийняття та підтвердження відповідних управлінських рішень. Беручи це до уваги, необхідно визначити основні характеристики системи внутрішнього контролю, щоб визначити та формально розкрити критерії оцінки її оперативної ефективності.

Система внутрішнього контролю – це політика та процедури, які приймаються керівництвом суб'єкта господарювання для досягнення мети забезпечення ефективного розвитку бізнесу. Зокрема забезпечення збереження активів, дотримання політики системи управління, запобігання похибкам та їх виявлення, забезпечення точних та рахунків у повному обсязі, забезпечення своєчасної підготовки вірогідної інформації.

Система внутрішнього контролю повинна функціонувати в різних суб'єктах господарювання, у тому числі в суб'єктах господарювання та бюджетних установах у будь-якій формі власності. Функції внутрішнього контролю можуть виконувати окремі працівники або окремі служби в організації чи підприємстві.

Процес внутрішнього контролю виконується безупинно. За потреби вживаються деякі заходи контролю. Керівництво підприємства самостійно визначає склад, періодичність та терміни контрольних процедур. Основними принципами внутрішнього контролю є доречність та економічність. Усі документи внутрішнього контролю є повністю конфіденційними.

Якщо оцінювати стан внутрішнього контролю українських компаній, то він не є навіть задовільним. Найпоширенішими порушеннями є: зловживання владою та невиконання або безвідповідальне виконання службових обов'язків.

Основною причиною цих проблем є те, що власники бізнесу не розуміють суті, мети та завдань внутрішнього контролю, не звертають уваги на створення ефективної системи здійснення внутрішнього контролю.

Ці порушення мають бути виявлені на рівні внутрішнього контролю, а зараз вони виявляються на рівні національного контролю. Це пов'язано не лише з неефективною організацією внутрішнього контролю підприємств, а й із певними проблемами на рівні країни, що призводять нахил до зростання кількості серйозних фінансових порушень.

Особи з найвищими повноваженнями, керівництвом та іншим персоналом для забезпечення повної впевненості в цілях суб'єкта господарювання щодо фінансової звітності, ефективності, результативності та дотримання чинних законів і нормативних актів.

Основні етапи оцінювання ефективності системи внутрішнього контролю можна побачити на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Основні етапи оцінювання ефективності системи внутрішнього контролю на підприємстві.

Джерело: складено автором.

На національному рівні немає нормативних документів, які передбачають механізм внутрішнього контролю, тому аудиторські фірми та інші суб'єкти повинні сформулювати внутрішні закони та нормативні акти для визначення методу внутрішнього контролю.

Система внутрішнього контролю організована керівництвом підприємства з метою: упорядкованого та ефективного здійснення корпоративної діяльності; забезпечення дотримання політики управління; забезпечення збереження майна; здобуття якісної документації для комерційних операцій.

Контрольні заходи – це комплекс управлінських дій, що реалізуються в компанії, реалізуються керівництвом та експертами на всіх рівнях компанії, щоб впливати на ризики для досягнення плану і стратегічних цілей.

Процедура контролю визначається здібностями керівників, менеджерів, експертів і співробітників компанії, розподілом функціональних обов'язків, контролем доступу до активів і документів, регулярним порівнянням даних бухгалтерського обліку.

Задачі внутрішнього контролю ТзОВ «Імперія жирів»:

- 1) підтвердити відповідність діяльності та її результати встановленими вимогами;
- 2) встановити ступінь виконання персоналом цілей, задач та вимог, встановлених мені які встановлені документами якості;
- 3) визначити шляхи подальшого вдосконалення якості.

Організація внутрішніх аудитів виконується відповідно до розробленої програмою на поточний рік, у виді спеціальних перевірок, які проводять з певних причин для виконання конкретних цілей.

Результати перевірок використовуються керівництвом для вдосконалення діяльності підприємства шляхом розробки й виконання комплексу заходів щодо скорочення, вилучення і попередження повторення виявлених невідповідностей.

Документальне оформлення результатів внутрішнього контролю. Раціонально організований документообіг на ТзОВ «Імперія жирів» передбачає оптимальне число виконавців для проходження кожним первинним документом, визначає мінімальний строк його надходження в підрозділи. Такий документообіг виконується шляхом розробки графіка.

Графік документообігу повинен забезпечити посилення контролю за своєчасністю і вірністю складання первинних документів і оперативністю отримання інформації, яка необхідна для прийняття управлінських рішень.

Правильно складений графік документообігу сприяє покращенню всієї облікової роботи на ТзОВ «Імперія жирів», збільшує контрольні функції бухгалтерського обліку, сприяє підвищенню рівня механізації автоматизації облікових робіт.

Встановлення фізичного контролю над майном. Одним зі способів фізичного контролю за збереженням майна є інвентаризація майна підприємства, яка здійснюється через виявлення фактичної наявності майна й обов'язків і зіставлення їх з обліковими даними.

Контрольні функції між суб'єктами контролю повинні бути закріплені посадовими інструкціями та трудовими договорами. Політика кадрів повинна включати роботу по ретельному підбору працівників і постійний контроль за їхньою діяльністю.

Служби внутрішнього контролю ТзОВ «Імперія жирів» застосовують наступні методи внутрішнього контролю: розподіл обов'язків для запобігання попередження службових зловживань і крадіжок активів працівниками підприємства, для запобігання навмисного спотворення інформації, в цілях виявлення випадкових помилок. Якщо одна і та ж людина здійснює господарську операцію і сама показує її у звіті, або виконує облікові функції, починаючи зі складання документів і закінчуючи складанням балансу, вірогідність того, що помилка не буде виявленою є досить високою.

Тому необхідний чіткий розподіл обов'язків між усіма працівниками ТзОВ «Імперія жирів» згідно з їхніми посадовими інструкціями.

Особливу увагу варто приділити при розподілі посадових повноважень між працівниками, які ведуть облік, виконують контроль і персоналу, що працює безпосередньо з матеріальними цінностями.

Внутрішнє середовище ТзОВ «Імперія жирів» визначається внутрішніми змінними в середині підприємства, які безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництва продукції, послуг) та функціонування підприємства.

«Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині підприємства, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди» [12].

Стратегічною метою ТзОВ «Імперія жирів» є забезпечення стійкої ринкової позиції внаслідок отримання достатнього прибутку. Для досягнення цієї мети встановлені наступні функціональні цілі:

У виробництві та наданні послуг – розвиток виробництва, покращання якості продукції.

У сфері маркетингу – активізація рекламної діяльності.

У кадровій політиці – вдосконалення мотивації, покращання організації праці.

У сфері фінансів – оптимізація структури капіталу, прискорення оборотності оборотного капіталу.

В організації управління – вдосконалення методів управління, організаційної структури управління.

У сфері постачання – розширення постачальницької мережі.

Функціональні цілі координуються менеджерами в рамках загальної мети.

Другою ситуаційною змінною є структура підприємства (рис. 2.3).

