

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Кафедра економіки, обліку та оподаткування

ПАВЕЛЬЧУК ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ

КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМКИ
ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

Спеціальність 051-Економіка

Освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Ст. гр. ЕЕПзвнм-21

Павельчук О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1. Сутність контролю в системі управління підприємством..	6
1.2. Типи та методи контролю: сучасні підходи..	12
1.3. Роль контролю у забезпеченні ефективності управління підприємством..	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».....	20
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	20
2.2. Оцінка організації контролю на підприємстві.....	27
2.3. Аналіз ефективності контролю в управлінських процесах та виявлення недоліків.....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ».....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективність управління сучасними підприємствами значною мірою залежить від рівня організації контролю. Контроль, як одна з основних функцій управління, забезпечує зворотний зв'язок у процесі реалізації управлінських рішень, сприяє виявленню відхилень у виконанні планів та досягненні стратегічних цілей. У динамічних умовах ринкової економіки, коли конкуренція посилюється, а зовнішнє середовище постійно змінюється, роль контролю значно зростає. Він стає не лише засобом виявлення помилок, а й інструментом для прогнозування ризиків, підвищення продуктивності та адаптації до нових умов.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» — провідний виробник хлібобулочних виробів в Україні, що успішно конкурує як на національному, так і на міжнародному ринках. Водночас, для підтримки конкурентних позицій підприємству необхідно забезпечити високий рівень управлінських процесів, серед яких контроль відіграє ключову роль. Вдосконалення системи контролю є актуальним завданням, яке дозволить ПрАТ «Концерн Хлібпром» оперативно реагувати на виклики ринку, раціонально використовувати ресурси та підвищувати ефективність діяльності.

Контроль на підприємстві виконує не лише функцію перевірки виконання завдань, але й сприяє підвищенню відповідальності працівників, координації дій між підрозділами та досягненню стратегічних цілей. Водночас сучасні тенденції вимагають від підприємств адаптації до новітніх технологій управління. Це особливо актуально в контексті автоматизації контролю, впровадження інформаційних систем і дотримання міжнародних стандартів.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в аналізі системи контролю на ПрАТ «Концерн Хлібпром», виявленні її недоліків та розробці практичних рекомендацій для підвищення її ефективності. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- визначити роль і місце контролю у системі управління підприємством;

- дослідити сучасні методи й інструменти контролю;
- оцінити стан системи контролю на ПрАТ «Концерн Хлібпром» та виявити її слабкі сторони;
- запропонувати напрями вдосконалення системи контролю з урахуванням новітніх підходів і технологій.

Об'єктом дослідження виступає система управлінського контролю на ПрАТ «Концерн Хлібпром». **Предметом** є процеси організації, впровадження та вдосконалення функції контролю на підприємстві.

Методи дослідження. У дослідженні використано комплекс методів, що дозволяє забезпечити системний підхід до аналізу функції контролю та розробки рекомендацій щодо її вдосконалення. Метод аналізу і синтезу дав змогу вивчити сутність контролю та його роль у системі управління підприємством, а також визначити недоліки й переваги діючої системи контролю на ПрАТ «Концерн Хлібпром». Порівняльний метод допоміг проаналізувати існуючі методи контролю в порівнянні із сучасними практиками вітчизняних та міжнародних підприємств. Економіко-статистичний метод забезпечив оцінку ефективності контролю на основі таких показників, як продуктивність, витрати та якість виконання завдань. Метод експертного оцінювання дав можливість зібрати думки працівників і керівництва щодо якості управлінського контролю. Графічний метод був використаний для візуалізації отриманих даних у вигляді графіків, схем та діаграм. Метод моделювання дозволив розробити рекомендації для вдосконалення системи контролю з урахуванням впровадження сучасних інформаційних технологій.

Новизна дослідження полягає у комплексному аналізі системи контролю ПрАТ «Концерн Хлібпром» та розробці нових підходів до її вдосконалення. Вперше для підприємства запропоновано інтегрувати автоматизовані системи управління в контрольні процеси, що дозволить підвищити їх оперативність і точність. Адаптація міжнародних стандартів контролю забезпечить прозорість та відповідність управлінських процесів

найкращим світовим практикам. Запропоновано нову систему показників для оцінки ефективності контролю, що враховує специфіку діяльності підприємства. Особливістю роботи є розробка механізмів залучення персоналу до системи контролю через підвищення їхньої мотивації та відповідальності. Також проведено оцінку впливу автоматизації на якість контролю, що дозволило обґрунтувати переваги впровадження сучасних цифрових технологій у цей процес. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані як ПрАТ «Концерн Хлібпром», так і іншими підприємствами для оптимізації системи контролю та управління.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів для оптимізації системи контролю на підприємстві, що сприятиме підвищенню продуктивності, зменшенню втрат ресурсів і підвищенню лояльності персоналу. Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити відповідність сучасним стандартам управління та досягти високих показників ефективності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність контролю в системі управління підприємством

Контроль є однією з основних функцій управління, яка забезпечує ефективну взаємодію всіх структурних елементів організації [1]. В умовах сучасної ринкової економіки роль контролю зростає, оскільки підприємства змушені оперативно реагувати на зовнішні зміни та внутрішні виклики, підтримуючи високу продуктивність і досягнення стратегічних цілей [2]. Контроль спрямований на забезпечення відповідності фактичних результатів діяльності планам, виявлення відхилень і оперативне коригування управлінських рішень.

Сутність контролю полягає в систематичному спостереженні за реалізацією цілей і завдань підприємства, оцінці результатів та розробці заходів для усунення відхилень. Він є безперервним процесом, інтегрованим у всі стадії управління: від планування до оцінки досягнутих результатів. Основна мета контролю — забезпечити виконання завдань відповідно до затверджених планів, зменшити ризики та підвищити ефективність діяльності підприємства [46, с. 281].

Контроль в управлінні є багатограним процесом, який відіграє ключову роль у досягненні цілей підприємства. Його ефективність забезпечується завдяки ряду характеристик, які визначають місце контролю у системі управлінської діяльності та його взаємодію з іншими функціями управління.

Системність є фундаментальною характеристикою контролю. Вона передбачає, що контроль інтегрується у всі складові управління, такі як планування, організація, мотивація та координація. Це означає, що контроль не існує ізольовано, а взаємодіє з іншими функціями, створюючи єдину систему, яка забезпечує ефективне управління ресурсами та процесами. Наприклад, без чітко визначених планів неможливо встановити критерії

контролю, а без координації дій результати контролю можуть не вплинути на коригування управлінських рішень.

Процесуальність контролю визначає його безперервний характер. Це постійний процес, який починається з моменту постановки цілей і триває до завершення виконання управлінського рішення. Контроль здійснюється на всіх етапах управління: під час планування, реалізації та оцінки результатів. Завдяки цьому забезпечується безперервність зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно реагувати на відхилення та адаптувати стратегії відповідно до змінних умов [6].

Органічна інтегрованість підкреслює, що контроль є невід'ємною частиною діяльності кожного структурного підрозділу та рівня управління. Це означає, що контроль здійснюється як на стратегічному рівні (керівництво підприємства), так і на операційному (виконання конкретних завдань). Наприклад, у фінансовому відділі контроль охоплює дотримання бюджету, а у виробничому — відповідність продукції встановленим стандартам. Завдяки такій інтегрованості контроль стає частиною корпоративної культури, формуючи відповідальність і дисципліну серед працівників [7, с.9].

Адаптивність контролю є критично важливою в умовах динамічного зовнішнього середовища та постійних змін у внутрішніх процесах підприємства. Контроль має здатність змінювати свої методи, форми та підходи залежно від актуальних потреб організації. Наприклад, у кризових умовах контроль може посилюватися для запобігання ризикам, тоді як у стабільному середовищі фокус може зміщуватися на підтримку інновацій і розвитку. Адаптивність забезпечує гнучкість і ефективність управління, дозволяючи підприємству залишатися конкурентоспроможним у будь-яких умовах.

Таким чином, характеристики контролю, такі як системність, процесуальність, органічна інтегрованість та адаптивність, забезпечують його дієвість і ефективність. Вони дозволяють контролю виконувати свою роль у

забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства, мінімізувати ризики та оптимізувати використання ресурсів.

Функції контролю є багатограними і взаємопов'язаними, їх виконання залежить від конкретних цілей, завдань та особливостей діяльності підприємства. Ефективність управління багато в чому визначається здатністю системи контролю забезпечувати зворотний зв'язок, коригувати дії, запобігати ризикам і мотивувати персонал. Основні функції контролю охоплюють широкий спектр завдань, що забезпечують стабільність і результативність роботи організації:

1. Діагностична функція. Контроль виконує роль інструменту діагностики, який дозволяє виявляти відхилення від встановлених стандартів і планів. Завдяки цій функції підприємство може проаналізувати причини невідповідностей між запланованими та фактичними показниками. Наприклад, аналіз причин зриву виробничих термінів або перевищення витрат допомагає ідентифікувати слабкі місця в організаційних процесах. Діагностична функція також сприяє оцінці стану ресурсів, ефективності праці та дотримання стандартів якості. Вона є основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію діяльності.

2. Превентивна функція. Завдяки контролю підприємство отримує можливість передбачити потенційні ризики та уникнути їх ще до того, як вони стануть критичними. Превентивна функція спрямована на аналіз умов, що можуть призвести до виникнення проблем, та розробку заходів для їх попередження. Наприклад, своєчасний контроль за станом обладнання дозволяє уникнути простоїв виробництва через поломки. Ця функція також охоплює оцінку зовнішніх факторів, таких як зміни в ринковому середовищі, що дозволяє підприємству бути більш гнучким та адаптивним.

3. Коригувальна функція. Контроль забезпечує оперативне коригування управлінських рішень у разі виявлення відхилень. Ця функція сприяє швидкому реагуванню на зміни, що виникають у процесі виконання завдань. Наприклад, якщо під час реалізації проекту виявляється перевищення

бюджету, контроль дозволяє вчасно переглянути план фінансування або оптимізувати витрати. Коригувальна функція є особливо важливою в умовах швидких змін, оскільки вона дозволяє уникнути серйозних втрат і забезпечити досягнення поставлених цілей.

4. Мотиваційна функція. Система контролю стимулює працівників до відповідального виконання своїх обов'язків, сприяє підвищенню їхньої дисциплінованості та орієнтації на результат. Завдяки цій функції кожен співробітник усвідомлює значущість своєї роботи та її вплив на досягнення загальних цілей підприємства. Наприклад, чіткі критерії оцінки результатів праці, підтримувані системою контролю, дозволяють прозоро визначати винагороди та підвищувати мотивацію працівників.

5. Інформаційна функція. Контроль надає керівництву підприємства об'єктивну інформацію про стан виконання завдань, ефективність процесів і рівень досягнення цілей. Інформаційна функція є основою для аналізу результатів роботи, розробки нових стратегій і прийняття рішень. Наприклад, дані, отримані внаслідок контролю, дозволяють виявляти прогалини у використанні ресурсів або визначати потребу в навчанні персоналу. Крім того, ця функція сприяє створенню прозорої системи управління, що підвищує довіру працівників до керівництва [2].

Таким чином, функції контролю охоплюють широкий спектр завдань, які сприяють стабільності та ефективності управління підприємством. Діагностична функція допомагає виявляти проблеми, превентивна — запобігати їм, коригувальна — своєчасно реагувати на зміни, мотиваційна — підвищувати залученість персоналу, а інформаційна — забезпечувати керівництво необхідними даними для прийняття обґрунтованих рішень. У комплексі ці функції формують дієву систему контролю, яка сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Контроль у системі управління підприємством є складним і багатогранним процесом, що охоплює різні етапи діяльності. Його класифікація за часом проведення дозволяє виділити три основні види:

попередній, поточний і підсумковий контроль. Кожен з цих видів має свої цілі, завдання та особливості реалізації.

