

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління**

**Кваліфікаційна РОБОТА
на тему:
«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА
ПІДПРИЄМСТВІ »**

Студентки групи МЕНз-41
НОУР Оксани

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	
1.1. Сутність та основні завдання системи контролю в управлінні підприємством.....	
1.2. Форми та методи контролю як складові управлінської діяльності організації.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	
2.1. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення системи контролю на досліджуваному підприємстві.....	
2.2. Оцінка дієвості системи контролю на підприємстві в контексті реагування на сучасні виклики.....	
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного економічного середовища, посилення конкурентної боротьби, невизначеності зовнішніх факторів та внутрішніх викликів, перед сучасними підприємствами постає необхідність постійного вдосконалення систем управління. Одним із ключових інструментів забезпечення ефективної діяльності підприємства є контроль, який виконує функцію зворотного зв'язку, оцінювання досягнення поставлених цілей, виявлення відхилень та коригування управлінських рішень.

Система контролю на підприємстві покликана забезпечити відповідність реальних результатів плановим орієнтирам, мінімізувати виробничі, фінансові та управлінські ризики, підвищити рівень дисципліни та відповідальності персоналу, а також сприяти підвищенню загальної результативності господарської діяльності. Особливої актуальності набуває удосконалення системи контролю в умовах впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизації процесів, переходу до цифрової економіки та зростання потреб у прозорості діяльності підприємств.

Однак на практиці система контролю на багатьох підприємствах залишається фрагментарною, слабо інтегрованою в загальну систему менеджменту, що призводить до неефективного виявлення проблем, зниження управлінської реакції на відхилення та втрат потенційної результативності. Саме тому дослідження шляхів удосконалення системи контролю, адаптація її до сучасних умов господарювання, інтеграція з іншими функціями управління набуває важливого теоретичного і практичного значення.

Таким чином, удосконалення системи контролю на підприємстві є важливою передумовою забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стабільності, стійкого розвитку та ефективного управління ресурсами, що й зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Ступінь дослідження проблеми. Організація контролю в системі менеджменту сучасних підприємств вивчалась вітчизняними науковцями, серед яких: Анісімова Л. А., Жилінська О. І., Бондаренко Н.М, Демків І.О., Замула

І.В., Максимова В. Ф., Пантелєєв В. П., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Танасієва М.М.. Проте особливості організації системи контролю на підприємствах поліграфії ще потребують додаткового вивчення.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та вироблення практичних рекомендації щодо удосконалення системи контролю на підприємстві.

Завдання дослідження, вирішення яких дозволяє висвітлити тему кваліфікаційної роботи:

- охарактеризувати сутність та основні завдання системи контролю в управлінні підприємством
- систематизувати форми та методи контролю як складові управлінської діяльності організації
- проаналізувати організаційно-функціональне забезпечення системи контролю на досліджуваному підприємстві («Центр оперативної поліграфії»)
- оцінити дієвість системи контролю на підприємстві в контексті реагування на сучасні виклики
- запропонувати напрямки впровадження інноваційних підходів до удосконалення системи контролю на підприємстві

Об’єкт дослідження – процес контролю на підприємстві.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти впровадження та функціонування системи контролю на підприємстві в контексті підвищення ефективності його діяльності.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені автором практичні рекомендації щодо підвищення дієвості маркетингового контролю можуть бути корисними для сфери оперативної поліграфії.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та основні завдання системи контролю в управлінні підприємством

В умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції ефективна система контролю є ключовим інструментом управління підприємством. Вона забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників, підвищує дисципліну працівників, сприяє ефективному використанню ресурсів і мінімізує ризики.

У сучасних умовах підприємства стикаються з нестабільною економічною ситуацією, кризами та зовнішніми викликами. «Контроль дає змогу швидко реагувати на зміни, приймати обґрунтовані управлінські рішення та коригувати стратегію розвитку підприємства» [38].

Система контролю забезпечує дотримання вимог до ефективності бізнес-процесів. Адже для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність праці та контролювати якість продукції чи послуг. Саме досконала система контролю дозволяє уникнути неефективного використання ресурсів і втрат. Посилення контролю знижує ризики функціональної діяльності, зменшує ймовірність нецільового використання коштів, допомагає забезпечити фінансову стабільність підприємства.

В умовах посилення конкуренції удосконалення системи контролю необхідне для дотримання міжнародних стандартів управління якістю та вимог державного регулювання економіки. Це, в свою чергу, дозволяє забезпечувати дотримання прав споживачів, освоєння нових сегментів ринку продукції підприємства, формування його позитивного іміджу.

Цифровізація економіки також висуває вимоги до процесів удосконалення процедур та механізмів контролю, адже використання сучасних інформаційних технологій для контролю (ERP-системи, BI-аналітика, CRM)

дозволяє підприємствам отримувати точні та оперативні дані про діяльність, що значно покращує процеси моніторингу та управління.

Контроль (від латинського – співставлення) означає «вивчення закономірностей та форм здійснюється під кутом зору відношення суб'єкта до об'єкту, що розглядає об'єкт на стадіях його виникнення, становлення і розвитку. Контроль покликаний корегувати поведінку підконтрольного об'єкту та спрямувати процес управління до формування ідеальної моделі» [10].

Як свідчить теорія та практика менеджменту, «цикл управління завершується контролем, а висновки такого контролю є підставою для прийняття нового управлінського рішення та забезпечення нового управлінського циклу. Без контролю цикл управління залишається незакінченим, оскільки результати управління не перевірені та не піддані об'єктивній критиці для виявлення можливих адміністративних прорахунків, правових порушень, відхилень від стандартів або недотримання управлінських принципів» [12].

За допомогою результатів контролю виявляються проблеми, на які необхідно реагувати керівництву організації, щоб в подальшому скорегувати її діяльність та запобігти можливим відхиленням та наслідкам кризового стану. Разом з тим, саме дієвий контроль дає можливість визначити, які управлінські дії на шляху до досягнення встановлених цілей були найбільш ефективними.

Як пояснюють Дудкіна О. та Кривокульська Н. «сутність контролю, як відносно відокремленої частини, полягає у перевірці відповідності діяльності підконтрольного об'єкта тим настановам, які цей об'єкт отримав від управлінської ланки» [8].

Сучасні науковці характеризують процесні аспекти контролю як «систему спостереження і перевірки процесу функціонування відповідного об'єкта з метою встановлення відхилень від заданих параметрів. Процес контролю передбачає вивчення, виявлення, фіксацію, аналіз, порівняння проблем. При цьому контроль дозволяє не лише виявити, але й запобігти помилкам і недолікам у роботі учасників управління, шукати нові резерви та

можливості» [14]. В загальному процедура контролю в організації здійснюється на основі зворотного зв'язку, що зображено



Рис. 1.1. Процес контролю в організації на основі зворотного зв'язку

Примітка. Складено автором на основі [14].

Наголосимо, що система контролю на підприємстві є ключовим елементом управлінської діяльності, що забезпечує досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Контроль охоплює процеси спостереження, оцінки та коригування виробничо-господарської діяльності, а також дозволяє виявляти відхилення від запланованих результатів і оперативно реагувати на них. Серед основних принципових особливостей системи контролю на підприємстві слід виділити такі

Організована згідно вказаних принципів система контролю на підприємстві може стати запорукою його стабільної та прибуткової діяльності. Вона дозволить підтримувати належний рівень управління, зменшувати витрати, покращувати якість продукції або послуг та підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Система контролю на сучасному підприємстві є важливою складовою ефективного управління, яка дозволяє забезпечити відповідність діяльності організації встановленим цілям, стандартам та нормативним вимогам. Вона спрямована на моніторинг, аналіз та коригування бізнес-процесів для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Таблиця 1.1.