Організаційна структура є лінійно-функціональною. Лінійному керівнику в розробці відповідних рішень, програм, планів допомагають його функціональні замісники. Вони проводять свої рішення через вище керівництво і доводять їх до виконавців нижчого рівня, їх роль в організації дуже значна, оскільки вони здійснюють технічну підготовку діяльності, розробляють

варіанти розв'язання питань, пов'язаних з керівництвом діяльності, звільняють директора від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення і т. ін. Дана структура забезпечує стабільність в умовах випуску постійного асортименту, при незмінних умовах і відносно простій системі організації. Але якщо виникає потреба в активних діях, вона може стати гальмом усього процесу, що пояснюється високою централізацією. Для умов, в яких працює ТзОВ «Імперія жирів», структура є досить ефективною, але потребує високого професіоналізму керуючого складу.

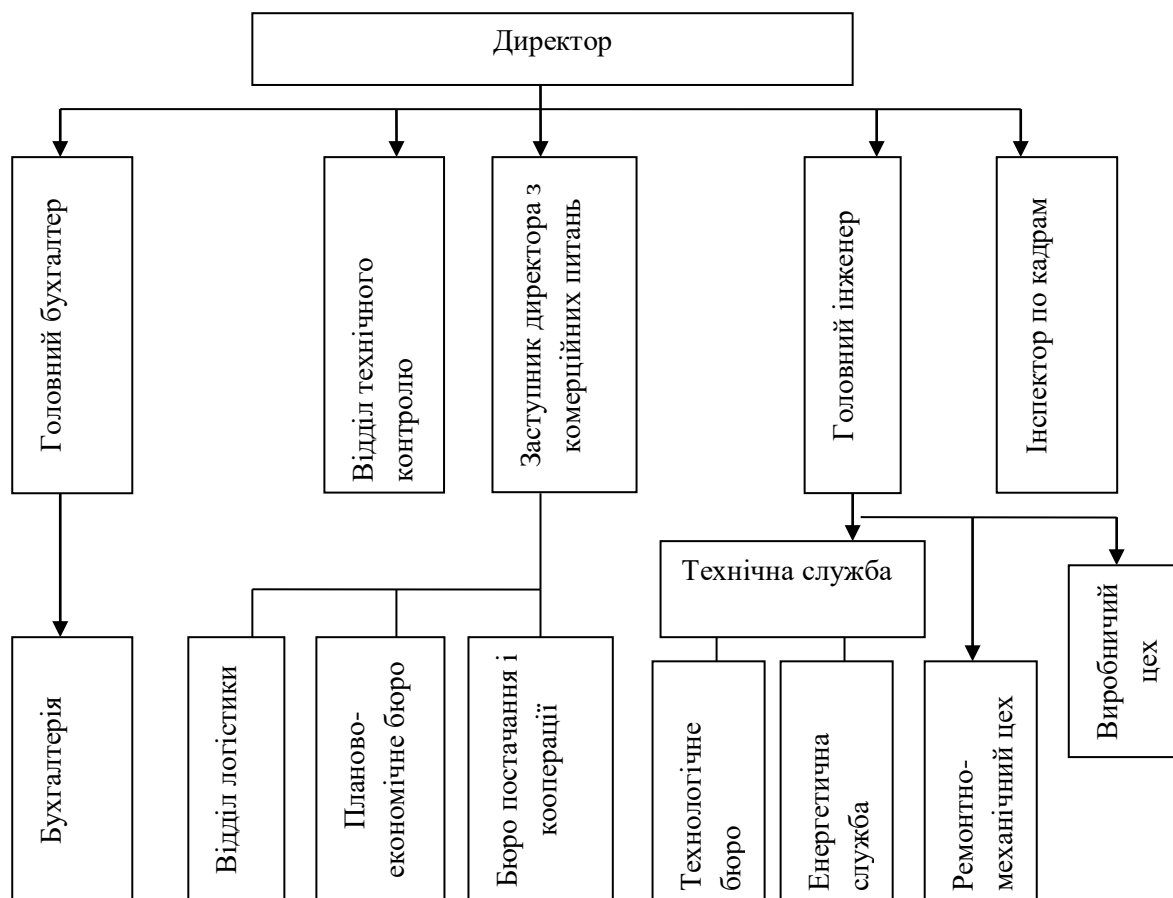


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТзОВ «Імперія жирів»

Джерело: складено автором.

Чіткої організованої системи контролю на ТзОВ «Імперія жирів» немає. Ротація повноважень визначається графіком документообігу. Спеціаліста у сфері внутрішнього контролю немає, такими методами внутрішнього контролю як інвентаризація, контроль витрат займається бухгалтер із ціллю зниження ризиків втрати від псування і крадіжки товарів.

Відсутність положення про систему внутрішнього контролю дає нам можливість створити порядок внутрішнього контролю повною мірою. Комерційне підприємство створюється для отримання прибутку. Система управління ризиками повинна забезпечити досягнення цих цілей.

Перший етап в організації матриці ризиків – постановка задачі.

Власники підприємства визначають пріоритетні напрямки діяльності, визначають ряд задач і цілей, приймають рішення щодо створення системи управління ризиками.

Другий етап – оцінка ризиків. Для цих цілей назначають відповідального і він розробляє матрицю ризиків. Ризики, з якими підприємство зустрічається щодня у процесі роботи можуть бути неодноразово переглянуто і сортовані по ступені значимості на тому чи іншому етапі виконання робіт.

Виділяють якісний і кількісний спосіб оцінки ризику. Завданням якісного аналізу ризику являється виявлення джерел і причин ризику, територій його виникнення, прогноз негативних наслідків. Кількісна оцінка ризику виявляє числові значення окремих ризиків, вартісну оцінку шкоди та розрахунок вартості антиризикових заходів.

Висновки до розділу 2

ТЗОВ «Імперія жирів» – український виробник продуктів харчування, який спеціалізується на виробництві високоякісних маргаринів.

Майже 50% у структурі ціни займають витрати на сировину. Виробнича собівартість складається з затрат, які йдуть на виробництво продукції : вартість сировини, палива, 10% від поточного ремонту, амортизаційні відрахування, заробітна плата.

Безпосереднім завданням управління фінансами підприємств є забезпечення формування та правильного розподілу виручки від реалізації продукції для відновлення оборотних коштів, формування амортизаційного фонду, валового та чистого доходу.

Першочерговим завданням є також своєчасне виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, державними цільовими фондами, банками, страховими компаніями та іншими суб'єктами господарювання.

Управління фінансами даного підприємства включає також сферу формування, розподілу та використання прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства. Розподіл прибутку є однією з форм реалізації економічних інтересів учасників процесу відтворення.

У процесі контролю на будь-якому підприємстві та в ТзОВ «Імперія жирів» чітко виділяються три етапи: формулювання критеріїв і стандартів, порівняння їх з реальними результатами та вжиття необхідних коригувальних заходів. На кожному етапі було реалізовано ряд різних заходів.

Внутрішній контроль – це спільний процес керівництва компанії та відповідальних працівників, який повинен забезпечити певні цілі: правдивість інформації, дотримання вимог законодавства та ефективність діяльності.