Попередній контроль є першим етапом у процесі забезпечення ефективного виконання завдань. Він здійснюється ще до початку операційної діяльності та має на меті перевірку підготовленості підприємства до реалізації поставлених цілей. Основними завданнями попереднього контролю є аналіз планів, ресурсів і умов, необхідних для виконання роботи. Наприклад, перевіряється відповідність затверджених планів наявним ресурсам, оцінюється технічний стан обладнання, а також рівень кваліфікації персоналу, залученого до виконання завдань. У рамках попереднього контролю важливо виявити можливі ризики, які можуть завадити досягненню цілей, та розробити заходи для їхньої мінімізації. Основною перевагою цього виду контролю є його превентивний характер, оскільки він дозволяє уникнути значних втрат і збоїв у процесі реалізації завдань [51, с. 237].

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі виконання роботи. Його головною метою є забезпечення відповідності поточних результатів планам і стандартам, встановленим підприємством. Поточний контроль дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованого курсу, аналізувати їхні причини та приймати коригувальні рішення. Це особливо важливо для забезпечення стабільності робочого процесу та уникнення значних втрат ресурсів. Поточний контроль може бути реалізований у різних формах: регулярні звіти, огляди виконаних завдань, моніторинг ключових показників ефективності (KPI). Завдяки цьому виду контролю керівництво отримує можливість своєчасно реагувати на зміни та запобігати негативним наслідкам. У сучасних умовах поточний контроль значно спрощується завдяки використанню інформаційних технологій, які дозволяють автоматизувати процес збору й аналізу даних.

Підсумковий контроль є завершальним етапом у системі управління. Він проводиться після завершення роботи з метою оцінки досягнутих результатів та порівняння їх із запланованими показниками. Основне завдання цього виду

контролю полягає у виявленні успіхів і недоліків, які мали місце в процесі виконання завдань. Підсумковий контроль дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів, якість виконаних робіт і відповідність досягнутих результатів стратегічним цілям підприємства. На основі отриманих даних розробляються рекомендації для подальшого вдосконалення управлінських процесів. Окрім цього, підсумковий контроль слугує основою для мотивації персоналу, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити внесок кожного співробітника в загальний результат. У перспективі результати підсумкового контролю можуть бути використані для оновлення планів і стратегій підприємства.

Таким чином, поєднання попереднього, поточного та підсумкового контролю формує цілісну систему управління, яка дозволяє підприємству ефективно функціонувати, досягати поставлених цілей і мінімізувати ризики. Кожен із видів контролю виконує свою унікальну функцію, сприяючи підвищенню стабільності, продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Залежно від об'єкта контролю розрізняють фінансовий, технічний, кадровий, адміністративний контроль тощо. Кожен з цих видів має свої особливості, однак їх об'єднує спільна мета — досягнення ефективності управління.

Особливе значення у сучасних умовах набуває автоматизація контролю та впровадження інформаційних технологій. Завдяки цифровим рішенням підприємства можуть значно підвищити оперативність збору та обробки інформації, зменшити ризик помилок і забезпечити прозорість процесів. Сучасні системи дозволяють інтегрувати контроль у загальну управлінську платформу, забезпечуючи керівництво актуальними даними в режимі реального часу [19, с.33].

Сутність контролю також визначається його впливом на корпоративну культуру підприємства. Контроль може сприяти підвищенню дисципліни, відповідальності співробітників і формуванню орієнтації на результат.

Водночас надмірний контроль або неправильне його використання може створити атмосферу недовіри та знизити мотивацію працівників. Тому важливо дотримуватися балансу між рівнем контролю і свободою дій співробітників, забезпечуючи їхню автономність у межах, що не суперечать цілям підприємства.

Таким чином, контроль у системі управління підприємством є інструментом, що забезпечує ефективну координацію, аналіз і коригування діяльності для досягнення стратегічних цілей. Його належна організація сприяє зменшенню ризиків, підвищенню ефективності управлінських рішень і створенню конкурентних переваг підприємства. У сучасних умовах значення контролю зростає, що зумовлює необхідність його вдосконалення та адаптації до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах підприємства.

1.2. Типи та методи контролю: сучасні підходи

Контроль як ключова функція управління є інструментом, який забезпечує ефективність роботи підприємства, зокрема завдяки моніторингу, оцінці та коригуванню діяльності. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища особливого значення набуває розуміння типів контролю, а також методів, які дозволяють забезпечити досягнення стратегічних і операційних цілей. Типологія контролю охоплює кілька важливих критеріїв, таких як час проведення, об'єкт і рівень управління, кожен із яких дає змогу побудувати ефективну систему.

Класифікація контролю за часом проведення дозволяє виділити три основні типи. Попередній контроль здійснюється ще до початку виконання завдань і має на меті перевірку готовності підприємства до реалізації запланованих заходів. Він включає перевірку відповідності ресурсів, технічного стану обладнання, кваліфікації працівників та інших аспектів, що впливають на успішність роботи. Його головною перевагою є превентивний характер, оскільки він дає змогу уникнути значних втрат у майбутньому. Поточний контроль здійснюється у процесі виконання роботи. Його основним

завданням є моніторинг поточного стану, оперативне виявлення відхилень і своєчасне внесення корективів. Поточний контроль забезпечує стабільність операцій і підвищує ефективність використання ресурсів. Підсумковий контроль проводиться після завершення завдань з метою оцінки досягнутих результатів [11]. Він дозволяє аналізувати, наскільки фактичні показники відповідають запланованим, а також виявляти причини успіхів або недоліків. Цей тип контролю сприяє вдосконаленню управлінських процесів і плануванню майбутньої діяльності (Табл 1.1.).

Контроль за об'єктом охоплює різні аспекти діяльності підприємства.

Фінансовий контроль спрямований на перевірку відповідності доходів, витрат, фінансових звітів і бюджетів.

Виробничий контроль забезпечує відповідність продукції встановленим стандартам, що важливо для дотримання якості.

Кадровий контроль оцінює ефективність роботи персоналу, дотримання трудової дисципліни та реалізацію кадрової політики.

Маркетинговий контроль аналізує результати маркетингових заходів, включаючи рекламні кампанії та дослідження ринку. Кожен із цих видів контролю має свої особливості, але разом вони формують цілісну систему, спрямовану на забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

За рівнем управління виділяють стратегічний, тактичний і оперативний контроль.

Стратегічний контроль здійснюється на вищому рівні управління і спрямований на досягнення довгострокових цілей.

Тактичний контроль відповідає за реалізацію функціональних завдань, таких як виконання маркетингових планів чи впровадження нових технологій. Оперативний контроль зосереджений на поточній діяльності, що включає виконання повсякденних завдань і забезпечення ефективності робочих процесів.

Таблиця 1.1

Типи контролю та їх характеристика

Критерій класифікації	Тип контролю	Основна характеристика	Методи реалізації
За часом проведення	1. Попередній контроль	Здійснюється до початку виконання завдань з метою перевірки готовності ресурсів, персоналу, планів.	Перевірка документації, оцінка ресурсів, інструктажі.
	2. Поточний контроль	Проводиться в процесі виконання завдань для виявлення відхилень і їх коригування.	Моніторинг KPI, регулярні звіти, автоматизовані системи обліку.
	3. Підсумковий контроль	Виконується після завершення роботи для аналізу досягнутих результатів і підбиття підсумків.	Фінансовий аналіз, аудит, порівняння планових і фактичних даних.
За об'єктом контролю	1. Фінансовий контроль	Охоплює доходи, витрати, виконання бюджету та звітність.	Аналіз фінансової документації, розрахунок рентабельності.
	2. Виробничий контроль	Забезпечує дотримання технологічних стандартів і якості продукції.	Оцінка якості продукції, перевірка відповідності стандартам.
	3. Кадровий контроль	Спрямований на оцінку ефективності роботи персоналу і дотримання трудової дисципліни.	Атестація працівників, оцінка продуктивності.
За рівнем управління	1. Стратегічний контроль	Орієнтований на досягнення довгострокових цілей підприємства.	SWOT-аналіз, аудит стратегій, моніторинг зовнішнього середовища.
	2. Тактичний контроль	Забезпечує реалізацію функціональних завдань на середньому рівні управління.	Аналіз виконання планів, оцінка ефективності окремих підрозділів.
	3. Оперативний контроль	Спрямований на моніторинг повсякденної діяльності підприємства.	Контроль термінів виконання завдань, моніторинг ключових показників.

Методи контролю поділяються на традиційні та сучасні. Серед традиційних методів особливе місце займає документальний контроль, який включає перевірку звітів, договорів, планів та інших офіційних документів. Цей метод забезпечує об'єктивність і юридичну точність оцінки, але може бути трудомістким. Фізичний контроль передбачає перевірку стану матеріальних ресурсів і технічних засобів. Наприклад, інвентаризація складів або перевірка обладнання на відповідність стандартам. Фінансовий контроль охоплює аналіз ключових фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність і прибутковість [28, с.16].

Сучасні методи контролю базуються на використанні інформаційних технологій та інноваційних підходів. Автоматизований контроль передбачає застосування ERP-систем для моніторингу виконання завдань, збору та аналізу даних у реальному часі. Використання ключових показників ефективності (KPI) дає змогу чітко вимірювати успішність виконання завдань. Наприклад, рівень задоволеності клієнтів чи дотримання термінів виконання проектів. Аудит є важливим інструментом оцінки відповідності діяльності підприємства встановленим стандартам. Він може бути внутрішнім, коли перевірку здійснюють працівники підприємства, або зовнішнім, за участю незалежних експертів. SWOT-аналіз є корисним інструментом стратегічного контролю, оскільки дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози.

Сучасні підходи до контролю передбачають інтеграцію цифрових технологій і гнучких методів управління. Наприклад, цифровий контроль включає використання великих даних (Big Data) та аналітичних платформ для підвищення точності прогнозування. Гнучкі методи контролю, такі як Agile, орієнтовані на адаптацію до змін і швидке реагування. Інтегрований контроль об'єднує всі рівні управління в єдину систему, забезпечуючи прозорість і ефективність [5]. .

Таким чином, контроль у сучасних умовах є багатогранним процесом, який потребує поєднання традиційних і інноваційних підходів. Ефективна

система контролю сприяє досягненню стратегічних цілей, забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства, а також дозволяє своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Удосконалення методів контролю є важливим завданням, яке вимагає від підприємств активного використання сучасних технологій і адаптації до змінних умов ринку.

1.3. Роль контролю у забезпеченні ефективності управління підприємством

Контроль є однією з найважливіших функцій управління, яка відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. «Він виступає інструментом, що дозволяє оцінювати відповідність фактичних результатів запланованим, виявляти відхилення, визначати причини цих відхилень і вживати коригувальних заходів. У сучасних умовах ринкової економіки, коли підприємства функціонують у середовищі підвищеної конкуренції та нестабільності, контроль стає необхідною складовою стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей» [14].

Роль контролю в управлінні підприємством починається з його інтеграції в усі етапи управлінського процесу. Контроль забезпечує зворотний зв'язок між плануванням, організацією, мотивацією та координацією. Він дозволяє оцінити, наскільки ефективно реалізуються заплановані стратегії, і своєчасно виявляти недоліки в роботі підрозділів або окремих співробітників. Завдяки цьому керівництво підприємства отримує можливість оперативно реагувати на зміни та уникати значних ризиків.