Принципи системи контролю на підприємстві

№ з/п	Принцип системи контролю	Сутність принципу
1	Цілісність і ієрархічність	Контроль охоплює всі підрозділи підприємства та всі етапи виробничо-господарської діяльності, що дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між ними
2	Безперервність.	Система контролю повинна функціонувати на постійній основі, забезпечуючи регулярний моніторинг виконання завдань, виявлення проблем і своєчасне прийняття управлінських рішень
3	Орієнтація на результат.	Основною метою контролю є досягнення запланованих показників та виявлення причин відхилень для їх усунення
4	Системність і комплексність.	Контрольна діяльність повинна бути побудована з урахуванням загальної стратегії підприємства, бути логічно взаємопов'язаною та охоплювати всі функціональні аспекти управління.
5	Гнучкість і адаптивність	В умовах нестабільного зовнішнього середовища контроль повинен швидко адаптуватися до змін, що відбуваються в економіці, технологіях та нормативному полі.
6	Превентивний характер.	Система контролю повинна не лише фіксувати порушення або відхилення, але й передбачати потенційні ризики та запобігати їх виникненню

Примітка. Сформовано автором за [17]

В умовах сучасних організацій, діяльність котрих трансформується під впливом безпекових та ринкових факторів, контроль та аналіз діяльності – як одні із базових функцій менеджменту, здійснюються за встановленою моделлю. Остання переважно складається із п'яти блоків

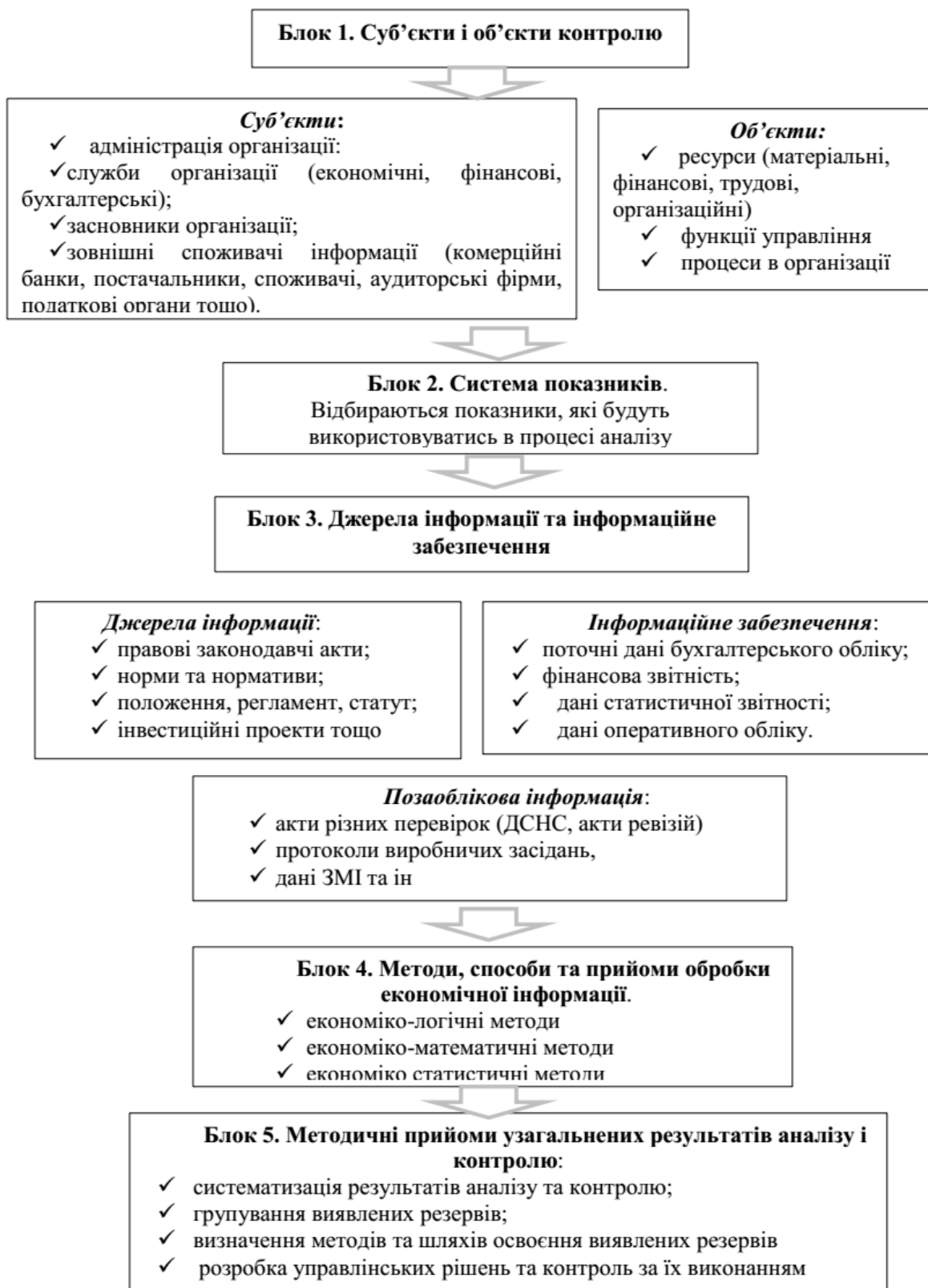


Рис.1.2. Узагальнена модель системи контролю на підприємстві

Примітка. Сформовано автором за [9].

Система контролю в організації є багатоієрархічною та структурованою, включає такі основні елементи:

об'єкти контролю – всі складові організаційно-функціональної структури підприємства; виробничі, фінансові, кадрові, технологічні та інші бізнес-процеси підприємства;

суб'єкти контролю – керівники, менеджери всіх рівнів, аудиторські та контрольно-ревізійні структури, автоматизовані системи управління та обліку;

методи контролю – всі технології та контрольно-аналітичні технології та інструменти; аналітичні, документальні, інспекційні, автоматизовані, цифрові, економіко-математичні та інші;

інструменти контролю – фінансові та податкові показники, системи звітності, аналітичні панелі та платформи, внутрішні та зовнішні аудити;

нормативно-правова, регламентна та інструктивно-методична база контролю – нормативні документи, стандарти, внутрішні політики підприємства, регламенти, стандарти тощо.

Таким чином, контроль є таким видом управлінської діяльності в організації, що дає змогу вчасно виявити проблеми, розробити і здійснити заходи, спрямовані на коригування ходу та змісту робіт в організації до того часу, коли проблеми набудуть ознак кризи. Одночасно, система контролю дає можливість виявити та поширювати позитивні тенденції, підтримувати найбільш ефективні напрями діяльності підприємства.

1.2. Форми та методи контролю як складові управлінської діяльності організації

Завданням контролю є порівняння фактичного стану розвитку організації з певними вимогами щодо її функціонування, визначеними адміністративним персоналом відповідно до вимог законодавства та стану

національної економіки; виявлення допущених відхилень від стандартів, регламентів та принципів, прийнятих адміністративних рішень; аналіз причин цих відхилень та шляхів виправлення недоліків, а також подолання перешкод для підвищення ефективності функціонування всієї системи менеджменту. Адже «контроль – це особливий вид діяльності в організації, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці. Контроль є кінцевою функцією менеджменту, і прорахунки й недоліки у його виконанні призводять до погіршення результатів діяльності. Водночас належний контроль сприяє досягненню поставлених цілей» [8].

Варто виділити наступну класифікацію систем контролю

Таблиця 1.2.