Ефективність функціонування системи внутрішнього контролю дозволяє вирішити багато проблем суб'єктів господарювання, в тому числі: забезпечення прийняття адекватних та обґрунтованих управлінських рішень, оптимізацію процесу фінансово-господарської діяльності, запобігання, виявлення та позбутися відхилень в інформації, яка надається зацікавленим сторонам.

Власники підприємства визначають пріоритетні напрямки діяльності, визначають ряд задач і цілей, приймають рішення щодо створення системи управління ризиками.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Проблеми ефективності системи контролю та шляхи її вдосконалення

Досить часто виникає опір персоналу підприємства щодо контролю. Для керівників важливо розуміти, чому персонал чинить опір контролю та знати, як його подолати. Трапляється надмірний контроль, що є помилкою з боку керівників. Під час здійснення контролю керівники зобов'язані пам'ятати, що багато співробітників негативно ставляться до цієї функції, оскільки бояться бути критикованими та покараними за помилки у своїй роботі.

Щоб забезпечити хорошу роботу або уникнути помилок, контроль віднесено до управлінського завдання майже всієї діяльності, яку здійснює представницька організація. Певні підприємства навіть вважають за потрібне тримати під контролем особисті рішення своїх співробітників.

Щоб уникнути надмірного контролю, ефективні менеджери зосереджуються на результатах, а не на зовнішньому вигляді чи вчинках людей. Контроль слід інтерпретувати як виправний процес або метод моніторингу процесу, а не як стресову стратегію та спосіб обмеження свободи. Контрольні заходи слід переоцінювати час від часу, щоб визначити, чи все ще потрібен кожен конкретний тип контрольних заходів.

Менеджери, чия робота є ефективною, роблять контроль гнучким, щоб запобігти незрозумілостей. Якщо результат значно відрізняється від стандартного, проблема може полягати в стандарті і способі виконання роботи. Коли виявляють серйозні відхилення, ефективні менеджери завжди переглядають і перевіряють стандарти. Вибір найкращого методу контролю, ймовірно, відповідно до ситуації може допомогти подолати опір людей, які його чинять щодо контролю.

Тому варто не забувати, що завдяки контролю можливі такі типи поведінки людини: а) підконтрольна поведінка, тобто людина краще працює, коли її контролюють; б) контроль впливає на поведінку так, що людина поширює неправду; в) приховування необхідної інформації тощо.

Тому, при формулюванні процедур контролю, керівники повинні враховувати поведінку персоналу.

Контроль є інструментом менеджменту та має стимулювати результативність, розвиток працівників і об'єднувати для подолання недоліків досягнення цілей.

Найбільш поширені помилки при оцінці результатів діяльності (рис.3.1.):



Рис. 3.1. Помилки при оцінці результатів

Джерело: складено автором.

«1. Ефект Німба. Це трапляється тоді, коли працівник настільки добре справляється з однією частиною своїх обов'язків, що ви ігноруєте проблеми, які виникають при виконанні ним іншої частини. Наприклад, ви можете дати вашому найкращому агенту з продажу найвищу оцінку (ефект Німба), не дивлячись на те, що він відмовився виконати роботу вчасно і закінчити звіт.

2. Ефект Камертона. Він виникає тоді, коли окремі випадки поганої роботи несприятливо відображаються на загальній оцінці результатів роботи працівника. Наприклад, ваш асистент-адміністратор дуже добре попрацював протягом декількох місяців до винесення оцінки результативності, але на останньому тижні він пропустив термін, призначений постачальником для подачі заяви на продовження дії угоди на поставку. Компанія втратила вигідну угоду і ви дали асистенту занижену оцінку його роботи.

3. Стереотип. Це трапляється тоді, коли ви дозволяєте своїм переконанням відносно працівника диктувати оцінку, яку слід йому поставити. Наприклад, ви можете бути впевненими в тому, що чоловіки краще, ніж жінки виявляють себе на монтажі електронних плат. В результаті ваш стереотип автоматично надає працівникам-чоловікам привілеї і дозволяє дати більш високу оцінку, в той час, коли жінки мають досягти значних успіхів, перш ніж ви почнете сприймати їх серйозно.

4. Порівняння. Часто, коли ви виносите оцінку двом працівникам одночасно, у вас може виникнути бажання порівняти результати їхньої праці, не враховуючи досягнутого ними особистого результату. Якщо один з працівників безперечно краще іншого, то другий може сильно програвати в порівнянні з ним, незалежно від досягнутого ним результату. І навпаки, якщо один з працівників виконує завдання погано, то другий може виконувати дуже добре. Ви повинні оцінювати якість праці окремого працівника, спираючись безпосередньо на його результати, не звертаючи уваги на те, наскільки він поганий чи гарний порівняно з іншими.

5. Віддзеркалення. Це трапляється тоді, коли одна людина симпатизує іншій, значною мірою схожій на неї (у поведінці). Тому можна легко потрапити у пастку, високо оцінюючи тих працівників, чия поведінка схожа на вашу, і занижуючи оцінки тим, хто не схожий на вас. Хоч це зовсім не погано для тих працівників, до яких ви відносите позитивно, але не так добре для інших.

6. Відмінність. Виконуючи оцінку результатів діяльності своїх працівників, керівники змушені виявити недоліки в роботі підлеглих, а потім

розповідати про це всьому колективу. Це одна з основних причин, чому багато керівників бояться проводити подібні оцінки. І лише небагато з них отримують задоволення, повідомляючи працівникам погані новини. Але отримувати погані новини нарівні з хорошими дуже важливо для самих працівників. Інакше вони не можуть дізнатися, що їм слід поліпшити в процесі роботи. А якщо вони цього не будуть знати, то й нічого покращувати не стануть» [55].



Рис. 3.2. Характеристики ефективного контролю

Примітка. Складено автором.

Характеристиками ефективного контролю підприємства є (рис. 3.2.):

1) стратегічна спрямованість, тобто аналіз ключових проблем компанії, а не зосередження на дрібних недоліках. Функціонування підприємства не вимагає постійного моніторингу всіх виробничих процесів. Але, якщо на думку керівників кожен вид діяльності має стратегічне значення, то в кожному структурному підрозділі має бути встановлений ефективний контроль, навіть якщо цю діяльність нелегко виміряти;

2) економічність, тобто повинна будуватися на основі порівняння витрат контролю та його результатів. Усі витрати, понесені підприємством для досягнення своїх контрольних функцій, скорочуються. Щоб визначити дійсне

співвідношення витрат і доходів від системи контролю, необхідно враховувати як довгострокові, так і короткострокові аспекти;

3) зосередженість на досягненні конкретних цілей. Метою контролю є не збір інформації та виявлення проблем, а вирішення проблем, з якими стикається компанія. Коли підприємство реально досягає очікуваних цілей, контроль вважається ефективним, визначаються нові цілі, які забезпечать його майбутній динамічний розвиток;

4) дотримання виду діяльності. Контроль має вкладатись у вид діяльності, що відстежується, щоб бути насправді ефективним і давати об'єктивні дані для вимірювання та оцінки діяльності, яка дійсно є важливою;

5) своєчасність контролю. Значення терміну визначається на основі загального графіка планування, швидкості зміни та витрат на спостереження, обробку та аналіз результатів. Найважливішим завданням контролю є уникнення відхилень до того, як вони стануть значними;

6) гнучкість контролю. Щоб адаптуватися до змін у внутрішньому, безпосередньому та зовнішньому середовищі, контроль має бути гнучким. Однак, нечасто невеликі зміни в плані пов'язані з серйозними змінами в системі контролю;

7) простота контролю. Загалом, найефективніший контроль – це найпростіший контроль з точки зору його цільового призначення. Найпростіший метод управління вимагає менше старань і є більш економічним. Але найголовніше те, що надто складна система контролю не розуміється і не підтримується співробітниками. Якщо працівники, які здійснюють контроль, також мають право виконувати координаційні функції, то ефективність контролю буде підвищена;

8) доцільність контролю. Якщо з'єднати контроль із іншими функціями управління, можна знизити кількість контрольованих операцій і кількість працівників, які виконують ці операції.