Основним завданням контролю є забезпечення відповідності між встановленими цілями та фактичними результатами діяльності. Контроль дозволяє перевірити, чи ефективно використовуються ресурси, наскільки якісно виконуються завдання, і чи відповідає робота підприємства встановленим стандартам. Наприклад, фінансовий контроль забезпечує відповідність витрат затвердженому бюджету, а виробничий контроль

гарантує дотримання технологічних процесів і стандартів якості. Таким чином, контроль не лише оцінює досягнення цілей, але й сприяє підвищенню ефективності всіх управлінських процесів.

Контроль також відіграє важливу роль у підвищенні відповідальності працівників. Налагоджена система контролю стимулює персонал до відповідального виконання своїх обов'язків і дотримання встановлених стандартів. Завдяки цьому працівники усвідомлюють, що їхня діяльність постійно оцінюється, що сприяє зростанню дисципліни та орієнтації на результат. Наприклад, регулярний моніторинг виконання завдань дозволяє не лише вчасно виявляти відхилення, але й заохочувати співробітників, які досягають високих результатів. Такий підхід сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на ефективність і постійний розвиток.

Роль контролю в управлінні підприємством також полягає у забезпеченні прозорості діяльності. Контрольні заходи, такі як аудит або моніторинг, дозволяють отримати об'єктивну інформацію про стан справ на підприємстві. Це сприяє покращенню якості управлінських рішень і зміцненню довіри між працівниками, керівництвом і партнерами. Наприклад, фінансовий аудит дозволяє виявити неефективне використання ресурсів і розробити заходи для їх оптимізації. Завдяки цьому підприємство не лише підвищує свою ефективність, але й покращує імідж як прозорої та відповідальної організації [4].

Контроль також сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із невизначеністю зовнішнього середовища. Завдяки аналізу поточної ситуації, контроль дозволяє передбачити можливі загрози та вчасно вжити превентивних заходів. Наприклад, регулярний моніторинг ринкових тенденцій і діяльності конкурентів дозволяє підприємству адаптувати свою стратегію та уникнути фінансових втрат. Крім того, контроль допомагає визначити слабкі місця у внутрішніх процесах, що сприяє їх оптимізації та підвищенню конкурентоспроможності підприємства (Рис. 1.1.).



Рис.1.1. Роль контролю у процесі управління підприємством

Особливе значення контроль має у процесі впровадження нововведень. У сучасних умовах підприємства стикаються з необхідністю постійного оновлення технологій, продуктів і методів управління. Контроль у цьому контексті забезпечує оцінку ефективності впроваджених змін і своєчасне коригування стратегії. Наприклад, контроль за впровадженням автоматизованих систем дозволяє оцінити, наскільки вони сприяють оптимізації роботи підприємства та досягненню встановлених цілей.

У сучасних умовах особливого значення набувають інформаційні технології, які сприяють автоматизації процесів контролю. Використання сучасних програмних рішень дозволяє підприємствам автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних. Це забезпечує оперативність і точність контролю, зменшує ризики людського фактора та підвищує ефективність управлінських рішень. Наприклад, ERP-системи дозволяють

інтегрувати всі функції підприємства в єдину платформу, що забезпечує прозорість і доступність інформації для всіх рівнів управління.

Контроль також сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи узгодженість між різними рівнями управління. Завдяки цьому керівництво має змогу координувати дії підрозділів, забезпечуючи їх спрямованість на досягнення спільних завдань. Наприклад, контроль за виконанням маркетингової стратегії дозволяє оцінити її ефективність і коригувати заходи залежно від змін у ринковому середовищі. Це сприяє не лише досягненню короткострокових результатів, але й забезпеченню довгострокової стабільності підприємства [11, с.16].

Таким чином, контроль відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності управління підприємством. Його значення полягає у підтримці стабільності, підвищенні дисципліни, забезпеченні прозорості та зменшенні ризиків. Контроль сприяє узгодженню дій різних підрозділів, оцінці результатів і коригуванню стратегій відповідно до змін у зовнішньому середовищі. У сучасних умовах впровадження новітніх технологій у процес контролю відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління, забезпечуючи конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром» є одним із найбільших виробників хлібобулочних виробів в Україні, що займає провідні позиції у своїй галузі. Компанія, заснована ще у ХХ столітті, пройшла тривалий шлях розвитку, постійно вдосконалюючи свою діяльність, адаптуючись до змін ринкового середовища та впроваджуючи новітні технології. Сьогодні ПрАТ «Концерн Хлібпром» є прикладом стабільного та інноваційного бізнесу, який не лише забезпечує споживачів високоякісною продукцією, але й активно сприяє соціально-економічному розвитку регіонів, у яких здійснює свою діяльність.

Основною спеціалізацією компанії є виробництво хлібобулочних виробів, включаючи традиційний хліб, здобу, кондитерські вироби та інші види продукції. Асортимент компанії налічує сотні найменувань, що дозволяє задовольнити потреби споживачів із різними вподобаннями та доходами. Продукція ПрАТ «Концерн Хлібпром» представлена як на внутрішньому ринку, так і за межами країни, що свідчить про її високу конкурентоспроможність.

Компанія активно впроваджує інноваційні технології у виробничі процеси. Це включає автоматизацію виробництва, використання сучасного обладнання для випікання хлібобулочних виробів, а також застосування передових систем управління якістю. Завдяки цьому продукція підприємства відповідає найвищим стандартам якості та безпеки, що підтверджується відповідними сертифікатами [38].

ПрАТ «Концерн Хлібпром» значну увагу приділяє дотриманню екологічних стандартів. Компанія активно реалізує програми з енергоефективності, мінімізації відходів та раціонального використання ресурсів. Зокрема, у виробничих процесах використовуються екологічно чисті

матеріали, а відходи переробляються для вторинного використання. Це дозволяє компанії зменшувати свій вплив на навколишнє середовище та відповідати сучасним вимогам екологічної відповідальності.

Структура ПрАТ «Концерн Хлібпром» включає кілька заводів, розташованих у різних регіонах України. Кожен із них спеціалізується на певних видах продукції, що дозволяє забезпечувати ефективну організацію виробничих процесів та оптимізацію логістики. Завдяки добре налагодженій мережі дистрибуції продукція компанії оперативно доставляється до споживачів, що сприяє підтримці високого рівня задоволеності клієнтів.

Кадрова політика компанії орієнтована на залучення та розвиток висококваліфікованих фахівців. ПрАТ «Концерн Хлібпром» забезпечує своїх працівників конкурентоспроможною заробітною платою, створює комфортні умови праці та пропонує можливості для професійного розвитку.

На підприємстві реалізуються програми підвищення кваліфікації, навчання та стажування, що дозволяє працівникам розвивати свої навички та кар'єру.

Важливою складовою діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» є соціальна відповідальність. Компанія активно підтримує місцеві громади, бере участь у благодійних ініціативах, інвестує в розвиток інфраструктури та створює нові робочі місця. Зокрема, підприємство реалізує проекти, спрямовані на підтримку шкіл, лікарень, культурних та спортивних заходів, що сприяє покращенню якості життя населення.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» також активно взаємодіє з партнерами та постачальниками. Підприємство дотримується принципів довгострокового співробітництва, прозорості та взаємовигідних відносин. Завдяки цьому компанія забезпечує стабільність постачань якісної сировини, що є важливим фактором для підтримки високих стандартів продукції.

Фінансові показники компанії свідчать про її стабільність та успішність. ПрАТ «Концерн Хлібпром» демонструє позитивну динаміку зростання прибутку, що забезпечується ефективним управлінням ресурсами,

оптимізацією витрат і вдалою маркетинговою стратегією. Підприємство також активно залучає інвестиції, які спрямовуються на модернізацію виробництва, розширення асортименту та розвиток інфраструктури.

Таким чином, ПрАТ «Концерн Хлібпром» є провідним підприємством у своїй галузі, яке поєднує традиції та інновації, стабільність і динамічний розвиток. Завдяки ефективній системі управління, високій якості продукції, соціальній відповідальності та дотриманню екологічних стандартів компанія впевнено займає лідерські позиції на ринку хлібобулочних виробів. Це створює міцну основу для подальшого розвитку та успіху підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» демонструє стабільне зростання виробництва хлібобулочних виробів. За період з 2019 по 2023 роки обсяг виробництва зріс із 25 000 тонн у 2019 році до 33 000 тонн у 2023 році, що свідчить про збільшення виробничих потужностей та попиту на продукцію (Таблиця 2.1.).

Такі результати стали можливими завдяки активній модернізації виробничих ліній, впровадженню сучасних технологій випікання та використанню якісної сировини. Підприємство постійно працює над удосконаленням виробничих процесів, оптимізуючи ресурси та мінімізуючи витрати. Важливу роль у зростанні обсягів виробництва відіграє також автоматизація виробничих процесів, що дозволяє досягти високої продуктивності та стабільної якості продукції.

Крім того, стабільне збільшення виробництва є результатом злагодженої роботи всіх підрозділів компанії, від забезпечення безперебійних поставок сировини до розширення логістичних можливостей.

Компанія також активно розвиває свої потужності, вкладаючи кошти у будівництво нових виробничих об'єктів та модернізацію вже існуючих. Завдяки цьому ПрАТ «Концерн Хлібпром» зміцнює свої позиції на ринку, відповідаючи на зростаючі запити споживачів.

Збільшення обсягів виробництва також свідчить про довіру до продукції компанії з боку споживачів, які високо цінують якість, смак і доступність продукції. Такий сталий розвиток виробничої діяльності є важливим фактором для підтримки конкурентоспроможності компанії та досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва та фінансових показників ПрАТ «Концерн Хлібпром» (2019-2023)

Рік	Обсяг виробництва (тонн)	Дохід (млн грн)	Прибуток (млн грн)
2019	25 000	500	50
2020	27 000	540	55
2021	29 000	580	60
2022	31 000	620	65
2023	33 000	660	70

Джерело: побудовано автором.

На Рис. 2.1. продемонстровано динаміку виробництва хлібобулочних виробів ПрАТ «Концерн Хлібпром» у період з 2019 по 2023 роки. Згідно з графіком, обсяги виробництва стабільно зростали протягом зазначеного періоду, починаючи з 25 000 тонн у 2019 році та досягаючи 33 000 тонн у 2023 році.

Ця тенденція свідчить про збільшення виробничих потужностей підприємства та стабільний попит на продукцію компанії. Плавне зростання виробництва вказує на те, що компанія послідовно розширює свої можливості, впроваджуючи сучасні технології та підвищуючи ефективність використання ресурсів. Зростання виробництва також є результатом активної роботи з модернізації обладнання, покращення логістичних процесів і впровадження нових виробничих ліній [38].