Класифікація систем контролю на підприємстві

Ознаки класифікації	Види систем контролю, що застосовуються		
Цілі та завдання системи контролю	Поточний контроль виконання рішень	Контроль за діяльністю окремих виробничо-управлінських підсистем та процесів	Стратегічний контроль
Об'єкт контролю	Строки виконання наказів, розпоряджень, окремих завдань, документів тощо	Якість роботи (окремих виконавців, груп, підрозділів тощо)	Додержання встановлених параметрів (нормативів, стандартів) - технічних, економічних, організаційних тощо.
Глибина керівного впливу	Система спостереження та одержання інформації за ходом виконуваних робіт (моніторинг)	Оперативне втручання в процеси виробництва та управління	Контроль за результатами виробничої та управлінської діяльності (евіфінальний контроль із впливом на майбутні рішення)
Обладнання, що використовується для контрольних операцій	Цифрові та електронні системи. Електронних та паперовий документообіг	Автоматизований контроль виконання (дашборди, електронні платформи та панелі)	Комбіновані системи контролю (електронні, документальні, віртуальні, мережеві)

Примітка. Наведено за [10]

Система контролю на підприємстві поділяється на кілька видів залежно від етапу здійснення, цілей та методів

Таблиця 1.3.

Класифікація видів контролю на підприємстві

№ з/п	Вид контролю	Сутність контролю за ознаками
1	За часом здійснення	• попередній контроль – проводиться до початку виконання операцій для запобігання помилкам (перевірка фінансових ресурсів, кваліфікації персоналу тощо); • поточний контроль – здійснюється в процесі виконання діяльності (моніторинг виконання планів, контроль якості продукції тощо); • заключний контроль – аналізує результати діяльності після її завершення (фінансовий аудит, підсумковий аналіз ефективності проектів).
2	За об'єктом контролю	• фінансовий контроль – аналіз фінансової звітності, аудит, бюджетний контроль; • виробничий контроль – моніторинг технологічних процесів, якості продукції, дотримання стандартів виробництва; • кадровий контроль – оцінка продуктивності праці, контроль трудової дисципліни, рівня задоволеності персоналу; • маркетинговий контроль – оцінка ефективності рекламних кампаній, ринкових досліджень, продажів.
3	За способом здійснення	• внутрішній контроль – здійснюється самим підприємством (служба внутрішнього аудиту, контроль якості, контроль виконання планів); • зовнішній контроль – проводиться незалежними органами (податкові перевірки, державний нагляд, сертифікація ISO)
4	За джерелами використання інформації:	• документальний контроль – різні перевірки, ревізії, спеціальні обстеження з використанням великих масивів різноманітної інформації, плани, кошториси, договори, нормативи, статистична звітність і ін. • візуальний контроль – це безпосередній огляд об'єктів неозброєним оком або за допомогою оптичних приладів.
5	За ступенем охоплення:	• суцільний контроль; • вибірковий контроль (як правило, підлягають ті рішення і розпорядження, для яких терміни виконання не мають великого значення)

Примітка. Сформовано за [8]

Переважно усі підприємства, реалізуючи функціональну систему менеджменту, застосовують певні методи контролю, до яких відносять:

документальний контроль, який ґрунтується на аналізі і перевірці фінансових звітів, договорів, бухгалтерських документів, контрактів, податкової звітності, тобто офіційної інформаційно-аналітичної та статистичної бази підприємства; фізичний (або візуальний) контроль, що ґрунтується на процедурах інвентаризації матеріальних цінностей, перевірки інвентарю, устаткування та обладнання, ревізії, обстеження та аудиту виробничих приміщень тощо.

В сучасних умовах активно впроваджуються методи контролю, засновані на аналізі показників діяльності, зокрема, оцінки персоналу за KPI, показниками ефективності та результативності, оцінці фінансових коефіцієнтів, критеріїв продуктивності та ін.

Зростає також роль т.з автоматизованого контролю бізнес-процесів підприємства, в основі якого використання технологій Big Data-аналітики, застосування штучного інтелекту для перевірки фінансової звітності, а також CRM-систем для моніторингу діяльності підприємства та контролю і аналізу взаємодії з клієнтами.

В умовах цифровізації економіки та посилення конкуренції підприємства дедалі частіше впроваджують новітні методи контролю, що базуються на даних, автоматизації та системному підході. Вони дозволяють не лише своєчасно виявляти відхилення, але й прогнозувати ризики, забезпечувати прозорість процесів і підвищувати загальну ефективність управління.

Зокрема, опираючись на методику ключових показників ефективності KPI, контроль на підприємстві здійснюється на основі системи вимірюваних індикаторів (кількісних, якісних, порівняльних та інших показників), що відображають досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Використовувані методики оцінювання KPI на підприємстві дозволяють: швидко оцінювати та здійснювати контролюючий вплив на результативність роботи працівників, відділів, проєктів; виявляти «вузькі місця» у діяльності; забезпечувати мотивацію персоналу через цільові орієнтири.

Дієвою формою контролю на підприємстві є аудит, тобто глибокий і системний аналіз фінансових та управлінських процесів; їх подальше

оцінювання та контролювання. Зокрема, розрізняють внутрішній аудит, що допомагає оцінити ефективність внутрі-організаційних процедур та систем управління бізнес-процесами та ризиками підприємства, а також зовнішній аудит, що забезпечує незалежну перевірку фінансової звітності та контроль за дотриманням положень законодавства та інших нормативних вимог.

Застосування цифрового моніторинг у та контролю аналітики великих даних (Big Data), Business Intelligence (BI) та хмарних технологій відкриває нові можливості для керівництва організаціями за такими напрямками контрольної діяльності, як: аналіз тенденцій і прогнозування відхилень; виявлення прихованих закономірностей у роботі підприємства; оперативне реагування на зміну зовнішніх умов.

Метод порівняння показників підприємства з кращими практиками у галузі – бенчмаркінг, що здійснюється в процесі контролю з точки зору зайняття конкурентних ринкових позицій дозволяє топ-менеджменту підприємства: виявляти відставання у ключових аспектах діяльності; формувати цілі для вдосконалення; підвищувати конкурентоспроможність. Аналітичну базу для проведення бенчмаркінгу в системі контролю підприємства можуть отримувати за результатами таких класичних інструментів стратегічного аналізу та контролю як SWOT та PEST аналіз.

Комплексні інформаційні системи, що забезпечують автоматизацію основних процесів підприємства: виробництва, фінансів, логістики, персоналу тощо, до прикладу ERP-системи (Enterprise Resource Planning), дозволяють здійснювати контроль у режимі реального часу; знижувати ризики людського чинника; створювати єдине інформаційне середовище. З розвитком цифрових технологій підприємства впроваджують новітні інструменти контролю, які інтегровані з системами управління ресурсами підприємства.

Такі сучасні методи контролю, що ґрунтуються на інтеграції цифрових технологій, аналітики та стратегічного підходу, дозволяють підприємству забезпечувати гнучкість, адаптивність і глибину управлінських рішень, що

особливо важливо в умовах високої мінливості бізнес-середовища, та зростання воєнної загрози.

Важливість ефективної та раціонально організованої системи контролю для підприємства полягає в можливості досягнення таких системних завдань, як: запобігання ризикам та фінансовим втратам; забезпечення відповідності діяльності організації законодавчим та інструктивно-методичним вимогам; підвищення ефективності управлінських рішень; оптимізації бізнес-процесів та витрат, а також поліпшення якості продукції та послуг, а відповідно – задоволення потреб споживачів та посилення конкурентних позицій. Система контролю також уможливорює формування і дотримання безпечних умов праці на підприємстві, соціальної відповідальності та стимулювання власного кадрового потенціалу.