Тому функції службового контролю необхідно розширювати для вивчення процесу реалізації рішень та для активного коректування та покращення всієї управлінської діяльності адміністративних органів.

На підприємстві контролюється якість прийнятих рішень. Такі контрольовані дані використовують для оцінювання особистої діяльності керівників та вирішення питань щодо їх просування. Важливо дотримуватись відповідного балансу між безпосереднім візуальним спостереженням і дистанційним контролем у заходах, спрямованих на вдосконалення організації контролю за виконанням рішень. Завдяки правильному плану роботи ефективність контролю можна підвищити.

При моніторингу основних змінних (час, кількість, вартість, якість, ступінь досягнення цілей) рекомендується керуватися сучасними науковими методами та звертати увагу на передові практичні результати. Контроль не повинен мати форму повної недбалості в роботі наглядових органів та прихованого чи публічного невдоволення підконтрольних працівників. Недоліки, які трапляються під час роботи, найкраще обговорювати на робочому місці, у будь-якому випадку контроль не повинен розчаровувати співробітників, створювати напругу в колективі, викликати конфліктні ситуації. Через усунення виявлених недоліків роботи та об'єктивну оцінку працівників, навпаки ефективний контроль сприяє успішному досягненню цілей організації, створює впевненість і задоволення від роботи виконавця.

Коли завдання функції корпоративного контролю не обмежується виявленням різниці між фактичними і плановими показниками, її ефективність очевидна. Основним змістом його виконання є усунення причин таких розбіжностей та забезпечення безумовного виконання плану та всіх нормативних вимог, створення сприятливих умов для діяльності працівників на кожному робочому місці.

3.2. Шляхи та методи покращення стану системи контролю

Внутрішній контроль являється комплексом мiр та процедур, якi организовани керiвництвом пiдприємства для того, щоб забезпечити достовiрнiсть показникiв облiку, передбачити спотворення iнформацiї та неправомiрнi дiї, а також для прийняття найбільш оптимальних управлiнських рiшень. Правильно организована система внутрiшнього контролю сприяє покращенню якостi органiзацiї бухгалтерського облiку економiчного суб'єкта, що позитивно впливає на розвиток бiзнесу та приваблює iнвестицiї, з'являються новi можливостi розвитку пiдприємства у зв'язку з наявнiстю налагодженої i контрольованої системи фiнансового пiдроздiлу економiчного суб'єкта, пiдвищенню ефективностi роботи вiддiлiв i структурних пiдроздiлiв у зв'язку з наглядом за їх дiяльнiстю керiвниками, власниками пiдприємства i менеджерами.

Пiд час проведення внутрiшнього контролю обов'язково придiляють увагу наступним моментам:

1. Чи дотримується дiюче законодавство, локальнi нормативнi акти, органiзацiйно-розпорядчi документи, звiтнi полiтики по бухгалтерському та податковому облiку;
2. Чи правильно та чи своєчасно вiдображенi всi господарськi операцiї на рахунках бухгалтерського облiку i в податкових реєстрах;
3. Чи у повному розмiрi та чи правильно документально оформленi господарськi операцiї;
4. Чи правильно вiдображенi в бухгалтерському i податковому облiку доходи i витрати;
5. Чи забезпечена збереженiсть всiх активiв пiдприємства;
6. Чи правильно складена бухгалтерська, податкова i статистична звiтнiсть пiдприємства.

Коли помилки фіксуються та запобігають їх повторенню, тоді контроль є найефективнішим. Його метою має бути не покарання і викриття, а допомога та ефективна організація роботи. Співробітники, які налаштовані на те, що контроль є надійним, уникатимуть помилок, підозрілих транзакцій тощо. Тому багато характеристик ефективного контролю характеризуються його поведінкою. Наука про поведінку надає керівникам такі ефективні рекомендації щодо контролю:

1. Встановити стандарти, які працівники вважають значущими. Нереалістичні стандарти важко не ігнорувати та порушувати. Вони можуть викликати втому і розчарування співробітників. Навпроти, коли самі працівники самі беруть участь у формулюванні організаційних цілей, стандарти, встановлені в процесі формулювання вітаються.

2. Установити симетричний зв'язок. Співробітники повинні мати можливість відкрито обговорити проблеми підприємства з керівниками і навпаки. Така симетрія підвищує ймовірність успіху контролю. Двосторонній зв'язок виявляє потайні недоліки системи управління.

3. Захистити працівників від надмірного контролювання. Занадто багато перевірок просто дратує. Менеджери не можуть скорочувати свою роботу лише до контролю, інакше це призведе до хаосу та провалу, оскільки багато форм контролю гальмують ініціативу та карають підприємництво.

4. Встановити суворі, але доступні стандарти. Якщо стандарт знизити і досягти без труднощів, він не матиме мотивації для тих, хто хоче багато досягти. Якщо стандарти високі, то робота або не проводиться, або проводиться формально, або можливий навіть варіант звільнення працівників, які ніби вже вичерпали свій потенціал.

5. Винагороджувати за досягнення цілей.

Ці умови дозволяють уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників.

При виконанні контрольних функцій доцільно мати на увазі загальну систему та умови роботи персоналу. Контроль має здійснюватися в період,

коли спеціалісти з обладнання найменш зайняті основною роботою і мають можливість приділяти більше часу виконанню плану моніторингу чи інспектування, або заздалегідь уточнювати час і форму контролю.

Сучасна література надає такі пропозиції керівникам щодо використання ефективного контролю:

1. Завжди пам'ятати, що контроль слід розглядати як позитивну діяльність, необхідну для зосередження людей, часу та грошей на цілях організації;

2. Підтримувати підлеглих у контролі власної діяльності; самоконтроль часто є найкращим видом контролю;

3. Періодично потрібно переоцінювати контроль та переконайтеся, що він все ще необхідний і підходить для ситуації;

4. Залучати підлеглих до розробки методів і засобів контролю;

5. Потрібно пам'ятати, що деякі відхилення від стандарту є нормою;

6. Не забувати спостерігати за позитивними та негативними відхиленнями, бути впевненим у їх розпізнаванні та оцінці позитивних відхилень;

Досвід в Україні та за її кордоном показав, що значне підвищення ефективності контролю, особливо на великих підприємствах, сприяє створенню інформаційних та управлінських систем контролю. Ця система надає інформацію про минуле, сьогодення та майбутнє та заснована на широкому використанні комп'ютерних технологій і орієнтована на користувача.