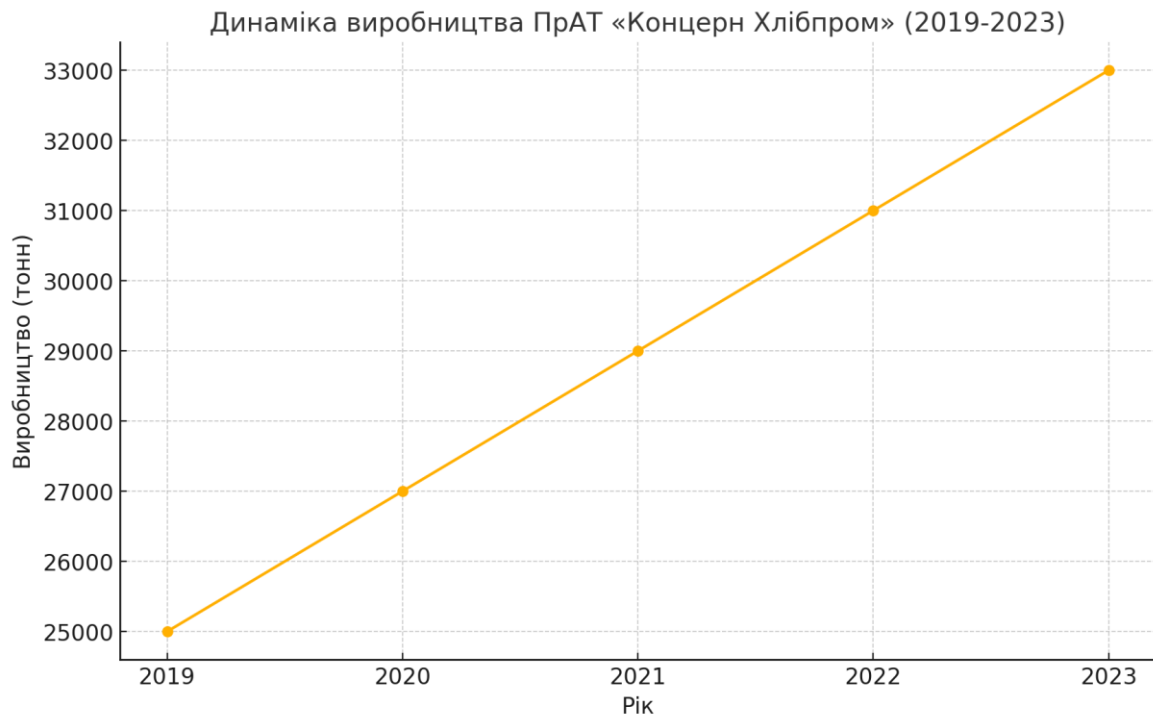


Рис. 2.1. Динаміка виробництва ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Джерело: побудовано автором.

Рис. 2.2 ілюструє фінансові показники ПрАТ «Концерн Хлібпром», зокрема динаміку доходу та прибутку за той самий період. Відповідно до даних графіка, дохід компанії зріс із 500 млн грн у 2019 році до 660 млн грн у 2023 році. Це свідчить про успішність маркетингової стратегії, розширення ринків збуту та ефективне управління фінансами. Прибуток компанії також демонструє позитивну динаміку, збільшуючись із 50 млн грн у 2019 році до 70 млн грн у 2023 році. Цей показник вказує на рентабельність виробництва та здатність компанії ефективно використовувати свої ресурси.

Аналізуючи обидва графіки, можна зробити висновок, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» демонструє збалансоване зростання як у виробничій, так і у фінансовій діяльності. Постійне збільшення виробничих потужностей супроводжується зростанням доходу та прибутку, що свідчить про гармонійний розвиток компанії. Така стабільна позитивна динаміка є результатом стратегічного підходу до управління, вдосконалення внутрішніх процесів і активної орієнтації на потреби ринку. Це дозволяє компанії

залишатися лідером у своїй галузі, задовольняючи зростаючі запити споживачів та забезпечуючи економічну стабільність.

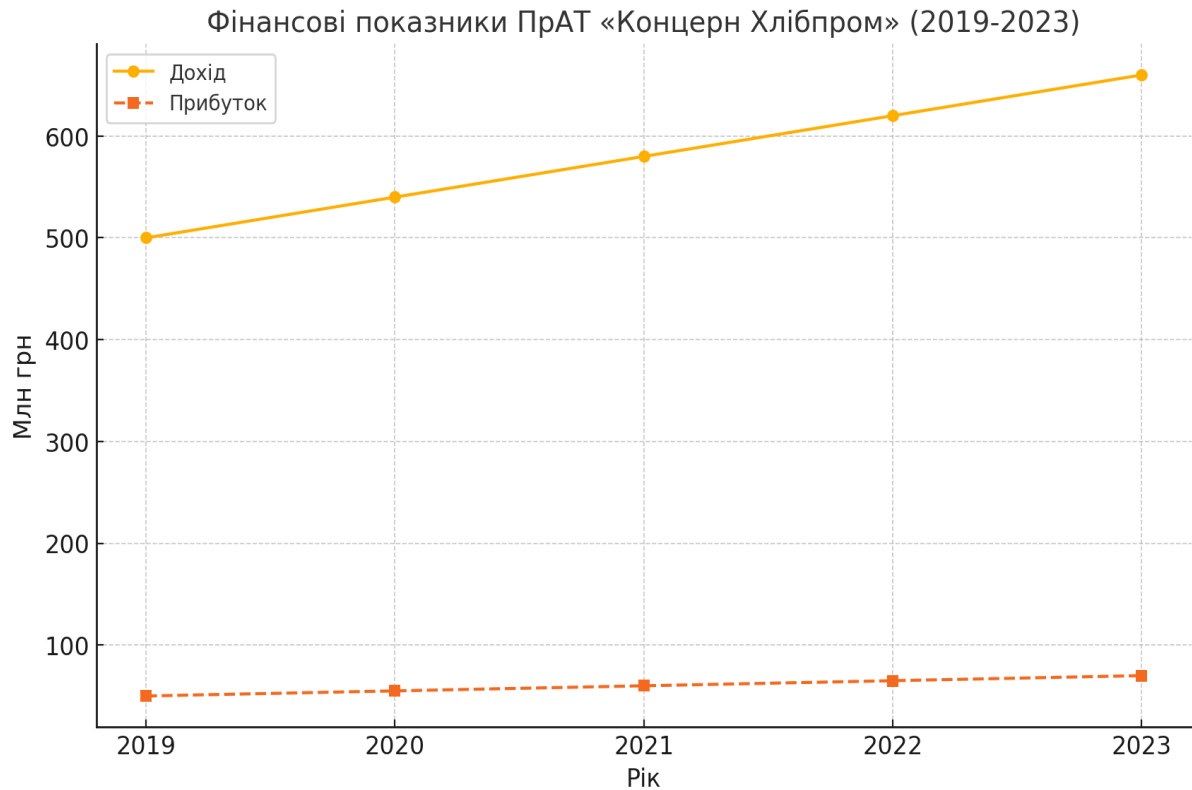


Рис. 2.2. Фінансові показники ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Джерело: побудовано автором.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» є одним із лідерів ринку хлібобулочних виробів в Україні, проте активно конкурує з іншими провідними підприємствами галузі. Серед ключових конкурентів можна виділити ТОВ «Київ Хліб», яке є одним із найбільших виробників хлібобулочних виробів у центральному регіоні країни. Це підприємство має широку мережу виробничих потужностей та забезпечує продукцією не лише Київ, але й інші області. Ще одним значним конкурентом є ТОВ КВФ «РОМА», яке славиться якістю своєї продукції та інноваційними підходами до її виготовлення.

Крім того, важливим гравцем на ринку є ТОВ «Київський обласний хлібопекарський комплекс», який демонструє стабільне зростання та займає вагому частку у своєму регіоні. У південному регіоні України активну позицію

займає холдинг «ТіС», який забезпечує споживачів широким асортиментом хлібобулочних виробів. ПАТ «Зернопром» зосереджує свою діяльність у північно-східному регіоні України, де також займає суттєву частку ринку. ТОВ «Агросервіс 2000» спеціалізується на локальних ринках, обслуговуючи окремі населені пункти та райони.

Станом на останні роки ринок хлібобулочних виробів в Україні залишається фрагментованим. Значну частку займають дрібні виробники, які обслуговують локальні ринки. Така ситуація створює високий рівень конкуренції та вимагає від великих компаній, таких як ПрАТ «Концерн Хлібпром», постійного вдосконалення. Для утримання та збільшення частки ринку компанія активно розширює асортимент, впроваджує новітні технології та покращує якість продукції [14; с.29].

Таким чином, конкурентне середовище в галузі стимулює ПрАТ «Концерн Хлібпром» до впровадження стратегій, орієнтованих на інновації та задоволення потреб споживачів. Завдяки цьому компанія не лише зберігає свої позиції, але й розвивається у відповідь на виклики ринкового середовища.

Аналіз ринку хлібобулочних виробів України свідчить про його значну динамічність, стабільний попит на продукцію та позитивну тенденцію до зростання виробничих обсягів. Ринок характеризується фрагментацією, на якій одночасно функціонують великі національні виробники та локальні підприємства. Ключові гравці, такі як ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Київ Хліб» і ТОВ КВФ «РОМА», задають напрямки розвитку галузі, тоді як менші виробники орієнтуються на регіональні ринки.

Попит на хлібобулочні вироби в Україні залишається стабільно високим. Щороку українці споживають близько 2 мільйонів тонн цієї продукції, що робить її одним із основних сегментів харчової промисловості. Однак, споживчі вподобання змінюються: все більше українців надають перевагу цільнозерновому, бездріжджовому хлібу та іншим виробам, орієнтованим на здоровий спосіб життя. Така тенденція стимулює виробників розширювати асортимент і вдосконалювати технології.

Рівень конкуренції на ринку значно зріс, оскільки кількість малих і середніх виробників, які пропонують продукцію з локальним акцентом, постійно зростає. Водночас великі підприємства, зокрема ПрАТ «Концерн Хлібпром», активно інвестують у модернізацію виробництва, впровадження автоматизації та оптимізацію витрат. Це дозволяє забезпечувати високу продуктивність і якість виробів, а також відповідати вимогам споживачів.

Значний вплив на діяльність підприємств мають зовнішні фактори, такі як економічні коливання, зростання вартості сировини та енергоносіїв. Ці виклики змушують компанії адаптуватися через зниження витрат, поліпшення логістики та використання нових каналів постачання. Особливої уваги заслуговує тенденція до зміни каналів збуту: окрім традиційної роздрібною торгівлі, стрімко розвиваються онлайн-продажі та доставка, що дозволяє виробникам розширити охоплення аудиторії.

Таким чином, ринок хлібобулочних виробів в Україні має великий потенціал для подальшого розвитку, але водночас створює виклики для учасників через високу конкуренцію та вплив зовнішніх факторів. Для таких компаній, як ПрАТ «Концерн Хлібпром», важливими стають постійне вдосконалення продукції, впровадження інновацій та адаптація до змінних умов, що дозволяє не лише утримувати свої позиції, але й забезпечувати подальше зростання та конкурентоспроможність на ринку.

2.2. Оцінка організації контролю на підприємстві

Ринок хлібобулочних виробів в Україні є яскравим прикладом галузі з високим рівнем фрагментації. Провідні позиції займають кілька великих компаній, які формують основні тенденції розвитку ринку, а також численні малі та середні підприємства, що забезпечують локальне виробництво.

Станом на останні доступні дані, серед ключових гравців ринку виділяються такі компанії:

1. ПАТ «Київхліб» — це один із найбільших виробників хлібобулочних виробів, який займає домінуючі позиції на ринку Києва з

часткою 91%. На національному рівні компанія контролює близько 13,5% ринку, що свідчить про її лідерство в галузі. Компанія відома стабільністю якості продукції та значною мережею збуту.

2. Група «Lauffer» — один із провідних учасників ринку, що об'єднує кілька виробничих підприємств у різних регіонах України. Група спеціалізується на виробництві широкого асортименту хлібобулочних виробів, задовольняючи потреби як на регіональному, так і на національному рівнях.

3. ТОВ «Кулиничі» — великий виробник, який займає суттєву частку ринку в східних і центральних регіонах України. Компанія відома сучасними виробничими потужностями та орієнтацією на якість і доступність продукції.

4. ПрАТ «Концерн Хлібпром» — одна з провідних компаній, що активно конкурує з іншими великими виробниками. Компанія стабільно збільшує обсяги виробництва, впроваджує новітні технології та орієнтується на задоволення попиту як внутрішнього ринку, так і експортних поставок.