Сучасна система контролю на підприємстві є комплексним механізмом, який забезпечує ефективність, прозорість і стійкість бізнесу. Вона базується на поєднанні традиційних методів контролю та новітніх цифрових технологій, що дозволяє мінімізувати ризики, підвищити конкурентоспроможність та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, як в політичному, так і економічному, гуманітарному та безпековому аспектах.

Сучасні підприємства в Україні діють в умовах значного зовнішнього тиску: повномасштабна війна, економічна нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, кадрові втрати та енергетичні виклики істотно впливають на систему управління, зокрема й на контроль.

Воєнні дії та перебої у роботі підприємств (зупинка виробництва, релокація, обстріли тощо) призводять до порушення безперервності процесів контролю: втрати або недоступності інформації для контролю; неможливості своєчасної перевірки виконання завдань; збоїв у роботі контролюючих служб.

Скорочення доходів підприємства, обмеженість ресурсів та можливості їх залучення, відсутність інвестицій, підвищення витрат на безпеку також зумовлюють певні проблеми, що призводять до: зменшення фінансування функції контролю; скорочення штату фахівців з проведення контрольних

заходів – ревізорів, аудиторів, аналітиків; відтермінування модернізації контрольних інструментів.

Мобілізація працівників, евакуація або втрата персоналу ускладнює кадрові проблеми на підприємствах, зокрема, повсюдно спостерігається нестача висококваліфікованих ІТ-фахівців, що володіють цифровими технологіями обліку, аналізу та контролю. Це у підсумку значно ускладнює реалізацію процедур внутрішнього контролю на підприємстві; збереження безперервності та наступності контрольних заходів та моніторингу їх реалізації; знижує підтримку професійного рівня контролюючих підрозділів.

Через перебої в інфраструктурі, знищення даних або втрату ІТ-систем внаслідок численних кібератак, чи руйнування підприємств, спостерігається нестача достовірної та актуальної інформації, що ускладнює збирання об'єктивної інформації про результати діяльності; проведення аналізу і звітності за ключовими показниками; а також прогнозування ризиків і виявлення критичних відхилень.

Вище вказані чинники спричиняють ситуацію зниження гнучкості та адаптивності систем контролю на підприємствах, коли традиційні контрольні механізми часто не встигають за динамікою змін. Це проявляється у запізнiliх управлінських реакціях; недостатньому врахуванні нових ризиків (воєнних, гуманітарних, логістичних) при прийнятті управлінських рішень.

Підприємства, які вчасно не зреагувати на вимоги цифрової трансформації економіки, не встигли впровадити сучасні ІТ-рішення, стикаються з проблемами організаційного та технологічного характеру в сфері контролю, зокрема низькою прозорістю бізнес-процесів та управлінських технологій; складнощами у віддаленому моніторингу і скринінгу; а також зі зростанням ризику зловживань і управлінських помилок.

У багатьох випадках функція контролю залишається не адаптованою до процесів стратегічного планування та ризик-менеджменту. Через це контроль не запобігає критичним ризикам; не сприяє адаптації підприємства до нових умов, що знижує ефективність та дієвість менеджменту.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності підприємства повинні трансформувати систему контролю: цифровізувати процеси, інтегрувати контроль з ризик-менеджментом, посилювати аналітичну функцію та підвищувати гнучкість реагування. Без цього зростає ймовірність управлінських помилок, втрат ресурсів і зниження конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення системи контролю на досліджуваному підприємстві

Проблематику системи контролю ми дослідимо на прикладі «Центру оперативної поліграфії», створеного в кінці 2004 року (перша назва підприємства «Стереоарт»). На першому етапі, діяльність підприємства орієнтувалась на надання послуг з друку лазерним принтером, а на далі – з широкоформатного друку. Це було конкурентною перевагою для підприємства, яке першим в Тернополі запустило друк з використанням 3-метрового принтера. Воно розташоване за адресою вулиця Богдана Хмельницького, 9а, Тернопіль. На даний час підприємство має 2 офіси та спеціальні виробничі приміщення. Придбання нового сучасного обладнання дало можливості охопити більшу кількість споживачів, нові сегменти ринку та збільшення замовлень, зокрема, розширення асортименту, тобто до основного виду діяльності – оперативної поліграфії додалися: виробництво сувенірної продукції, зовнішня реклама та видавнича діяльність. Логотип підприємства є на зараз доволі впізнаваним не лише в м. Тернополі, а й інших регіонах.



Рис.2.1. Логотип «Центру оперативної поліграфії»

При дослідженні організаційно-функціонального забезпечення системи менеджменту (і в т.ч. – контролю) на підприємстві було проаналізовано всі види політики: товарну, цінову, збутову та комунікаційну.

Основними конкурентами підприємства «Центр оперативної поліграфії» є:

Таблиця 2.1.

Основні конкуренти підприємства «Центр оперативної поліграфії»

№ з/п	Підприємство	Вид діяльності
1	Поліграфічний дім ZAZA-Print	поліграфічне виробництво, що надає послуги із цифрового, офсетного та широкоформатного друку
2	Кольорово – студія дизайну та друку	спеціалізується на наданні послуг із типографії, виготовлення сувенірної продукції, а також використання офсетного, цифрового, широкоформатного шовкографічного друку та інше
3	Студія друку	надає послуги із широкоформатного, шовкографічного, цифрового та офсетного друку
4	Артополіграф	спеціалізується на наданні послуг із цифрового, офсетного, широкоформатного друку, додрукових та післядрукових послуг, а також виготовленні сувенірної продукції
5	Маркетингові технології ПБС	надає послуги із розміщення реклами, виготовлення реклами, друку поліграфії, виготовлення рекламної продукції
6	Галс	надає послуги із широкоформатного друку, кольорового друку, фотодруку та друку на виробках
7	Куб	спеціалізується на наданні послуг із зовнішнього та внутрішнього оформлення, виготовленні наклейок, порізці матеріалів, друку та розміщення реклами
8	Рекламно поліграфічний центр «NASA»	надає послуги з широкоформатного друку, оперативної поліграфії
9	Видавництво «Астон»	спеціалізується на видавництві різноманітних типах видань для навчальних закладів
10	Фабрика друку етикеток «Лілея»	надає послуги з аркушного офсетного друку, ролевого офсетного друку, після друкарських послуг
11	Резонанс медіа	спеціалізується у наданні послуг із друку на тканині, друку на папері, широкоформатного друку, виготовленні сувенірної продукції, постдруку та розробці дизайну

Примітка. Сформовано автором

Зокрема, визначено, що основними сферами діяльності підприємства «Центр оперативної поліграфії» є надання широкого спектру якісних поліграфічних послуг, серед яких:

лазерний друк різноманітної рекламної та представницької продукції: візитівок, запрошень, вітальних листівок різних форматів, наліпок із контурною порізкою та без, меню, календарів, журналів, буклетів, фотокарток (у тому числі в стилі Polaroid) та фотомагнітів. Також пропонується виготовлення оригінальних фотоальбомів;

видавнича діяльність, що включає друк книг різного спрямування – монографій, дитячої, художньої, наукової, поетичної, історичної літератури та збірників конференцій. До послуг замовника – повний цикл підготовки книжкової продукції: розробка дизайну обкладинки, ISBN-кодування, професійна верстка;

широкоформатний струменевий друк, який охоплює виготовлення креслень, проектної документації, карт, інформаційних постерів, репродукцій картин, великих зображень (понад формат SRA3 – 320×450 мм) тощо;

офсетний друк, що забезпечує виготовлення великотиражної поліграфії високої якості за доступною ціною, зокрема візиток, календарів, листівок та іншої друкованої продукції;