Система контролю має бути ефективною та результативною, але при цьому вона не обмежується ініціативою та турботою про кожен крок персоналу.

Для покращення ефективності корпоративного контролю необхідно:

1) розробити план, що об'єктивно відображає результати праці персоналу;

2) забезпечити двосторонній зв'язок між працівниками контролюючої організації та підприємства;

- 3) уникати занадто детального контролю;
- 4) застосовувати метод планування для забезпечення суворого, але справедливого контролю;
- 5) прийняти матеріальне стимулювання контролюючих органів за досягнуті результати;
- 6) впровадити систему інформаційного та управлінського контролю;
- 7) звернути особливу увагу на процес здійснення контролю за основними видами діяльності підприємства.

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення контролю на підприємстві

Рекомендації щодо вдосконалення контролю:

1. Під час моніторингу та вимірювання ефективності співробітників керівники повинні поставити перед собою головну мету: надати працівникам будь-яку допомогу для виконання встановленого графіка та визначити, чи не потрібні їм додаткові ресурси чи підтримка, а не карати їх за помилки чи відстрочення виконання до встановленого терміну.

2. Не залишати проблему на волю випадку, розробляти систему контролю досягнутих результатів і переконатися, що завдання вирішується правильно.

3. Щоб визначити, наскільки далеко зайшли ваші співробітники у напрямку вирішення поставленого завдання, спочатку потрібно встановити основні показники їхньої успішності у вирішенні проблеми.

4. Секрет можливості контролю та вимірювання результатів роботи полягає в наявності позитивних відгуків. Використовуючи позитивні відгуки (звіти про підвищення продуктивності тощо), заохочуються співробітники досягати результатів у процесі роботи.

І, навпаки, коли використовується негативний зворотний зв'язок (повідомляються зроблені помилки тощо), лише засуджується небажана поведінка працівників.

З'ясування способів удосконалення системи управління підприємством є дуже важливим етапом у процесі інтегрованого управління підприємством. Для

вирішення цієї проблеми знайдемо шляхи підвищення ефективності загальних систем, а також підвищення ефективності контролю та впливу керівників на персонал. Це і будуть шляхи підвищення ефективності системи контролю в ТзОВ «Імперія жирів».

Під час обговорень про проектування контрольної системи ТзОВ «Імперія жирів», встановлено деякі побажання щодо покращення ефективності, наприклад, вимога до інформації, що надається інформаційно-консультаційною службою (ІКС) щодо задоволення потреб керівників та прийняття рішень у процесі контролю.

Несподівано, багато можливих питань навіть не дозволяють ІКС працювати ефективно. Потенційні користувачі можуть не розуміти переваг системи, або боятися її і не мати бажання використовувати її. Можливо також, що система недешева. Ось кілька способів вирішення цих та інших проблем, щоб зробити нову ІКС ефективною в роботі.

Користувачі беруть участь у плануванні системи, а ІКС, у свою чергу, найчастіше плануються колективом спеціалістів за допомогою зовнішніх експертів. Для того, щоб розроблена ІКС була продуктивною в роботі, для цих експертів важливо запросити керівників, які й надалі використовуватимуть її в процесі проектування. Вони добре знають, які кроки значущі та які факти потрібні для прийняття цих рішень.

Система може не надати керівникам необхідну інформацію або перевантажити їх непотрібною інформацією, якщо вони будуть використовувати інформацію, не приймаючи участі в процесі розробки.

Також можна зменшити стійкість до змін, навчаючи користувачів як користуватися системою. Дізнатись про функції системи та допомогти уникнути «підводних каменів» допоможе попереднє навчання. Без нього користувачі зможуть опинитися під владою сервісних техніків і відчувати, ніби система керує ними, а не навпаки.

Якщо дохід від використання ІКС значно не перевищує вартість його створення, то ІКС не можна вважати ефективною. Найкраща система – це не та,

яка дає найбільше інформації, найбільшу точність і найшвидший результат. Найкраща – це система, яка забезпечує кількість та якість інформації, необхідної для управління, за найнижчих витрат. Експлуатаційні витрати ІКС значно перевищують витрати на експертів і вартість обладнання для обробки даних. Часто зневажають оцінку економічної ефективності ІКС.

Можна легко публікувати велику кількість інформації, це є однією з важливих проблем нової технології ІКС. Надмірна кількість інформації ускладнює легкість прийняття рішень так само, як її брак. Через це менеджери можуть переглядати важливу інформацію або не в змозі засвоїти її достатньо швидко, щоб приймати вчасні рішення. Тому, якісно розроблена ІКС випадковим чином видає керівникам лише той тип інформації, який необхідний для їх роботи. Інформацію слід максимально зменшити, щоб прискорити процес накопичення.

На ІКС діють зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Будь-яка переміна в структурі ТзОВ «Імперія жирів» означатиме, що певну інформацію необхідно надіслати на іншу адресу. Наприклад, якщо керівники вищого рівня приймають міри для децентралізації організаційної структури, то необхідно видозмінювати систему, щоб мати змогу надавати менеджерам нижчого рівня звіти та іншу інформацію, раніше доступну лише для керівників вищого рівня. Якщо ваші цілі змінюються, тоді необхідно змінити та оновити ІКС так, щоб вона надавала інформацію про нових споживачів і конкурентів. Якщо державні органи видають нові розпорядження з питань оподаткування, безпеки продукції, інформації для споживачів, безпеки праці тощо, ІКС необхідно оновити для збору, зберігання, обробки та поширення нової необхідної інформації.

Тому в ТзОВ «Імперія жирів» метод покращення ефективності проектування інформаційно-управлінської системи дозволить підвищити ефективність системи управління підприємством, оскільки керівники швидко отримають необхідну інформацію про результати діяльності за допомогою ефективних ІКС, порівнюють її на основі за окремими стандартами та

положеннями, оцінити цю діяльність та вжити певних коригувальних заходів у разі відхилення від стандартів, тобто здійснити ефективний контроль.

Щодо методів підвищення ефективності контролю керівника за підлеглими в ТзОВ «Імперія жирів», наведемо декілька пропозицій для керівників компаній, які хочуть уникнути ненавмисних негативних впливів на контроль поведінки співробітників, покращуючи тим самим свою ефективність на підприємстві. Ці пропозиції такі.

По-перше, керівники підприємств повинні розробити значущі стандарти, які співробітники зможуть прийняти. Персонал повинен відчувати, що стандарти, які використовуються для оцінки їхньої діяльності, справді об'єктивно та всебічно відображають їхню роботу. Крім того, вони повинні знати, що і як зробити, щоб допомогти їхній компанії досягти її комплексних цілей. Однак, якщо працівники помітили, що встановлені стандарти контролю не є повними та об'єктивними, вони можуть їх ігнорувати та свідомо порушувати, або можуть відчувати втому та розпач.