5. ПрАТ Коровай (на Рис. 2.3. ВАТ «Коровай») — підприємство, що об'єднує хлібопекарські виробництва Луганської області. Національна частка компанії складає близько 4% у загальному обсязі виробництва хлібобулочних виробів.

Значну частину ринку займають малі підприємства, які складають 79% від загальної кількості виробників. Водночас їхній внесок у загальний обсяг реалізації продукції є меншим порівняно з великими гравцями, що зумовлено локальним масштабом діяльності та обмеженими ресурсами.

Загалом, ринок хлібобулочних виробів України є конкурентним середовищем. Великі компанії задають ключові тренди, такі як впровадження інновацій у виробничі процеси, розширення асортименту та підвищення якості продукції. У той же час, малі та середні підприємства забезпечують різноманітність продукції, орієнтуючись на специфічні уподобання споживачів у своїх регіонах.

Ринкові частки основних виробників хлібобулочних виробів в Україні

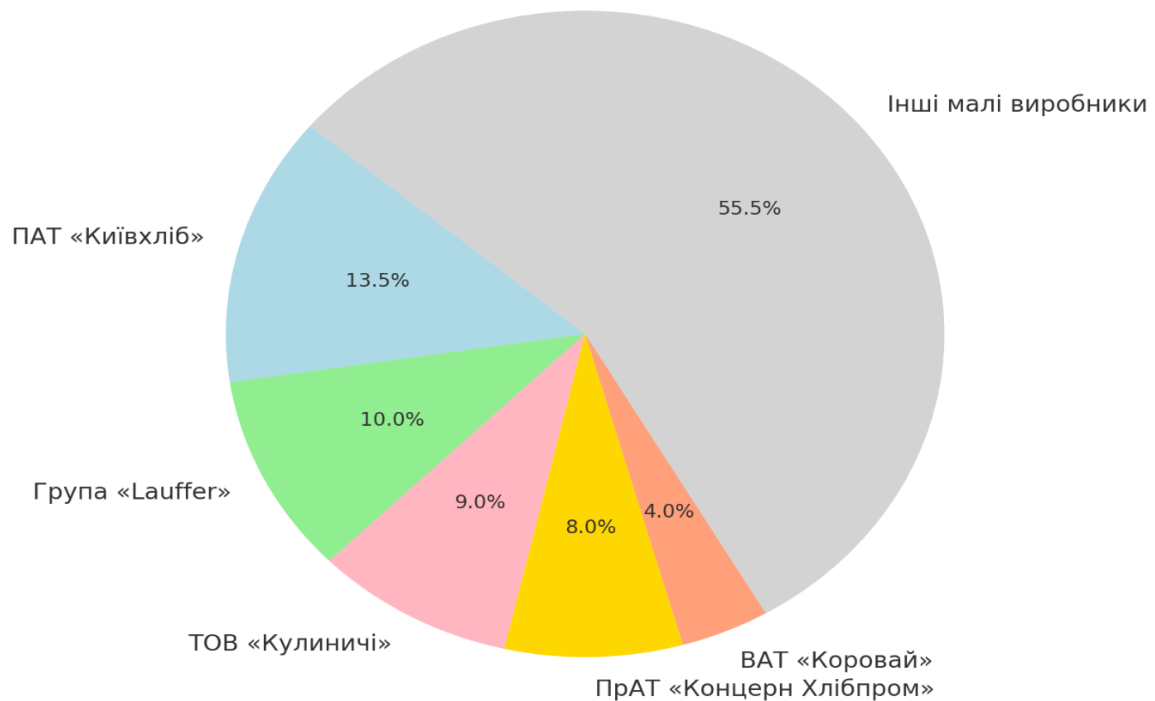


Рис. 2.3. Ринкові частки конкурентів підприємства

Джерело: побудовано автором.

Така структура ринку сприяє його динамічному розвитку та формуванню здорової конкуренції.

Оцінка організації системи контролю на підприємстві є важливим елементом забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних і операційних цілей. ПрАТ «Концерн Хлібпром» активно розвиває комплексну систему контролю, яка охоплює всі аспекти діяльності: виробничі процеси, фінансову звітність, кадрову політику та маркетингову діяльність. Система контролю підприємства побудована на принципах функціонального розподілу обов'язків, що забезпечує прозорість і ефективність у досягненні результатів.

«Фінансовий контроль на підприємстві спрямований на моніторинг доходів і витрат, виконання бюджетних планів та аналіз фінансових показників. Ця складова контролю дозволяє своєчасно виявляти можливі відхилення та ухвалювати обґрунтовані рішення для їхнього усунення. Виробничий контроль забезпечує відповідність продукції встановленим

стандартам якості та технологічним вимогам. Він охоплює всі етапи виробничого процесу, включаючи контроль за сировиною, обладнанням та кінцевою продукцією» [17].

Система кадрового контролю орієнтована на оцінку ефективності роботи персоналу, дотримання трудової дисципліни та впровадження системи мотивації. У рамках цієї складової керівництво підприємства використовує сучасні інструменти для моніторингу продуктивності праці та визначення ключових показників ефективності (KPI). Маркетинговий контроль дозволяє аналізувати ефективність рекламних кампаній, дослідження ринку та реалізацію стратегій просування продукції. Він сприяє адаптації підприємства до змін споживчих уподобань і ринкових умов.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» використовує сучасні інструменти контролю, зокрема автоматизовані системи обліку, які забезпечують інтеграцію даних із різних підрозділів у єдину інформаційну базу. Це дозволяє оперативно обробляти інформацію, знижувати вплив людського фактора та підвищувати точність даних. Регулярні аудити забезпечують систематичну перевірку діяльності підрозділів, виявлення слабких місць і розробку рекомендацій для їхнього усунення. Система ключових показників ефективності є потужним інструментом стимулювання працівників до досягнення високих результатів.

Висока ефективність системи контролю забезпечується завдяки постійному моніторингу фінансових і виробничих показників, регулярному аналізу результатів діяльності та впровадженню коригувальних заходів. Координація дій між підрозділами сприяє оперативному вирішенню питань і зменшенню часу на реалізацію управлінських рішень. Автоматизація процесів обліку та контролю дозволила компанії значно підвищити продуктивність і зменшити ризики, пов'язані з помилками в обробці інформації [15].

Однак система контролю має певні аспекти, які потребують удосконалення. Однією з проблем є недостатня деталізація облікових записів, що ускладнює аналіз витрат за окремими напрямками діяльності. Це особливо

стосується витрат на соціальні програми та підтримку місцевих ініціатив, які часто враховуються загальними статтями. Деякі процеси контролю все ще залежать від ручного управління, що збільшує час на обробку даних і підвищує ризик помилок.

Для підвищення ефективності системи контролю ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільно впровадити сучасне програмне забезпечення, яке дозволить автоматизувати всі етапи обліку та моніторингу. Додаткова деталізація облікових записів забезпечить більш точну інформацію про витрати та ефективність діяльності. Важливим кроком є адаптація системи до міжнародних стандартів звітності, таких як GRI, що підвищить прозорість і довіру з боку партнерів і споживачів.

Таким чином, організація системи контролю на ПрАТ «Концерн Хлібпром» є ефективною та забезпечує стабільне функціонування підприємства. Однак вдосконалення технологій, деталізація даних та підвищення кваліфікації персоналу сприятимуть подальшому розвитку компанії, зміцненню її позицій на ринку та досягненню стратегічних цілей.

2.3. Аналіз ефективності контролю в управлінських процесах та виявлення недоліків

Контроль в управлінських процесах є одним із ключових механізмів забезпечення ефективності функціонування підприємства. У випадку ПрАТ «Концерн Хлібпром», яке є лідером вітчизняного ринку хлібопекарської продукції, контроль спрямований на забезпечення стабільності, якості продукції та досягнення стратегічних цілей. Аналіз ефективності контролю охоплює оцінку його впливу на результати діяльності, відповідність процесів планам та своєчасне виявлення й усунення відхилень.

Основною метою контролю є підвищення прозорості управління, покращення оперативності прийняття рішень та зниження ризиків. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» важливим аспектом є організація багаторівневої системи

контролю, що охоплює виробничі, фінансові та адміністративні процеси. Така система забезпечує моніторинг виконання стратегічних завдань на кожному рівні управління.

Першим етапом аналізу є оцінка організаційної структури контролю. У ПрАТ «Концерн Хлібпром» система контролю інтегрована в усі ланки управління. Виробничі підрозділи використовують контрольні точки для оцінки якості продукції на кожному етапі виготовлення, що зменшує ризик потрапляння некондиційної продукції на ринок. Водночас фінансовий контроль забезпечує прозорість витрат та доходів, що дозволяє керівництву ефективно розподіляти ресурси.

Дослідження ефективності контролю передбачає оцінку ключових показників діяльності. ПрАТ «Концерн Хлібпром» приділяє увагу таким аспектам, як собівартість продукції, обсяги реалізації, рівень рентабельності та якість продукції. За допомогою систематичного аналізу цих показників компанія може виявляти слабкі місця у своїй діяльності та оперативно реагувати на відхилення.

Ще одним важливим аспектом контролю є його роль у зниженні ризиків. Контрольні механізми у ПрАТ «Концерн Хлібпром» спрямовані на попередження можливих фінансових втрат, зокрема через запобігання недолікам у плануванні виробництва або неефективному використанню ресурсів. Крім того, автоматизація контрольних процесів значно знижує вплив людського фактора, що підвищує загальну точність моніторингу.

Не менш важливою складовою контролю є його соціальна функція. ПрАТ «Концерн Хлібпром» дбає про відповідність своєї діяльності екологічним та соціальним стандартам. Зокрема, контроль за використанням сировини та управління відходами є важливими елементами соціальної відповідальності компанії. Таким чином, контроль сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку [27].

Загалом аналіз ефективності контролю в управлінських процесах ПрАТ «Концерн Хлібпром» свідчить про високу якість інтегрованої системи

моніторингу. Завдяки чітко налагодженій структурі контролю компанія досягає високих показників діяльності, мінімізує ризики та забезпечує сталий розвиток. Проте, для подальшого вдосконалення системи контролю доцільно розширити використання сучасних інформаційних технологій, які сприятимуть автоматизації процесів і підвищенню їхньої ефективності.

У підсумку, контроль в управлінських процесах ПрАТ «Концерн Хлібпром» є невід'ємною частиною досягнення стратегічних цілей компанії. Вдосконалення цієї системи відповідно до сучасних вимог та умов ринку дозволить компанії зберігати лідерські позиції та підвищувати свою конкурентоспроможність. Система контролю займає центральне місце в управлінських процесах, оскільки спрямована на забезпечення стабільного функціонування підприємства, реалізацію його стратегічних планів і зменшення ризиків. Однак у практиці підприємства зустрічаються різноманітні недоліки, які знижують результативність контролю. Виявлення таких проблем є обов'язковим етапом на шляху до підвищення ефективності управління:

1. Невідповідність контролю організаційній структурі

Однією з ключових проблем є недостатня інтегрованість системи контролю в загальну організаційну структуру. Це може проявлятися у розмитих обов'язках підрозділів, що спричиняє дублювання функцій або залишення певних аспектів діяльності поза контролем. Наприклад, фінансовий відділ може проводити перевірки ізольовано від виробничих підрозділів, що ускладнює комплексний аналіз ефективності витрат.

2. Використання застарілих підходів

У багатьох випадках підприємства не приділяють належної уваги модернізації контрольних процедур. Відсутність автоматизованих інструментів або використання застарілих методик гальмують процеси прийняття рішень, збільшують ризики помилок та обмежують можливості для обробки великих обсягів даних. Такі системи не дозволяють оперативно реагувати на відхилення від планів.