послуги додрукарської та післядрукарської обробки, зокрема ламінування, брошурування на пластикову або металеву пружину, тверде переплетення дипломних робіт, скріплення на скобу, закруглення кутів, бігування, фальцування, перфорація тощо;

тиражування рекламних і ділових матеріалів: листівок, анкет, преїскурантів, оголошень, блокнотів, брошур;

широкоформатний друк для зовнішньої реклами, включаючи постери (бігборди, сітілайти), афіші, банери, вироби з банерної сітки, самоклеючі наліпки, перфоровані плівки One Way Vision, порізка кольорових і білих плівок (типу ORACAL), холсти, інформаційні таблички з ПВХ, акрилу та інших матеріалів;

УФ-друк на жорстких матеріалах, таких як пластик, скло, поліпропілен, акрил. Пропонується також виготовлення трофеїв, відзнак, брендування сувенірної продукції – ручок, новорічних прикрас, флешок, магнітів, брелоків, гумових виробів, а також друк на об'ємних поверхнях;

сублімаційний друк, що дозволяє наносити зображення на текстильні вироби та сувенірну продукцію (футболки, чашки, пазли, сумки, подушки тощо), забезпечуючи високу якість, стійкість та яскравість зображення;

лазерне та фрезерне різання матеріалів різного типу для виготовлення продукції на замовлення.

У процесі дослідження цінової політики було виявлено, що підприємство «Центр оперативної поліграфії» формує вартість своїх послуг, орієнтуючись на витратний підхід у поєднанні з дотриманням рівня середньоринкових цін. Такий підхід дозволяє компанії зберігати конкурентну позицію на ринку та водночас забезпечувати певні переваги у порівнянні з іншими гравцями галузі.

«Центр оперативної поліграфії» ефективно організував систему реалізації послуг, оскільки кожен офіс підприємства оснащений власним обладнанням, що дає змогу оперативно виконувати замовлення. Це значно підвищує швидкість обслуговування клієнтів, що є важливою перевагою у конкурентному середовищі.

Аналізуючи систему сервісного супроводу клієнтів, слід урахувати специфіку роботи компанії. Оскільки діяльність підприємства переважно пов'язана з разовими замовленнями, післяпродажне обслуговування не передбачене. Водночас, суттєву увагу приділено передпродажному сервісу, який включає:

індивідуальну комунікацію менеджера з клієнтом, уточнення запиту, визначення оптимального варіанту виконання замовлення, з урахуванням усіх технічних нюансів;

оформлення договору, в якому фіксуються всі істотні умови співпраці, що знижує ризик непорозумінь і дозволяє контролювати якість результату;

підтримання зворотного зв'язку протягом усього процесу виконання замовлення – задля оперативного реагування на уточнення чи зміни у вимогах;

у разі виникнення спірних моментів менеджери компанії оперативно інформують клієнта та пропонують шляхи вирішення, що мінімізує негативний вплив на взаємовідносини та якість обслуговування.

Щодо комунікаційної політики, то підприємство активно використовує інструменти цифрових комунікацій і традиційних медіа. Зокрема, взаємодія з цільовою аудиторією здійснюється через:

соціальні мережі – для підтримки постійного контакту з клієнтами, популяризації вже реалізованих замовлень, стимулювання повторних покупок, а також залучення нових споживачів через демонстрацію результатів роботи та відгуків клієнтів;

e-mail розсилки – як інструмент інформування про нові послуги, акції та спеціальні пропозиції;

місцеві ЗМІ – для підвищення впізнаваності компанії серед мешканців регіону та залучення нових клієнтів.

Завдяки такому підходу «Центр оперативної поліграфії» підтримує позитивний імідж на ринку та забезпечує сталість клієнтської бази.

Слід наголосити, що для різноманітних сфер бізнесу застосовуються спеціальні методи контролю. Так, до прикладу, оперативна поліграфія та друк – це сфера, що вимагає високої точності, якості та швидкості виконання замовлень. Контроль на таких підприємствах спрямований на забезпечення відповідності друкованої продукції стандартам, оптимізацію витрат матеріалів і часу, а також дотримання технологічних процесів.

Система контролю на таких підприємствах зорієнтована на дотримання системних вимог. Зокрема, дотримання високих вимог до якості друку. Відповідно, контроль здійснюється на всіх етапах виробництва: від макету до готової продукції. Важливо також забезпечувати базові параметри друку, такі як: роздільна здатність, точність кольоропередачі, рівномірність друку, чіткість деталей.

Враховуючи швидкий цикл виробництва, контроль повинен бути оперативним, щоб уникати затримок. Для забезпечення оперативності виконання замовлень на провідних поліграфічних підприємствах використовуються автоматизовані системи контролю та моніторингу процесів друку; використання різних матеріалів та технологій. Це дозволяє дотримуватись міжнародних технологічних стандартів друку, а також вимог щодо екологічності та безпеки матеріалів. Систематичний контроль дозволяє здійснювати вплив над логістикою витратних матеріалів; мінімізувати обсяги браку, бо високий рівень браку може призвести до суттєвих фінансових втрат та витрат матеріалів, паперу, фарб, тонерів.

Організаційний механізм контролю в виробництві оперативної поліграфії базується на чіткому розподілі відповідальності між підрозділами та впровадженні сучасних інструментів контролю. Автоматизація процесів, використання аналітичних даних та підвищення кваліфікації персоналу дозволяють мінімізувати ризики браку, покращити якість продукції та забезпечити ефективність виробництва.

В цілому, система суб'єктів контролю на підприємстві оперативної поліграфії охоплює різні рівні управління та структурні одиниці, які взаємодіють для забезпечення ефективного, якісного та безперервного функціонування виробничих та обслуговуючих процесів. Її структура зазвичай включає такі основні елементи. Перед усім, це власники (засновники), які здійснюють загальний стратегічний контроль за діяльністю підприємства, затверджують основні напрями розвитку, інвестують у модернізацію технічної бази. Директор забезпечує реалізацію стратегічних цілей, відповідає за виконання планових показників, контролює всі ключові процеси, включаючи фінансовий, виробничий та кадровий менеджмент.

Фінансово-економічна служба підприємства здійснює контроль за формуванням собівартості, ціновою політикою, доцільністю витрат, а також відповідає за складання фінансової звітності та аналіз фінансового стану

підприємства, організовує внутрішній аудит, бюджетування та фінансове планування.

Контроль на рівні виробничих підрозділів здійснюють менеджер з виробництва та технологи, які проводять оперативний контроль за виконанням замовлень, дотриманням технологічних норм, графіків і якості друкованої продукції. Вони контролюють навантаження обладнання, витрати матеріалів, відповідність технічних параметрів стандартам. Так як в «Центрі оперативної поліграфії» не передбачено по організаційній структурі відділу якості, то саме на цих працівників покладаються обов'язки технічного контролю друку, обрізки, порізки, постдрукарської обробки; перевірки відповідності готової продукції технічному завданню, виявлення браку та його усунення.

Менеджери з обслуговування клієнтів та працівники відділу продажу контролюють дотримання договірних умов, термінів виконання замовлень, комунікацію з клієнтом; забезпечують контроль за якістю передпродажного обслуговування, погодженням макетів і отриманням зворотного зв'язку.

Бухгалтерія на підприємстві здійснює контроль за фінансовими потоками, обліком витрат, своєчасністю розрахунків з постачальниками та клієнтами, а також контролює правильність оформлення документів і звітності.

Також на досліджуваному підприємстві постійно проводиться внутрішній аудит та періодичний контроль процесів з метою виявлення неефективних зон, ризиків та порушень у роботі підрозділів. Це дає можливість керівництву в подальшому розробляти рекомендації щодо підвищення ефективності управління.