Керівники ТзОВ «Імперія жирів» також повинні наполегливо попрацювати над тим, щоб встановлені ними стандарти були сумлінно прийняті та затверджені працівниками.

По-друге, керівництву товариства необхідно налагодити двосторонній зв'язок. Якщо у працівника виникають якісь проблеми з системою контролю, він повинен мати можливість обговорити це відкрито, не думаючи за чиїсь образи, а за покращення своєї роботи. Керівник, який контролює компанію, повинен відкрито обговорити зі своїми працівниками, що значення очікуваного результату буде стандартом для кожної зони контролю. Така комунікація має збільшити можливість співробітників чітко зрозуміти справжню мету контролю та допомогти встановити приховані недоліки в системі контролю.

По-третє, керівникам ТзОВ «Імперія жирів» слід уникати зайвого контролю. Керівництво не повинно здійснювати багаторазовий контроль над підлеглими, інакше це забирає всю їхню увагу. Керівники не повинні

перевіряти роботу часто і ретельно. Інакше це може дратувати зі зрозумілих причин.

По-четверте, керівники ТзОВ «Імперія жирів» мають встановити жорсткі, але реально досяжні стандарти. При формулюванні заходів контролю важливо враховувати мотивацію. Чіткий стандарт зазвичай створює мотивацію, повідомляючи співробітникам, що саме від них очікує компанія. Однак, згідно з очікуваною теорією мотивації, можна спонукати людей працювати для досягнення тих цілей, які вони вважають реалістичними. Тому, якщо стандарт буде визнано нереальним або несправедливо високим, це підірве мотивацію співробітників. Так само, якщо стандарт встановлений на низькому рівні, якого не важко досягти, така ситуація негативно вплине на людей з високими потребами в досягненні високих результатів. Хороший керівник буде відчувати відмінності в потребах і здібностях підлеглих, і на основі цих відмінностей розробляти стандарти.

По-п'яте, слід винагородити керівництво ТзОВ «Імперія жирів» за досягнення планів. Якщо керівництво компанії хоче, щоб співробітники були мотивовані повністю присвятити себе інтересам компанії, вони повинні бути справедливо винагороджені за досягнення встановлених стандартів продуктивності. Відповідно до теорії очікувань, існує чіткий зв'язок між продуктивністю та винагородою. Якщо працівники не відчують цього зв'язку або вважають, що винагорода несправедлива, їхня майбутня продуктивність може знизитися.

Висновки до розділу 3

Досить часто виникає опір персоналу підприємства щодо контролю. Для керівників важливо розуміти, чому персонал чинить опір контролю та знати, як його подолати. Трапляється надмірний контроль, що є помилкою з боку керівників. Під час здійснення контролю керівники зобов'язані пам'ятати, що

багато співробітників негативно ставляться до цієї функції, оскільки бояться бути критикованими та покараними за помилки у своїй роботі.

Контроль є інструментом менеджменту та має стимулювати результативність, розвиток працівників і об'єднувати для подолання недоліків досягнення цілей.

Тому функції службового контролю необхідно розширювати для вивчення процесу реалізації рішень та для активного коректування та покращення всієї управлінської діяльності адміністративних органів.

На підприємстві контролюється якість прийнятих рішень. Такі контрольовані дані використовують для оцінювання особистої діяльності керівників та вирішення питань щодо їх просування. Важливо дотримуватись відповідного балансу між безпосереднім візуальним спостереженням і дистанційним контролем у заходах, спрямованих на вдосконалення організації контролю за виконанням рішень. Завдяки правильному плану роботи ефективність контролю можна підвищити.

При виконанні контрольних функцій доцільно мати на увазі загальну систему та умови роботи персоналу. Контроль має здійснюватися в період, коли спеціалісти з обладнання найменш зайняті основною роботою і мають можливість приділяти більше часу виконанню плану моніторингу чи інспектування, або заздалегідь уточнювати час і форму контролю.

Система контролю має бути ефективною та результативною, але при цьому вона не обмежується ініціативою та турботою про кожен крок персоналу.

Найкраща система – це не та, яка дає найбільше інформації, найбільшу точність і найшвидший результат. Найкраща – це система, яка забезпечує кількість та якість інформації, необхідної для управління, за найнижчих витрат. Якісно розроблена ІКС випадковим чином видає керівникам лише той тип інформації, який необхідний для їх роботи.

ВИСНОВКИ

Важливою є функція управління, оскільки вона фактично є засобом досягнення організаційних цілей. Без контролю або за неефективного контролю підприємство може зіткнутися з проблемами, подібними до втрати реального управлінського механізму. Щоб запобігти цьому, необхідно постійно, оперативно та ефективно здійснювати попередній, поточний та підсумковий контроль діяльності працівників, інвентаризації, виробничих процесів тощо.

Однак використання новітніх розробок у формуванні та впровадженні систем управління дозволяє значно зміцнити свої позиції та отримати додаткові конкурентні переваги.

Термін «контроль» має багато понять: контроль – один із головних принципів управління, контроль – стадія процесу управління і контроль як функція управління. Це пов'язано з тим, що кожен цикл виробництва або суспільний процес має певні характеристики та потребує управління впливом для забезпечення досягнення наперед визначених цілей. З цієї причини організації, які мають вплив на управління, повинні своєчасно усвідомлювати свої потреби та мати певні початкові характеристики, які, можливо, необхідно підготувати до впливу.

Функція контролю – це здатність керівництва виявляти проблеми та коригувати організаційну діяльність до того, як ці проблеми зможуть перерости у кризове становище. Звичайно, будь-яка організація може вчасно зафіксувати власні похибки та виправити їх до того, як вони нанесуть шкоду досягненню цілей організації.

Форма контролю – це зовнішній вираз конкретних дій, що використовується суб'єктами контролю. Останні здійснюють контроль певних об'єктів з їх кількісної, вартісної і якісної сторін. Кожній формі контролю притаманні свої певні взаємопов'язані між собою способи і прийоми. Так, кількісна і вартісна форми контролю застосовують метод інвентаризації, спосіб порівняння тощо. Форми контролю тісно пов'язані між собою. Наприклад,

кількісна форма контролю викликає в ряді випадків застосування вартісної, а остання – кількісної тощо.

ТЗОВ «Імперія жирів» – український виробник продуктів харчування, який спеціалізується на виробництві високоякісних маргаринів. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки у банківських установах, печатку з власним найменуванням, штампи, товарний знак та інші реквізити.

Перший етап процесу контролю в ТЗОВ «Імперія жирів» встановлення стандартів показує, наскільки близько об'єднані функції контролю і планування. Стандарти – це конкретні цілі, за якими можна вимірювати прогрес. Ці цілі є результатом процесу планування. Усі стандарти, які використовуються для контролю, необхідно вибирати з численних цілей і стратегій підприємства.