3. Недоліки у прозорості контрольних процесів

Недостатня прозорість контрольних механізмів, пов'язана з відсутністю чіткої документації або стандартів, створює умови для маніпуляцій, труднощів у виявленні причин відхилень і уповільнює процес прийняття коригувальних рішень. Наприклад, розбіжності між даними у звітах виробничих і фінансових підрозділів можуть призводити до неточностей у загальній картині діяльності підприємства.

4. Проблеми кваліфікації персоналу

Контрольні функції часто виконуються працівниками, які не мають достатньої кваліфікації або навичок роботи з сучасними аналітичними інструментами. Це може призводити до неточностей у виявленні відхилень чи неправильного трактування результатів перевірок. Така ситуація особливо небезпечна для підприємств, що працюють у швидко змінюваних умовах ринку.

5. Ігнорування превентивного підходу

Ще однією проблемою є фокусування системи контролю на виявленні вже існуючих недоліків замість їх попередження. Наприклад, аналіз фінансових результатів може проводитися після завершення звітного періоду, що не дозволяє оперативно усунути недоліки. Ризик-орієнтований підхід часто залишається поза увагою, що обмежує можливості підприємства для уникнення загроз.

6. Недостатня регулярність перевірок

Нерегулярність контрольних заходів створює прогалини у системі моніторингу. У таких випадках важливі аспекти діяльності підприємства залишаються поза увагою, що може призвести до накопичення проблем. Наприклад, відсутність систематичних перевірок якості продукції може спричинити погіршення іміджу компанії через виявлення дефектів на ринку.

7. Слабка комунікація між підрозділами

Інформаційні бар'єри між різними відділами підприємства стають серйозною перешкодою для ефективного функціонування системи контролю.

Відсутність швидкого обміну даними між фінансовим, виробничим та адміністративним підрозділами ускладнює аналіз результатів і прийняття оперативних рішень.

8. Дисбаланс у виборі показників контролю

Часто підприємства зосереджуються на окремих показниках, ігноруючи інші важливі аспекти діяльності. Наприклад, акцент на мінімізації витрат може негативно впливати на якість продукції, що в довгостроковій перспективі знижує конкурентоспроможність. Такий дисбаланс не дозволяє отримати повну картину ефективності діяльності.

9. Неврахування змін у зовнішньому середовищі

Недостатня адаптація системи контролю до зовнішніх умов, таких як зміни законодавства, економічна нестабільність чи нові вимоги ринку, робить її менш ефективною. У таких ситуаціях контроль втрачає свою гнучкість, що збільшує ризик негативного впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

Виявлення проблем і недоліків у системі контролю дозволяє підприємствам вдосконалювати управлінські процеси та зменшувати ризики. Усунення таких проблем передбачає впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення прозорості процесів і регулярності перевірок, а також адаптацію системи контролю до змін зовнішнього середовища [58, с.104]. У результаті підприємство отримує більш ефективну систему контролю, яка сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпечує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

Ефективна система контролю є запорукою досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. ПрАТ «Концерн Хлібпром», як один із лідерів ринку хлібопекарської продукції, приділяє значну увагу вдосконаленню механізмів контролю на всіх рівнях управління. Однак динамічне ринкове середовище та сучасні виклики вимагають адаптації існуючої системи контролю до нових умов. У цьому розділі визначено ключові напрями вдосконалення системи контролю на підприємстві, які спрямовані на підвищення її ефективності, оперативності та адаптивності.

Одним із найбільш перспективних напрямів вдосконалення управлінських процесів є інтеграція сучасних інформаційних технологій у систему контролю. ПрАТ «Концерн Хлібпром» як провідне підприємство галузі має значний потенціал для впровадження інноваційних рішень, які забезпечують більш точний моніторинг, аналіз і прогнозування результатів діяльності. Сучасні технології дозволяють створювати автоматизовані системи контролю, які здатні значно підвищити ефективність управління.

Інформаційні технології відіграють ключову роль у процесі оптимізації контролю. Вони дозволяють зменшити вплив людського фактора, автоматизувати рутинні процеси та забезпечити своєчасну обробку великих обсягів даних. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» впровадження таких технологій може включати різноманітні аспекти — від автоматизації управлінського обліку до створення інструментів для прогнозування та прийняття рішень. Автоматизовані системи моніторингу забезпечують отримання даних у режимі реального часу, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на будь-які зміни у виробничих або фінансових процесах.

Одним із ключових рішень є впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning). ERP-система дозволяє об'єднати всі аспекти діяльності

підприємства в єдину платформу, забезпечуючи прозорість, інтеграцію та зручність у використанні. Зокрема, для ПрАТ «Концерн Хлібпром» ERP-система може включати модулі для фінансового контролю, управління виробничими процесами, управління запасами та аналізу ринкових тенденцій.

ERP-система дає змогу централізовано зберігати всю інформацію про діяльність підприємства, що мінімізує ризики втрати або дублювання даних. Завдяки цьому керівництво може оперативно отримувати доступ до актуальної інформації про виконання планів, фінансовий стан підприємства та виробничу активність. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі реальних даних.

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у систему контролю є наступним кроком у вдосконаленні управлінських процесів. Штучний інтелект здатний автоматично аналізувати великі обсяги даних, знаходити закономірності та прогнозувати можливі відхилення. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть використовуватися для прогнозування змін попиту на продукцію, аналізу коливань цін на сировину або оцінки ефективності використання ресурсів.

На ПрАТ «Концерн Хлібпром» ШІ може допомогти виявляти ризики, що впливають на фінансові результати або якість продукції. Наприклад, модулі, що базуються на штучному інтелекті, можуть автоматично оцінювати ймовірність виникнення дефектів у виробничому процесі та пропонувати оптимальні рішення для їх усунення. Це сприяє підвищенню якості продукції та зменшенню витрат на усунення недоліків.

Сучасні технології дозволяють автоматизувати контроль на кожному етапі виробництва. Наприклад, впровадження автоматичних датчиків і систем моніторингу дозволяє контролювати параметри виробничого процесу в режимі реального часу. Такі системи можуть автоматично фіксувати будь-які відхилення від встановлених норм і сигналізувати про необхідність коригування.

Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» це означає можливість підвищити точність виробничих процесів, зменшити кількість браку та скоротити час на усунення недоліків. Автоматизація також сприяє покращенню ефективності використання ресурсів, зменшенню енергоспоживання та зниженню виробничих витрат.

Інформаційні технології відкривають нові можливості для управління ризиками. Наприклад, спеціалізовані програмні рішення дозволяють автоматизувати процеси аналізу ризиків, моделювати різні сценарії розвитку подій та визначати їхній вплив на діяльність підприємства. Це дає змогу ПрАТ «Концерн Хлібпром» прогнозувати потенційні загрози та оперативно реагувати на них.

Система управління ризиками може включати модулі для моніторингу зовнішніх факторів, таких як зміни законодавства, економічні кризи чи коливання валютних курсів. Це допоможе підприємству мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища на його діяльність.

Хмарні технології є ще одним перспективним напрямом для вдосконалення системи контролю. Вони дозволяють зберігати дані на зовнішніх серверах, забезпечуючи їхню доступність з будь-якої точки світу. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» хмарні технології можуть стати ефективним інструментом для централізованого зберігання інформації, забезпечення безпеки даних і спрощення доступу до них.

Хмарні рішення також дають змогу інтегрувати різні модулі системи контролю, забезпечуючи зручність у їхньому використанні. Наприклад, керівництво підприємства може отримувати доступ до аналітичних звітів через мобільні пристрої, що підвищує оперативність прийняття рішень [3,с.24].

Інтеграція сучасних інформаційних технологій у систему контролю забезпечує численні переваги. До них належать:

- Підвищення прозорості процесів контролю;
- Зменшення впливу людського фактора;

- Зниження витрат на контрольні заходи;
- Оперативне виявлення відхилень та ризиків;
- Покращення якості прийняття управлінських рішень;
- Підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження сучасних інформаційних технологій у систему контролю на ПрАТ «Концерн Хлібпром» є стратегічно важливим напрямом, який забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, зниження ризиків і покращення якості продукції. Інтеграція ERP-систем, використання штучного інтелекту, автоматизація виробництва, хмарні технології та системи управління ризиками створюють умови для сталого розвитку підприємства та збереження його лідерських позицій на ринку.

Одним із визначальних чинників, що впливають на ефективність системи контролю, є рівень кваліфікації персоналу, який безпосередньо займається реалізацією контрольних функцій. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» удосконалення кадрового потенціалу є важливим напрямом підвищення ефективності системи управління загалом. Зокрема, основна увага має бути зосереджена на впровадженні програм регулярного навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

Такі програми можуть включати різні аспекти, починаючи від базових знань про сучасні інформаційні технології і закінчуючи спеціалізованими тренінгами з використання програмного забезпечення для автоматизації контролю. Наприклад, співробітники, відповідальні за фінансовий контроль, можуть пройти навчання з використання ERP-систем, що дасть змогу їм ефективніше працювати з даними та здійснювати глибокий аналіз фінансових показників. Окрему увагу слід приділити навчанню ризик-орієнтованому підходу до контролю, що допоможе співробітникам оперативно виявляти потенційні загрози та розробляти заходи щодо їх усунення.

Важливим компонентом удосконалення кадрового потенціалу є ознайомлення співробітників із передовими практиками управління та контролю. Залучення експертів галузі для проведення семінарів, воркшопів та

обміну досвідом може значно розширити знання працівників, сприяти формуванню сучасного управлінського мислення та підвищенню їхньої мотивації до саморозвитку.

Крім підвищення кваліфікації існуючого персоналу, значну увагу слід приділити залученню молодих фахівців, які мають актуальні знання у сфері інформаційних технологій, управлінського обліку та аналізу. Молоді фахівці, як правило, володіють інноваційним підходом до вирішення проблем, що може стати вагомим внеском у розвиток підприємства. Для цього ПрАТ «Концерн Хлібпром» може розширити співпрацю з вищими навчальними закладами. Пропозиції практичного стажування для студентів із можливістю подальшого працевлаштування не лише сприятимуть залученню перспективних кадрів, але й допоможуть підприємству адаптувати молодих спеціалістів до своїх потреб та стандартів [22, с.11].

Для підвищення ефективності адаптації молодих фахівців на підприємстві доцільно розробити менторські програми, за якими досвідчені працівники будуть допомагати новачкам у процесі навчання та інтеграції у виробничий процес. Такий підхід дозволить значно скоротити період адаптації та забезпечити поступове передавання знань і досвіду від старших співробітників до молодшого покоління.

Ще одним важливим напрямом удосконалення кадрового потенціалу є створення корпоративної культури, орієнтованої на розвиток і навчання. ПрАТ «Концерн Хлібпром» може ініціювати регулярні внутрішні тренінги, конкурси професійної майстерності, програми заохочення за досягнення у професійній діяльності. Такий підхід мотивує персонал до постійного вдосконалення та сприяє формуванню згуртованого колективу, орієнтованого на досягнення спільних цілей.

Інтеграція сучасних методик управління людськими ресурсами також має важливе значення. Використання інструментів HR-аналітики допоможе підприємству виявляти слабкі місця у кваліфікації персоналу та створювати індивідуальні навчальні плани для кожного співробітника. Це дозволить

максимально ефективно використовувати потенціал працівників і підвищити загальну продуктивність роботи.

Отже, удосконалення кадрового потенціалу є важливим елементом загальної стратегії розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром». Систематичне навчання співробітників, залучення молодих фахівців, впровадження сучасних підходів до управління персоналом і формування корпоративної культури розвитку забезпечать підприємству конкурентні переваги та сприятимуть його сталому зростанню.