Слід наголосити, що до початку повномасштабного вторгнення росії, на підприємстві проводився зовнішній контроль спеціальними інституціями, зокрема, податковими органами, управлінням Держпраці, Пенсійного фонду, зовнішніми аудиторськими службами, які здійснювали планові та позапланові перевірки. На зараз їх проведення дещо обмежене законодавством.

Тобто, система суб'єктів контролю на підприємстві оперативної поліграфії охоплює всі рівні управління – від стратегічного до операційного – і

функціонує у тісній взаємодії. Така комплексна система дозволяє: підтримувати стабільність внутрішніх процесів, забезпечувати відповідність продукції вимогам замовників, оперативно реагувати на відхилення чи ризики, гарантувати ефективне використання ресурсів.

Вдосконалення системи контролю на підприємстві «Центр оперативної поліграфії» є необхідною умовою його ефективного функціонування, забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та відповідності сучасним стандартам управління.

2.2. Оцінка дієвості системи контролю на підприємстві в контексті реагування на сучасні виклики

Оперативна поліграфія та друк – це сфера, що вимагає високої точності, якості та швидкості виконання замовлень. Контроль на таких підприємствах спрямований на забезпечення відповідності друкованої продукції стандартам, оптимізацію витрат матеріалів і часу, а також дотримання технологічних процесів. Саме тому для керівництва «Центру оперативної поліграфії» при організації функціональної діяльності важливо акцентувати увагу на всіх елементах системи контролю, та враховувати при цьому основні особливості контролю, що притаманні сфері оперативної поліграфії та видавничої діяльності.

Перед усім, це необхідність дотримання вимог до якості друку; в даному випадку контроль має здійснюватись на всіх етапах виробництва: від макету до готової продукції. Важливими параметрами контролю якості на підприємстві визначено: роздільна здатність, точність кольоропередачі, рівномірність друку, чіткість деталей.

Для досліджуваного підприємства важлива оперативність виконання замовлень, тому, враховуючи швидкий цикл виробництва, контроль повинен бути оперативним, щоб уникати затримок. Для цього на підприємстві використовуються автоматизовані системи моніторингу процесів друку, що перед усім, технологічним процесом і використовуваним високотехнологічним поліграфічним обладнанням. Адже робота такого обладнання можлива лише при дотриманні регламентів та стандартів сировини, матеріалів, відповідного програмного забезпечення. Це створює необхідність як вхідного, так і поточного та заключного контролю на підприємстві.

Різноманітний асортимент продукції «Центру оперативної поліграфії» передбачає використання різних матеріалів та технологій для його виробництва. Саме тому на підприємстві постійно контролюється сумісність фарб, паперу, лаків, плівок та інших матеріалів для виготовлення кожного виду продукції. Також працівникам технічної служби підприємства необхідно оцінювати стійкість відбитків до стирання, вологи та механічних впливів.

В контексті забезпечення якості продукції та дотримання стандартів і встановлених технологічних вимог, на підприємстві здійснюється постійний моніторинг та контроль для мінімізації браку та витрат матеріалів. Адже високий рівень браку може призвести до суттєвих фінансових втрат. Тому висувуються підвищені вимоги до контролю за витратами паперу, фарб, тонерів і логістикою витратних матеріалів.

Організована на підприємстві система контролю дозволяє аналізувати дотримання технологічних стандартів, зокрема, виконання міжнародних стандартів, таких як ISO 12647 (стандартизація друку); та дотримання вимог щодо екологічності та безпеки матеріалів.

Система контролю в діяльності «Центру оперативної поліграфії» ґрунтується на використанні сукупності спеціальних методів і здійснюється на всіх етапах виробничого процесу.

Таблиця 2.2.

Система методів контролю діяльності «Центру оперативної поліграфії»

№ з/п	Вид контролю	Методи контролю
1	Попередній контроль	• Перевірка макету (коректність кольорів, форматів, роздільної здатності зображень). • Контроль підготовки файлів до друку (перевірка коректного збереження PDF, відповідність вимогам друку). • Калібрування друкарського обладнання (налагодження друкарських машин, тестовий друк зразків).
2	Поточний контроль	• Контроль кольоропередачі – вимірювання колориметром відповідності кольорів еталонним зразкам. • Візуальна перевірка пробних відбитків – порівняння тестових зразків з оригіналом. • Перевірка рівномірності нанесення фарби – використання спектрофотометрів та денситометрів. • Моніторинг друкарських машин – контроль швидкості подачі матеріалу, точності накладання шарів фарби. • Оцінка адгезії фарби – перевірка стійкості фарби до стирання та змивання.
3	Підсумковий контроль	• Перевірка чіткості зображення та тексту – аналіз розмиття, змазаності, точності друку. • Контроль обрізки та фальцювання – перевірка точності розмірів, рівності ліній згину, суміщення сторінок. • Аналіз відхилень у накладі – перевірка кількості бракованих примірників. • Випадкова вибірка з тиражу – перевірка готової продукції шляхом тестування випадкових зразків.
4	Автоматизований контроль	• Цифровий контроль якості – системи, які автоматично перевіряють відповідність кольорів, різкості, точності нанесення фарб. • Використання MIS-систем (Management Information Systems) – контроль за всіма етапами виробництва (управління матеріалами, аналіз продуктивності, автоматичні звіти). • Автоматичні сенсори та датчики в друкарських машинах – визначення нерівностей друку, коливань тиску, швидкості подачі паперу.

Примітка. Наведено за матеріалами підприємства

Зокрема, попередній контроль проводиться з метою запобігти можливим помилкам ще до початку друку. Поточний контроль проводиться безпосередньо

в процесі друку для виявлення можливих дефектів у процесі друку та запобігання браку.

Заключний (підсумковий) здійснюється після завершення друку чи виконання інших поліграфічних робіт для того, щоб перевірити відповідність готової продукції технічним вимогам та замовленням клієнтів.

Важливо підкреслити, що досліджуване нами підприємство належить до інноваційних, адже впроваджує сучасні методи друку та новітньому обладнанні. Це дозволяє підприємству здійснювати спеціальний автоматизований контроль на протязі всього виробничо-технологічного циклу. саме використовувані при цьому автоматизовані системи контролю якості, що зменшують вплив людського фактора.

В цілому, ефективно організована система контролю в «Центрі оперативної поліграфії» дозволяє досягати важливих виробничих, економічних та соціальних цілей підприємства. А саме: зменшення браку та економії ресурсів, адже контроль дозволяє виявляти помилки на ранніх етапах та уникати масового дефектів друку; підвищення якості продукції, так як чітке дотримання стандартів забезпечує стабільну якість друкованої та іншої поліграфічної продукції; оптимізації виробничих процесів, так як автоматизація контролю зменшує витрати часу та покращує ефективність роботи; максимальне задоволення вимог клієнтів, адже мінімізація помилок і висока якість продукції підвищують довіру замовників та їхню лояльність; дотримання екологічних норм, що досягається в результаті контролю витрат матеріалів допомагає зменшити відходи та забезпечити екологічність виробництва. Використання сучасних методів, таких як цифровий аналіз, автоматизовані сенсори та MIS-системи, дозволяє значно підвищити ефективність контролю, зменшити брак і забезпечити високу якість друкованої продукції.

Система контролю на досліджуваному підприємстві оперативної поліграфії є комплексним процесом, що охоплює всі етапи виробництва – від отримання замовлення до виходу готової продукції. Для цього на підприємстві

використовуються спеціальні механізми організації та управління контрольною діяльністю.