Другим етапом процесу контролю ТЗОВ «Імперія жирів» є порівняння фактично досягнутих результатів із встановленими нормативами. На цьому етапі керівник повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням. При цьому він має прийняти ще одне дуже важливе рішення: наскільки чи відносно безпечно виявлене відхилення від стандарту. Тут, на другому етапі процесу контролю, дається оцінка, яка є основою для прийняття рішення про вжиття заходів. Діяльність, що здійснюється на цьому етапі процесу контролю, часто є найбільш очевидною частиною всієї системи контролю. Ця діяльність полягає у визначенні розміру відхилення, вимірюванні результатів, передачі інформації та її оцінці.

Одним з найбільш перспективних видів консалтингових послуг в Україні є проектний менеджмент. Сучасний дизайн розглядається як відносно самостійний етап у процесі створення нових або зміни існуючих соціальних технологічних систем і процесів і є своєрідним ланцюгом між дослідженнями і виробництвом. Отже, проектування є завершальною стадією дослідницької роботи, з одного боку, і початковою стадією фактичного виготовлення системи

проектування з іншого. Уміння ефективно управляти проектами стає ключовою конкурентною перевагою будь-якого бізнесу.

Проте, наразі в Україні недостатньо фахівців у сфері управління проектами, менше професіоналів, які вміють не лише аналізувати теоретичні питання, а й застосовувати на практиці позитивний досвід, набутий під час реальної взаємодії з вітчизняною структурою компанії. Особливістю проектної роботи є не одноразове надання інформаційно-аналітичних послуг, а надання консультаційної підтримки протягом усього життєвого циклу проекту.

Щоб оптимізувати використання сучасних тенденцій для охоплення необхідних секторів ринку, необхідно розглянути питання використання зовнішніх ресурсів для розвитку підприємства. Основними напрямками зовнішнього консультування можуть бути вдосконалення та зовнішнє позиціонування продукції компанії (обсяг послуг), максимальна участь у загальному інформаційному полі, підвищення престижу (фірмової назви організації), позиціонування наявних і потенційних клієнтів. Йдеться про використання нових якісних даних для досягнення цієї мети шляхом побічного впливу процесів, діяльності, підсистем, елементів і структур.

Рішення інноваційних проблем не може бути суто економічним чи технічним. Як потужний інструмент, консалтинг має сприяти вирішенню складних проблем у сфері управління та організаційного розвитку. Для вирішення складних завдань компанії повинні впроваджувати консультаційну підтримку та менеджмент при розробці та реалізації спеціальних комплексних інноваційних проектів.

Контроль попереджує негативні ситуації на підприємстві. Функція контролю – характеристика керування, яка допомагає знайти недоліки і відкоригувати діяльність підприємства, попереджуючи банкрутство. Кожне підприємство зобов'язане бути здатним своєчасно виявляти свої помилки і корегувати їх до того, поки вони ще не нашкодили досягненню цілей підприємства.

Висновки: 1) контроль в самому загальному вигляді – це частина управлінського процесу, яка в змістовому плані передбачає отримання інформації про результати управлінських дій; 2) для здійснення процесу контролю на підприємстві потрібно наявність системи показників, здатності у системи розпізнавати реальність і порівняти її з системою критеріїв відпрацювання колективних мір; 3) у контролі як функції управління можна виділити дві основні сторони: а) пізнавальна, пов'язана зі сприйняттям і вивченням інформації; б) впливаюча, яка полягає у можливості забезпечити управлінську систему даними для здійснення коректуючих мір; 4) при оцінці ролі та місця функції контролю в управлінні варто пам'ятати, що контроль займає в управлінському циклі останнє місце лише по списку, але не по значенню.

Люди обов'язково присутні під час контролю, як і під час всіх інших стадій управління. При цьому при розробці процедури контролю менеджер повинен брати до уваги поведінку людей.

Звісно, той факт, що контроль дає сильний і безпосередній вплив на поведінку, не повинно викликати ніякого подиву. Керівники часто свідомо контролюють видимо, щоб вплинути на поведінку співробітників і змусити їх зосередитися на досягненні цілей підприємства. Наприклад, кожного банківського працівника, який здійснює будь-які угоди, чітко попереджають про грошові операції, що проходять кожного по рахункам. Грошові розрахунки часто перевіряються старшими працівниками, ніхто це не тримає в секреті. Ті працівники фірм, які мають право видавати кредити і підписувати чеки, твердо знають, що вся фінансова звітність буде ретельно перевірена незалежними аудиторами.

В загальному, підприємство має хорошу фінансову стійкість та щорічно покращує результати своєї діяльності.

Пропозиції автора щодо покращення роботи підприємства в загальному:

- 1) вдосконалити процес на виробництві, придбати модернізоване обладнання, яке вимагає менших затрат, є більш ефективним, відповідає новітнім технологіям;
- 2) в подальшому замінити деяку людську робочу силу на роботів, використати автоматизоване машинне виробництво;
- 3) розширити своє виробництво, додати нові товари, урізноманітнити асортимент;
- 4) знайти нових покупців, як у межах країни, так і за її кордоном;
- 5) створити колаборації з різними брендами, тим самим привернувши увагу ще більшого кола людей до своєї продукції.

Ідея, яка лежить в основі бажання зробити процес контролю наочним і видимим, полягає не в тому, щоб зафіксувати помилки або шахрайництво, а в тому, щоб передбачити їх. А менеджери надіються, що працівники, знаючи про те, що контроль існує і функціонує ефективно, будуть свідомо старатися уникати помилок, сумнівних угод і тому подібне. У свою чергу це збільшує можливості контролю максимально зближувати реальні результати з запланованими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-лозинська Л. О. Основи менеджменту: практикум. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 522 с.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТзОВ «Імперія жирів» за 2018 рік
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТзОВ «Імперія жирів» за 2019 рік
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТзОВ «Імперія жирів» за 2020 рік
5. Банах В. А., Гребенюк І. В., Гребенюк О. В. Методичні вказівки до виконання навчальної практики для студентів ЗДІА І курсу за спеціальністю 192 «Будівництво та цивільна інженерія» денної форми навчання: навчальна практика. Запоріжжя : ЗГІА, 2017. 22 с.
6. Басанцов І. В. Державний фінансовий контроль: регіональні аспекти: монографія. Київ : Корпорація, 2016. 234 с. Організація готельно-ресторанної справи
7. Белова І.М., Дідоренко Т.В. Організація внутрішнього контролю діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2018. № 6. С. 369 – 375.
8. Большакова О. Ю., Кравченко Г. О. Методологічні принципи фінансового контролю: принцип незалежності. *Фінансовий контроль*. 2004. С. 44–48.
9. Бурова Т. А., Корнієнко О. С. Бухгалтерський облік та аудит для менеджерів: навч. посібник. Миколаїв : НУК, 2017. 128с.
10. Бутко А. Д., Марченко А. Д. Внутрішній фінансовий контроль у системі фінансового контролю держави. *Фінанси України*. 2013. С. 127–135.
11. Види контролю. URL: <https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/112-vidi-kontrolyu.html> (дата звернення: 25.11.2021)
12. Внутрішнє середовище організації. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5414.html> (дата звернення: 25.11.2021)

13. Гаращук В. М. Проблеми організаційного забезпечення контролю і нагляду в державному управлінні. *Проблеми законності*. 2015. Вип. 71. С. 100–103.

14. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436–IV : Станом на 06 жовт. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 19.11.2021).

15. Грязнова А. Г., Маркина Е. В. Финансы : учебник. Москва : Финансы и статистика, 2004. 504 с.

16. Гушко С. В. Економічні основи проведення аудиту діяльності промислових підприємств. Київ : Криворізький економічний ін-т Державного вищого навч. закл. «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : 2018. 265 с.

17. Дем'яненко І.В. Фінансова стійкість підприємства та її регулювання. *Фінанси України*. 2010. №5. С.127-129.

18. Дишлева А. Україна продовжує розвивати систему управління державними фінансами. *Фінансовий контроль*. 2013. С. 13–15.

19. Дікань Л. В., Щербаков О. І., Ольховський Ю. А. Контроль в бюджетних установах : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Харків : ІНЖЕК, 2016. 208 с.

20. Дікань Л.В. Контроль і ревізія : навч. посіб. Київ : Знання, 2015. 327 с.

21. Ерохина Л. И. Основы предпринимательской деятельности. Москва, 2012.

22. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Стороженко О. А. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Національна академія управління, 2006. 655 с.

23. Ждан Т. А. Економічна сутність та зміст поняття «державний фінансовий контроль». Науковий журнал «Причорноморські економічні студії», 2018. № 16. С.161-168.

24. Загорський В. С. Державне управління. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. 245 с.

25. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТЗОВ «Імперія жирів» за 2018 рік

26. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТЗОВ «Імперія жирів» за 2019 рік

27. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТЗОВ «Імперія жирів» за 2020 рік

28. Іванова І. М. Сучасні європейські моделі системи фінансового контролю / І. М. Іванова. *Теорії мікро– макроекономіки* : зб. наук. праць проф. викл. складу і аспірантів, випуск 21 / за ред. проф. Мальвина Ю.М., Ніколенка Ю.В. Київ : Знання України, 2015. С. 74–76.

29. Ільїн В. Ю. Розвиток відносин власності на селі в умовах корпоратизації. *Економіка АПК*. 2013. С. 54–62.

30. Імперія жирів, ТОВ. *Бізнес-Гід*. URL: <https://imperiya-zhyriv.business-guide.ua/>.(дата звернення: 22.11.2021).

31. Ковалев В. В. Финансовый анализ. Москва, 2000. 336 с.

32. Контроль виробничих процесів: поняття, зміст, види. Реферат. *Освіта.ua* 2011. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14372/>. (дата звернення: 21.11.2021).

33. Контроль. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C>. (дата звернення: 20.11.2021).

34. Контролювання як функція менеджменту. Реферат. *Освіта.ua*. 2010. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13585/>.(дата звернення: 20.11.2021).

35. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2013. 416 с.

36. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. Львів, 2013. 352 с.

37. Ловінська Л. Г., Стефанюк І. Б. Організація бухгалтерського обліку та фінансового контролю в сучасних умовах господарювання в Україні. Київ : НДФІ, 2006. 240 с.

38. Макогон В. В. Застосування критерію узгодження інтересів власників і працівників для оцінки ефективності менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2015. С. 93-99.

39. Матюк Л. В. Контроль і ревізія: конспект лекцій для студентів напрямку підготовки «Облік і аудит» денної форми навчання/ уклад. Любешів : Любешівський технічний коледж Луцького НТУ, 2018. 86 с.

40. Менеджмент : навч. посіб. / М. М. Шкільняк та ін. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

41. Менеджмент: навч. посіб. / Н. С. Краснокутська та ін. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.

42. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2016. С. 37-49.

43. Основные принципы контроля. *Студопедия*. 2017. URL: https://studopedia.ru/19_22858_osnovnie-printsipi-kontrolya.html. (дата звернення: 22.11.2021).

44. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.99 р. № 996-XIV. *Бухгалтерський облік: нормативна база*. Харків : Фактор, 2003. С. 5-18.

45. Про організацію бухгалтерського обліку та звітність в Україні : положення, затверджене постановою КМУ від 03.04.93 р. № 250, зі змінами та доповненнями . *Бухгалтерський облік: нормативна база*. Харків : Фактор, 2003. С. 198-212.

46. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України N 5463-VI від 16.10.2012р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T293900> (дата звернення: 25.11.2021).

47. Про примітки до річної фінансової звітності : наказ міністерства фінансів України від 29.11.2000 р. № 307 / *Бухгалтерський облік: нормативна база*. Харків : Фактор, 2003. С. 5-18.

48. Рубитель О. В лабіринтах внутрішнього контролю. *Blog*. 2020. URL: <https://blog.liga.net/user/orubitel/article/35496>. (дата звернення: 25.11.2021).

49. Савченко В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Харків : Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва, 2013. 274с.

50. Системы контроля организации. *Учебные материалы*. URL: <https://works.doklad.ru/view/4xit6zkHIYg/all.html>. (дата звернення: 24.11.2021).

51. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 416 с.

52. Сучасна система контролю. Лідерство і управління *BigLib.info*. URL: <https://biglib.info/8240-suchasna-sistema-kontrolyu-lderstvo-upravlnnya.html> (дата звернення: 20.11.2021).

53. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. Львів : ЛБУ НБУ, 2000. 485 с.

54. Ткаченко А.М. Сутність, зміст і місце контролю в системі управління. *Придніпровський науковий вісник*. № 10 (77), Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2015.

55. Удосконалення системи контролю в органах державної служби. *Studizba*. URL: <https://studizba.com/files/show/doc/59541-3-102882.html> (дата звернення: 20.11.2021).

56. Феденя А. К. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов. Минск: Бестпринт, 2003. 324 с.

57. Хміль Ф. І. Основы менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2013. 608 с.

58. Яценко В. М. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи їх вирішення. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. С. 34–35.

АНОТАЦІЯ

Ткачук Ніна. Організація системи контролю на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування», освітньо-професійна програма «Облік і правове забезпечення агропромислового бізнесу». – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2021.

Розглянуто теоретичні засади системи контролю на підприємстві та проблеми її ефективності. Охарактеризовано діючу практику, запропоновано методи та шляхи підвищення ефективності організації контролю на ТзОВ «Імперія жирів» за рахунок організації ефективної системи внутрішнього контролю.

У статті здійснено аналіз системи контролю на ТзОВ «Імперія жирів», а також запропоновано напрями вдосконалення системи контролю на підприємстві.

ANNOTATION

Tkachuk Nina. Organization of the control system at the enterprise – Manuscript.

Study on the degree of higher education «Master's degree» in specialty 071 "Accounting and Taxation", educational and professional program "Accounting and legal support of agribusiness". - Western Ukrainian National University, Ternopil, 2021.

Theoretical principles of the control system at the enterprise and problems of its efficiency are considered. The current practice is characterized; the methods and ways to increase the efficiency of the organization of control at the Open Company "Empire of fats" by organizing an effective system of internal control are proposed. The article analyzes the control system at the Open Company "Empire of fats", as well as suggests ways to improve the control system at the enterprise.