Прозорість є однією з основних передумов ефективності системи контролю, оскільки вона сприяє підвищенню довіри до процесів управління, мінімізує можливості для маніпуляцій і забезпечує доступність інформації для всіх зацікавлених сторін. На ПрАТ «Концерн Хлібпром» для досягнення максимальної прозорості доцільно впровадити єдині стандарти документування контрольних процедур. Це включає створення уніфікованих форм звітів, які дозволяють стандартизувати процес фіксації результатів перевірок.

Уніфіковані звіти мають містити чітко визначену структуру, що забезпечить легкість аналізу даних і спрощення процесу взаємодії між різними підрозділами. Наприклад, усі відомості про виробничі відхилення, фінансові показники чи витрати мають бути представлені в єдиному форматі, доступному для аналізу. Це дозволить зменшити ризик втрати даних і забезпечити оперативний доступ до актуальної інформації.

Автоматизація обробки даних є наступним важливим кроком для забезпечення прозорості. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволить підприємству інтегрувати всі контрольні процеси в єдину інформаційну систему. Це сприятиме мінімізації впливу людського фактора, що є однією з ключових причин неточностей у ручному обліку. Впровадження електронного документообігу також забезпечить швидкий і зручний доступ до звітів, зменшить витрати часу на їхнє формування та обробку.

Важливим кроком є розробка внутрішніх регламентів, які встановлюватимуть правила регулярного аудиту контрольних процедур. Це дозволить ідентифікувати слабкі місця у системі контролю, а також забезпечить своєчасне усунення прогалин. Регулярний аудит сприятиме підтримці високого рівня дисципліни в управлінських процесах, що, у свою чергу, позитивно позначиться на загальній ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, забезпечення прозорості контрольних процесів на ПрАТ «Концерн Хлібпром» сприятиме покращенню якості управлінських рішень, підвищенню ефективності контролю та формуванню довіри з боку внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Збалансованість показників контролю є важливим компонентом ефективної системи моніторингу. Використання одностороннього підходу до оцінки результативності, наприклад, зосередження лише на фінансових показниках, не дозволяє повною мірою врахувати всі аспекти діяльності підприємства. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільно впровадити підхід Balanced Scorecard (BSC), який забезпечує комплексну оцінку результативності за чотирма ключовими напрямками: фінансові показники, виробничі процеси, клієнтські відносини та внутрішньоорганізаційні аспекти.

Фінансові показники, такі як рівень рентабельності, собівартість продукції та обсяги продажів, залишаються важливими, але не єдині для оцінки успішності підприємства. До системи контролю необхідно включити також нефінансові показники, які дозволяють отримати більш повну картину діяльності. Наприклад, рівень задоволеності клієнтів може слугувати індикатором ефективності маркетингових і виробничих процесів, тоді як аналіз тривалості виконання замовлень дозволить оцінити продуктивність операційних ланцюгів.

Додатково доцільно враховувати якість продукції, рівень залученості персоналу, інноваційність виробничих процесів та екологічну складову діяльності. Це дозволить підприємству ідентифікувати напрямки для

вдосконалення та встановити пріоритети для майбутнього розвитку. Наприклад, якщо аналіз показників виявить низький рівень задоволеності клієнтів, це може свідчити про необхідність вдосконалення якості продукції або сервісного обслуговування.

Balanced Scorecard дозволяє гармонізувати короткострокові та довгострокові цілі підприємства, а також забезпечує баланс між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» це стане інструментом для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного зростання.

Система контролю на підприємстві повинна бути гнучкою та адаптивною до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Це особливо важливо для підприємств, що працюють в умовах високої конкуренції, таких як ПрАТ «Концерн Хлібпром». Успішна адаптація дозволяє підприємству оперативно реагувати на виклики, мінімізувати ризики та використовувати нові можливості.

Одним із перших кроків є створення спеціального підрозділу або робочої групи, відповідальної за моніторинг змін у законодавстві, аналіз ринкових тенденцій і прогнозування потенційного впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Така група має не лише аналізувати поточну ситуацію, але й пропонувати рекомендації для керівництва щодо адаптації стратегій управління та контролю.

Крім того, важливим напрямом є інтеграція сучасних інструментів аналізу зовнішнього середовища, таких як PESTEL-аналіз, який дозволяє оцінювати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники. Це дасть змогу ПрАТ «Концерн Хлібпром» краще підготуватися до змін і уникнути негативних наслідків.

Гнучкість системи контролю також забезпечується за рахунок автоматизації процесів та використання програмного забезпечення для моделювання сценаріїв. Наприклад, аналіз можливих змін у попиті або цінової

політики конкурентів дозволить підприємству швидко адаптувати виробничі плани чи стратегії продажів.

Загалом, адаптація до змін зовнішнього середовища є важливим елементом стратегії розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром». Гнучка система контролю сприятиме збереженню стійкості підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового успіху.

У сучасних ринкових умовах важливим елементом ефективного управління є інтеграція принципів соціальної відповідальності в систему контролю підприємства. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» це означає необхідність врахування соціальних показників як ключової складової моніторингу. До таких показників належать рівень задоволення працівників, який є індикатором їхньої мотивації та лояльності до компанії, безпека робочого середовища, що відображає турботу про здоров'я і благополуччя персоналу, а також екологічна відповідальність, яка демонструє внесок підприємства у збереження навколишнього середовища.

Інтеграція цих аспектів у систему контролю сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, оскільки дозволить підприємству своєчасно виявляти недоліки у соціально-екологічних аспектах своєї діяльності та оперативно їх усувати. Наприклад, регулярний моніторинг задоволеності працівників може виявити потребу у вдосконаленні умов праці або впровадженні програм професійного розвитку. Аналогічно, контроль за дотриманням екологічних стандартів допоможе мінімізувати вплив виробництва на навколишнє середовище та зберегти природні ресурси.

Застосування соціальної відповідальності в системі контролю також позитивно вплине на репутацію ПрАТ «Концерн Хлібпром» серед клієнтів, партнерів та громадськості. У сучасному світі споживачі та інвестори все більше уваги звертають на те, наскільки компанія дотримується принципів стійкого розвитку та відповідальності перед суспільством. Це може стати додатковою конкурентною перевагою підприємства, дозволяючи залучати нових клієнтів і зміцнювати позиції на ринку.

Таким чином, врахування соціальної відповідальності в системі контролю ПрАТ «Концерн Хлібпром» сприятиме забезпеченню сталого розвитку, формуванню позитивного іміджу компанії та підвищенню її конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Додаткові показники для вдосконалення системи контролю:

Для ефективного вдосконалення системи контролю на ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільно враховувати не лише загальні напрями, але й кількісні показники, які дозволять оцінювати прогрес у різних аспектах діяльності. Використання конкретних метрик допоможе підприємству досягти більшої точності в аналізі результатів та забезпечити системність підходів до контролю.

1. Рівень дефектності продукції. Контроль за якістю продукції є одним із ключових показників. Наразі середній рівень дефектності на підприємствах хлібопекарської галузі становить близько 2-3% від загального обсягу виробництва. ПрАТ «Концерн Хлібпром» може встановити мету зниження цього показника до 1,5% шляхом впровадження системи автоматизованого моніторингу якості на кожному етапі виробництва.

2. Час виконання внутрішніх перевірок. Одним із показників ефективності системи контролю є час, який витрачається на проведення перевірок. Згідно з внутрішніми нормативами, середній час перевірки на підприємствах аналогічного профілю складає 10 робочих днів. Для підвищення оперативності ПрАТ «Концерн Хлібпром» може скоротити цей показник до 7 днів за рахунок автоматизації документообігу та впровадження мобільних аналітичних інструментів.

3. Частота перевірок якості продукції. На сьогодні перевірка якості продукції проводиться 1 раз на день для кожної партії. Збільшення частоти перевірок до двох разів на день дозволить оперативніше виявляти відхилення та мінімізувати їхній вплив на якість кінцевого продукту. Це особливо важливо для виробництва продукції з коротким терміном зберігання.

4. Рівень виконання бюджету витрат. Контроль витрат також є важливим напрямом для вдосконалення. У хлібопекарській галузі допустимий рівень перевищення бюджету зазвичай становить 5-7%. ПрАТ «Концерн Хлібпром» може поставити завдання скоротити це відхилення до 3% шляхом посилення фінансового контролю, впровадження системи прогнозування витрат та щотижневого моніторингу виконання бюджетних планів.

5. Час реакції на відхилення від плану. Оперативність реагування на виявлені відхилення є важливим критерієм ефективності контролю. Для підприємства середній час реакції на відхилення в процесі виробництва становить 24 години. Впровадження автоматизованих систем контролю дозволить скоротити цей показник до 8 годин, що мінімізує втрати та забезпечить стабільність виробничого процесу.

6. Рівень задоволеності працівників. Задоволеність персоналу є важливим соціальним показником, який впливає на продуктивність і якість роботи. Згідно з опитуваннями, рівень задоволеності працівників у хлібопекарській галузі становить близько 75%. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільно встановити мету досягнення 85% задоволеності шляхом покращення умов праці, забезпечення соціального пакету та розвитку корпоративної культури.

7. Витрати на екологічні заходи. Контроль за екологічними аспектами діяльності також є важливим. Наразі витрати на екологічні ініціативи складають 1% від загального бюджету підприємства. Для покращення іміджу компанії та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище доцільно збільшити цей показник до 2%, інвестуючи в модернізацію обладнання, управління відходами та впровадження енергоефективних технологій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проведене дослідження показало, що система контролю є критично важливим інструментом для забезпечення ефективного управління на ПрАТ «Концерн Хлібпром». Її значення полягає не лише в моніторингу поточних процесів, але й у формуванні основи для стратегічного планування та досягнення конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

2. Аналіз існуючої системи контролю на підприємстві виявив низку проблем, серед яких недостатній рівень автоматизації контрольних процесів, низький рівень прозорості звітності, обмежене використання сучасних методів управління ризиками та недостатня інтеграція інформаційних технологій. Ці недоліки знижують ефективність системи контролю та потребують негайного вдосконалення.

3. Впровадження сучасних інформаційних технологій є важливим кроком у розвитку системи контролю. Інтеграція ERP-систем дозволить оптимізувати всі ключові бізнес-процеси підприємства, забезпечити доступ до актуальних даних у режимі реального часу, мінімізувати вплив людського фактора та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

4. Для підвищення ефективності системи контролю велике значення має розвиток кадрового потенціалу. Це включає регулярне навчання співробітників, відповідальних за контрольні процедури, ознайомлення з новітніми технологіями та методиками, а також залучення молодих фахівців, які мають інноваційні підходи до управління. Такий підхід забезпечить створення команди, здатної адаптуватися до сучасних викликів.

5. Використання ризик-орієнтованого підходу є важливим компонентом вдосконалення системи контролю. Методи оцінки ризиків, такі як SWOT-аналіз, аналіз сценаріїв та FMEA, допоможуть виявляти потенційні загрози на ранніх етапах та мінімізувати їхній негативний вплив на діяльність підприємства. Це забезпечить не лише стабільність функціонування, а й довгострокову перспективу розвитку.

6. Забезпечення прозорості контрольних процедур через стандартизацію звітності, автоматизацію процесів аналізу даних та впровадження електронного документообігу дозволить значно підвищити якість контролю. Прозорість сприятиме довірі як з боку внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін, створюючи основу для сталого розвитку підприємства.

7. Впровадження системи Balanced Scorecard для оцінки ефективності діяльності підприємства дозволить забезпечити збалансованість між фінансовими, операційними, клієнтськими та внутрішньоорганізаційними показниками. Такий підхід сприятиме більш точному розумінню ключових факторів успіху та дозволить ефективніше управляти ресурсами.