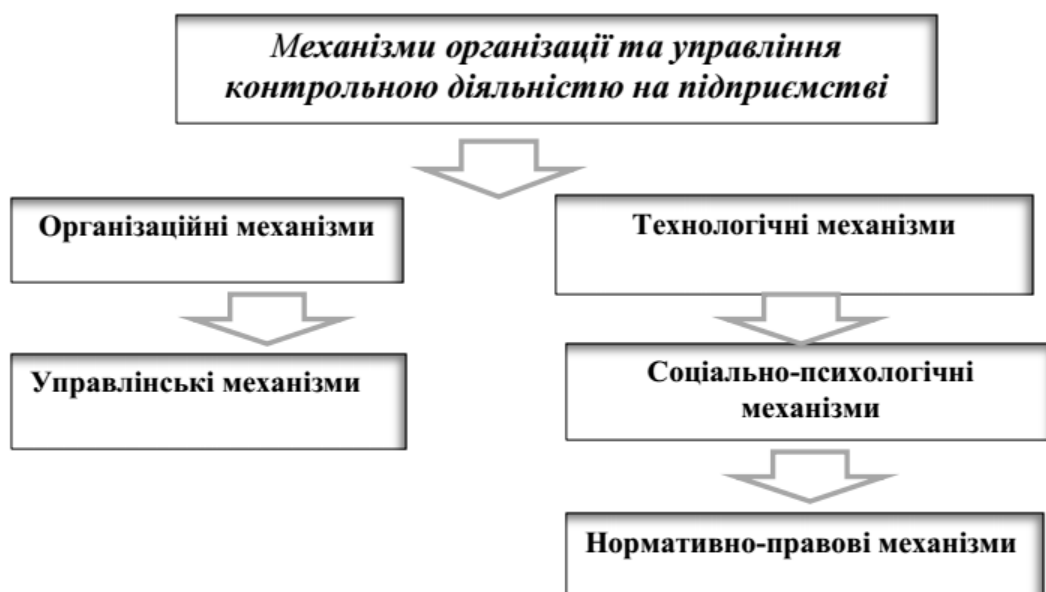


Рис.2.3. Система спеціальних механізмів організації та управління контрольною діяльністю на підприємстві

Примітка. Систематизовано автором

Зазначимо, що організаційні механізми контролю передбачають: впровадження системи управління якістю на засадах QMS; дотримання міжнародних стандартів, таких як ISO 9001 (система управління якістю) та ISO 12647 (стандартизація друку); регламентування всіх процесів, що стосуються контролю якості та управління ризиками; впровадження чітких інструкцій та алгоритмів перевірки продукції.

Контрольна діяльність на досліджуваному підприємстві організовується на рівні як підприємства загалом, так і між різними підрозділами. Здійснюється розподіл відповідальності та зон контролю. Зокрема, на відділ підготовки замовлень покладається перевірка відповідності вихідних документів (проектів, файлів, рукописів тощо) до вимог друку. Технологічний контроль здійснюється безпосередньо у друкарському цеху, і спрямовується на забезпечення якості друку, відповідності кольорів, точності

подачі матеріалів. Заключний контроль здійснюється сектором постдрукарської обробки, тобто - перевірка обрізки, фальцювання, ламінування та пакування продукції. А вже сектор логістики здійснює контроль за своєчасністю та повнотою фасування, пакування та доставки виконаного замовлення клієнту, а також контролю за використанням сировини та матеріалів, особливо з задіянням спеціального устаткування для проведення автоматизованого контролю якості.

Управлінські механізми контролю реалізуються на всіх стадіях виробничо-економічної діяльності, шляхом застосування інструментарію попереднього контролю (включаючи перевірку макетів друку у відповідності формату, роздільної здатності, коректності кольорової гами; огляд друкарського обладнання, налаштування кольорових профілів, тестовий друк пробних відбитків; проведення контролю та оцінювання сировини і матеріалів, а саме – відповідність паперу, фарб та лаків вимогам технологічного процесу).

Поточний контроль у процесі друку дозволяє швидко виявляти та виправляти відхилення і помилки у всіх виробничих та бізнес-процесах на підприємстві. Цей вид контролю опирається на моніторинг якості друку в реальному часі та контроль за технологічними параметрами (тиск, температура, швидкість друку).

Підсумковий контроль – це є останній етап перевірки перед передачею продукції клієнту, який включає контроль фізичних параметрів, точність розмірів, якість порізки, правильність згину; аналіз вибіркового зразків коли здійснюється перевірка якості продукції з партії. На цьому етапі також контролюється відповідність вимогам логістики.

Технологічні механізми контролю, що реалізуються на підприємстві «Центр оперативної поліграфії», ґрунтується на використанні цифрових технологій, спеціального друкарського обладнання, автоматичних сканерів та сенсорів, цифрових друкарських машин. та ін.

На досліджуваному підприємстві також практикується використання цифрових технологій та спеціальних інформаційно-аналітичних систем та

програм для організації контролю та звітності, до прикладу систем прогнозування для мінімізації браку та оптимізації ресурсів

Соціально-психологічні механізми контролю є складовою систем менеджменту «Центру оперативної поліграфії», як відомого в м. Тернополі соціально-відповідального підприємства. Ці методи зорієнтовані, перед усім, на: розвиток і підвищення кваліфікації персоналу, які здійснюються через регулярне навчання працівників, сертифікація за міжнародними стандартами; внутрішні тренінги та майстер-класи з контролю якості; а також на мотивацію працівників до якісної роботи засобами введення системи бонусів за відсутність браку, а також можливості кар'єрного зростання для відповідальних співробітників, та у підсумку - формування корпоративної культури якості на підприємстві.

Нормативно-правові механізми контролю в управлінській діяльності досліджуваного підприємства спрямовані на дотримання інституційних та правових вимог до даного виду підприємницької діяльності, зокрема, дотримання стандартів ISO 12647 (якість друку), а також виконання вимог екологічної сертифікації (Ecolabel, FSC). В умовах захисту прав споживачів, підприємство жорстко дотримується діяльності, що відповідає законодавчим нормам щодо друку офіційних документів та конфіденційності інформації.

Таким чином, механізми організації та управління контрольною діяльністю на підприємствах оперативної поліграфії включають комплекс заходів, що охоплюють усі етапи виробничого процесу. Впровадження сучасних технологій контролю, систем управління якістю, автоматизованих рішень та мотивації персоналу сприяє мінімізації браку, підвищенню ефективності роботи та забезпеченню високої якості друкованої та інших видів поліграфічної продукції.

РОЗДІЛ 3.

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Система контролю на підприємствах оперативної поліграфії передбачає розподіл відповідальності між різними підрозділами та визначення зон контролю на всіх етапах виробництва. Це дозволяє мінімізувати ризики браку, забезпечити якість продукції та оптимізувати виробничі процеси.

Організаційний механізм контролю в виробництві оперативної поліграфії базується на чіткому розподілі відповідальності між підрозділами та впровадженні сучасних інструментів контролю. Автоматизація процесів, використання аналітичних даних та підвищення кваліфікації персоналу на цих підприємствах дозволяють мінімізувати ризики браку, покращити якість продукції та забезпечити ефективність виробництва.

Якщо характеризувати діяльність «Центру оперативної поліграфії», то згідно своїх стратегічних документів, вона спрямована на посилення своїх конкурентних позицій та охоплення запитів нових сегментів споживачів як на поліграфічному ринку міста, так і регіону. Цьому сприяє маркетинговий контроль, який доцільно впровадити в системі менеджменту цього підприємства

Маркетинговий контроль є ключовим інструментом оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства оперативної поліграфії. Він допомагає відстежувати результати рекламних кампаній, контролювати задоволеність клієнтів, аналізувати ринок та коригувати стратегію для досягнення максимального прибутку.