8. Гнучкість системи контролю є необхідною умовою її ефективності. На ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільно створити спеціальний підрозділ, який займатиметься моніторингом зовнішніх змін, таких як законодавчі нововведення, економічні ризики та ринкові тенденції. Це дозволить швидко адаптувати стратегії управління до нових умов, зменшуючи ризики та використовуючи нові можливості.

9. Інтеграція принципів соціальної відповідальності в систему контролю відкриває нові перспективи для покращення іміджу підприємства. Контроль за рівнем задоволеності працівників, умовами праці, дотриманням екологічних стандартів та впливом на суспільство дозволить ПрАТ «Концерн Хлібпром» не лише підвищити ефективність управління, але й закріпити свою позицію як відповідального бізнесу.

10. Загалом, запропоновані напрями вдосконалення системи контролю на ПрАТ «Концерн Хлібпром» дозволять підвищити її ефективність, забезпечити оперативність у прийнятті рішень, сприяти довгостроковому розвитку підприємства та створити стабільну основу для досягнення стратегічних цілей. Використання сучасних технологій, розвиток кадрового потенціалу, інтеграція ризик-орієнтованих методик та соціальної відповідальності сприятимуть зміцненню конкурентоспроможності та стабільності компанії в умовах постійних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна аудиторська служба України. Офіційний сайт. URL: <https://dasu.gov.ua/>
2. Енциклопедія кібернетики : у 2 т. / за ред. В. М. Глушкова. Київ : Гол. ред. Української радянської енциклопедії, 1973.
3. Одноволик В. І. Контролінг – кібернетична система управління економічними об'єктами на основі інформаційних технологій. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 12. С. 24-28.
4. Bobrovskyi O. I. Archetypes of management models and systems thinking as factors in the development of the traditions of democratic state-building. Public management: collection. № 1(21). Kyiv : Персонал, 2020.
5. Саймон Геберт А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. Київ : АртЕк, 2001. 392 с.
6. Чубукова О. Ю. Кібернетика: від простих систем та технологій до кіберсередовища. Економічна теорія та історія економічної думки. 2015. № 12. с. 33-38.
7. Чугунов І. Державний внутрішній фінансовий контроль: стратегія розвитку. Фінанси України. 2009. № 4. С. 7-10.
8. Кузьменко О. Інтеграція Рахункової палати України до міжнародних інститутів вищого незалежного фінансового контролю. Фінансове право. 2013. № 4. С 83-92.
9. Басанцов І. Інститут державного фінансового контролю: вдосконалення на часі. Фінансовий контроль. 2011. № 1. С. 44-48.
10. Дмитренко Г.В. Проблеми удосконалення державного фінансового контролю. Економіка і держава. 2009. №7. С. 76-79 2.
11. Романенко О. Р. Фінанси: Підручник. 4-те вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 312 с.
12. Барановський О.І. «Відмивання» грошей: сутність та шляхи запобігання. Х.: Вид-во „Форт”, 2003. 472 с.

13. Беннета А. Еволюція, роль та місія Головної Контрольно-фінансової Служби США // Матеріали симпозіуму „Роль Вищих Органів Фінансового Контролю в бюджетному процесі і державному управлінні” – К.: Політика і культура, 1999. 203 с.

14. Волчихин В.Г. Державний контроль у Швеції. Контролінг. 1994. №1

15. Дорош Н.І. Державний фінансовий контроль: зарубіжний досвід і шляхи вдосконалення. Фінанси України. 1998. № 1. С. 47-53.

16. Клімова С.М. Характеристика зарубіжних систем фінансового контролю. Х.: УАДУ ХФ, 2004. Ч.3: Державне управління та місцеве самоврядування.

17. Михайлишин Н. П. Зарубіжний досвід організації фінансового контролю. Стан і перспективи розвитку обліково інформаційної системи в Україні: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль, ТНЕУ, 2014. 234-237

18. Мазуренко Л.А. Автономність регіональної влади: досвід демократичних країн світу. Зб. Наук. праць Української Академії державного управління при Президентові України. У 6-ти частинах. За заг. ред. Г.І. Мостового. Х.: УАДУ ХФ, 2001. Ч.3: Державне управління та місцеве самоврядування. С. 20-22.

19. Мельничук В.Г. Незалежний державний фінансовий контроль в Україні та досвід зарубіжних країн. Фінансовий контроль. 2006. № 2. С. 33-36.

20. Коноплянко З. Д., Чаплига В. М., Чаплига М. В. Багатозначні структури та кодування систем економічної кібернетики : Моногр. Нац. банк України. Львів. банк. ін-т. Л., 2004. 314 с.

21. G. Hedlund, "A model of knowledge management and the N- form corporation," Strategic management journal, vol. 15, no. S2, pp. 73-90, 1994.

22. Доценко С. І. Інтелектуальні системи: пост-декартове представлення метазнань. Журнал Радіоелектронні і комп'ютерні системи 2020, № 3(95). С. 4- 16. URL: doi: 10.32620/reks.2020.3.01

23. Maonescu, Manea (1 January 2001). "Basic problems of economic cybernetics". *Kybernetes*. 30 (9/10):1080-1086. URL: doi:10.1108/EUM000000000006546.
24. Feinstein, C.H. (September 1969). *Socialism, Capitalism and Economic Growth: Essays Presented to Maurice Dobb*. Cambridge University Press. p. 175.
25. Pickering, A. (2010). *The cybernetic brain: Sketches of another future*. University of Chicago Press
26. Checkland, P. (1981). *Systems thinking, systems practice*. Wiley, Chichester.
27. Glanville, R. (2002). "Second order cybernetics." In F. Parra-Luna (ed.), *Systems science and cybernetics*. In *Encyclopaedia of Life Support Systems (EOLSS)*. Oxford: EoLSS
28. Стеклов В.К. Проектування систем автоматичного керування. К., Вища шк. 1995. 231 с.
29. Плєскач В. Фінансовий контроль у контексті трансформаційних процесів економіки. *Фінанси України*. 2010. № 6. С. 85. 3.
30. Савченко Л.А., Мельник О.П. Правові проблеми процесу фінансового контролю : монографія. К. : Вид-во КиМУ, 2011. 235 с.
31. Стефанюк І. Державний фінансовий контроль: проблеми ідентифікації й визначення системи. *Фінанси України*. 2009. № 11. С. 12.
32. Стефанюк І. Нова парадигма розвитку державної контрольно-ревізійної служби. *Фінанси України* 2009. № 9. С. 3. 6.
33. Тікань Л.В., Голуб Ю.О., Синюгіна Н.В. Фінансовий контроль: теорія та методологія : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2009. 92 с.
34. Футоранська Ю. Передумови та шляхи реформування системи державного внутрішнього фінансового контролю в Україні. *Фінанси України*. 2007. № 9.
35. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On the approval of the Strategy for Reforming the State Finance Management System for 2022-2025 and the Action Plan for its Implementation". URL:

[https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-reformuvannya-sistemi-upravlinnya-derzhavnimi-finansami-](https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-reformuvannya-sistemi-upravlinnya-derzhavnimi-finansami-na-20222025-roki-ta-planu-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi-i291221-1805)

[na-20222025-roki-ta-planu-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi-i291221-1805](https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-reformuvannya-sistemi-upravlinnya-derzhavnimi-finansami-na-20222025-roki-ta-planu-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi-i291221-1805)

36. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution “On the approval of the Strategy for implementation of digital development, digital transformations and digitalization of the state finance management system for the period until 2025 and the approval of the plan of measures for its implementation”, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>

37. Брехов С.С. Державний фінансовий контроль за сплатою податку на прибуток підприємств в Україні: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08. Держ.

податк. адмін. України, Нац. ун-т держ. податк. служби України. Ірпінь, 2010. 164 с

38. Ващенко І.В. Державний фінансовий контроль та його вдосконалення у трансформаційній економіці України: дис... канд. екон. наук: 08.04.01. Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. К., 2004. 186 с.

39. Дереконь В.М. Аудит як форма фінансового контролю та складова адміністративно-правової інфраструктури детінізації економічних відносин в Україні: дис... канд. юрид. наук: 12.00.07. Нац. ун-т держ. податк. служби України. Ірпінь, 2007. 271 с

40. Загорський В.С., Піхоцький В.Ф. Державний фінансовий контроль у системі державного управління. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 42. С. 283—288.

41. Дрозд І.К., Шевчук В.О. Державний фінансовий контроль: Монографія. Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. Київ: Імекс-ЛТД, 2007. 304 с.

42. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.

43. Дербенцев В.Д., Сердюк О.А., Соловйов В.М., Шарапов О.Д. Синергетичні та еконофізичні методи дослідження динамічних та структурних характеристик економічних систем: монографія. Черкаси: Брама-Україна, 2010. 300 с.

44. Сивульський М. І. Державний фінансовий контроль в Україні: результати, проблеми та перспективи розвитку. Фінанси України. 2005. № 7. С. 8-18.

45. Шевчук В. О. Державний фінансовий контроль в управлінні економікою. Актуальні проблеми державного управління. Збірник наукових праць. Харків: ХарРІ НАНДУ. 2006. №3. С. 334-342.

46. Азаренкова Г. Шляхи вдосконалення державного фінансового контролю в Україні: окреслення та обґрунтування. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2013. № 12. С. 280–283.

47. Білик І. Трактуювання сутності поняття «моніторинг». Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 2. Т. 1. С. 11–17.

48. Контроль у бюджетних установах: теорія та практика : монографія. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 332 с.

49. Лисяк Л., Качула С. Державний фінансовий контроль: сучасні питання удосконалення та підвищення ефективності. Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. 2015. № 1. С. 111–120.

50. Осадчук С.В. Стан та проблеми державного фінансового контролю на регіональному та місцевому рівні. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2008. № 3.

51. Пожар Т. О. Сутність, функції і види державного фінансового контролю. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. Вип. 31. С. 237-243

52. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України від 26 січня 1993 р. № 2939-XII. URL: <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2939-12>

53. Романів М.В. Становлення та розвиток державного фінансового контролю в Україні : автореф. канд. екон. наук / М.В. Романів. К., 2001. 17 с.
54. The Lima Declaration (ISSAI 1) / INTOSAI Professional Standards Committee. URL: http://www.issai.org/media/12901/issai_1_e.pdf
55. Якимчук І. М. Державний фінансовий контроль в Україні та перспективні напрями його вдосконалення. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 34–39. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.7.34
56. Сисоєва І.М., Добіжа Н.В. Особливості здійснення державного фінансового контролю в Україні. Вісник. Економічна наука. 2021. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2021/4.pdf.
57. Статистичний звіт Державної аудиторської служби за 2022 рік. URL: <https://www.dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/2652>.
58. Сисоєва І. Контроль якості надання аудиторських послуг. Економіка та держава. 2021. Т. 1. С. 104–107. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.1.104>.
59. Сисоєва І. Особливості аудиту у країнах європейського союзу. Інвестиції: практика та досвід. 2021. Т. 3. С. 26–31. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.3.26>.
60. Сисоєва І. Екологічні, соціальні та управлінські питання (ESG) як імператив для бізнесу в умовах пандемії. Агросвіт. 2021. Т. 4. С. 31–37. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.4.31>.
61. Сисоєва І., Гриник О., Погріщук О. Соціальна складова обліку та її використання в аудиті. Інвестиції: практика та досвід. 2021. Т. 5. С. 24–32.
62. Sysoieva, I., Zagorodniy, A., Pylypenko, L., Tomilin, O., Balaziuk, O., & Pohrishchuk, O. Analysis of potential risks of audit of agricultural enterprises. Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. 2021. Vol. 7(1). P. 164–191. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.09>.

ДОДАТКИ