Цей вид контролю на підприємстві оперативної поліграфії є складовою частиною загальної системи контролю, що забезпечує ефективне управління маркетинговою діяльністю, виявлення відхилень від запланованих маркетингових цілей і коригування дій для досягнення бажаного ринкового результату. У сучасних умовах високої конкуренції, змін у споживчій поведінці

та динаміки ринку поліграфічних послуг, маркетинговий контроль відіграє критично важливу роль для стабільного розвитку підприємства.

Впровадження нових методів контролю на підприємстві оперативної поліграфії має значний потенціал для зміцнення внутрішніх процесів, зростання якості обслуговування клієнтів і підвищення конкурентоспроможності. Водночас успішне впровадження потребує подолання внутрішніх бар'єрів, інвестицій у навчання та модернізацію, а також адаптації до зовнішніх ризиків.

Основними завданнями маркетингового контролю на поліграфічному підприємстві є: моніторинг ефективності реалізації маркетингової стратегії; оцінка досягнення поставлених цілей щодо просування послуг; аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку; контроль витрат на маркетингову діяльність; оцінка задоволеності клієнтів; контроль за охопленням нових сегментів споживачів.

Проведений аналіз кращих вітчизняних практик в сфері оперативної поліграфії дозволив нам констатувати, що система маркетингового контролю в них включає кілька основних елементів. Перед усім, це контроль на стратегічному рівні, який за результатами SWOT-аналізу маркетингової діяльності дозволяє оцінити сильні й слабкі сторони маркетингових зусиль підприємства та виявити можливості й загрози на ринку. Також на стратегічному рівні контрольної діяльності важлива оцінка конкурентоспроможності підприємства, зокрема, шляхом постійного порівняння якості, ціни, термінів виконання замовлень, а також сервісу з основними конкурентами на локальному та регіональному ринках.

Поточний контроль на тактичному рівні управлінської діяльності в сучасних умовах передбачає систематичний моніторинг показників ефективності (KPI), за такими параметрами як: кількість залучених нових клієнтів; коефіцієнт конверсії з реклами (від перегляду до замовлення); обсяг реалізації поліграфічних послуг за каналами збуту; вартість залучення одного клієнта (CAC); середній чек і повторні покупки. На цьому рівні необхідним є контроль бюджету маркетингової програми підприємства, аналіз

рентабельності рекламних кампаній, контроль за оптимізацією оптимізація витрат.

Заключний контроль за реалізацією маркетингових заходів та результативністю маркетингової програми підприємства має в своєму арсеналі такі інструменти та технології: оцінка ефективності рекламних каналів: соціальні мережі, контекстна реклама, офлайн-канали (місцеві ЗМІ, листівки, плакати); аналіз впливу PR-активностей, участі у виставках або локальних заходах на імідж підприємства; аналіз ефективності спеціальних пропозицій (знижки, акції для нових клієнтів, крос-промо з партнерами тощо).

Механізм маркетингового контролю на підприємствах оперативної поліграфії забезпечує системний підхід до оцінки ефективності маркетингових заходів. Використання сучасних методів контролю, аналізу фінансових та маркетингових показників дозволяє оптимізувати стратегію, підвищити рентабельність і покращити взаємодію з клієнтами. Для цього доцільно провести аналіз впровадження нових методів контролю на підприємстві «Центр оперативної поліграфії».

За результатами проведеного аналізу нами встановлено, що підприємство може посилювати такі конкурентні переваги: швидкість виконання замовлень як об'єкт контролю та рекламна перевага; власне обладнання в кожному офісі як фактор оперативності й якості; широкий спектр послуг контроль за яким визначає рівень охоплення різних груп клієнтів (влади, бізнесу, громадян, окремих груп споживачів, комунальних організацій, громадських інституцій та ін.); можливість індивідуального підходу, адже контроль цього аспекту бізнес-процесу підприємства дає здійснити перевірку задоволеності клієнтів персоналізованим сервісом.

Доцільними для використання на досліджуваному підприємстві вважаємо такі інструменти маркетингового контролю: CRM-системи для фіксація та аналіз клієнтських даних, сегментація споживачів, моніторинг повторних замовлень, цифрові платформи та інструменти, месенджери та соцмережі для контролю ефективності рекламних кампаній; зворотній зв'язок з

клієнтами через анкетування, онлайн-опитування, система оцінки сервісу; бенчмаркінг, який дозволяє здійснювати порівняння діяльності підприємства з галузевими лідерами, регіональними конкурентами з метою виявлення ефективних маркетингових практик.

Таблиця 3.1.

**SWOT-аналіз впровадження нових методів контролю в
«Центрі оперативної поліграфії»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Підвищення якості управлінських рішень завдяки точному аналізу даних. • Оптимізація внутрішніх процесів, що дозволяє зменшити витрати. • Зростання оперативності виявлення відхилень і ризиків. • Підвищення прозорості діяльності та відповідальності працівників.	• Витрати часу і коштів на навчання персоналу новим методам. • Можливий опір з боку персоналу до впровадження змін. • Потреба у модернізації технічної бази та програмного забезпечення. • Нестача досвіду у впровадженні сучасних систем контролю.
Можливості	Загрози
• Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку поліграфічних послуг. • залучення нових клієнтів через покращення сервісу та якості продукції. • Розширення на нові сегменти ринку завдяки підвищенню ефективності управління. • Упровадження цифрових технологій та автоматизації процесів.	• Швидкі зміни ринку або технологій можуть зробити нововведення застарілими. • Зовнішні кризи (економічна нестабільність, воєнний стан) можуть обмежити фінансування нововведень. • Можливі технічні збої при переході на нову систему контролю. • Ризик втрати конфіденційних даних за відсутності належного ІТ-захисту.

Примітка. Сформовано автором з матеріалами підприємства

Для охоплення нових сегментів ринку система контролю в «Центрі оперативної поліграфії» повинна бути гнучкою та адаптивною і передбачати: попередню оцінку нових ринкових ніш через аналітику, опитування потенційних клієнтів, конкурентний аналіз. здійснення контролю тестових маркетингових кампаній через запуск реклами на вузьку аудиторію з подальшою оцінкою рентабельності; оцінку адаптованих продуктових

пропозицій засобами аналізу, наскільки нові поліграфічні продукти (наприклад, еко-упаковка, персоналізовані фотоальбоми, брендовані товари) відповідають запитам нових цільових груп; вимірювання ефективності роботи з новими каналами збуту через такий інструментарій як партнерство, франчайзинг, онлайн-платформи; врахування конкурентних переваг у маркетинговому контролі і, відповідно, подальшій управлінській та виробничій діяльності підприємства.

Для «Центру оперативної поліграфії» дієвий маркетинговий контроль дозволить досягти в подальшому основних маркетингових цілей – збільшення обсягу продажів друкованої продукції, розширення клієнтської бази, поліпшення іміджу бренду та підвищення лояльності клієнтів.

Також управлінський персонал зможе економічно обґрунтувати напрямки коригування своєї маркетингової стратегії, та здійснити оптимізацію каналів просування своєї продукції, її окремих асортиментних позицій; передбачити коригування цінової політики та визначити напрямки покращення сервісу, обслуговування різних категорій клієнтів та досягти підвищення якості продукції.

Маркетинговий контроль задоволеності споживачів послуг «Центру оперативної поліграфії» спрямовується на визначення рівня лояльності клієнтів і їхньої готовності до повторних замовлень за допомогою таких поширених та достатньо нових методів контролю як опитування та анкетування клієнтів; відстеження скарг і відгуків у соціальних мережах та на сайті центру; оцінювання рівня рекомендацій підприємства іншим споживачам продукції.

Для цього необхідна постійна увага адміністративного персоналу підприємства до проведення регулярних аудитів якості, постійного моніторингу та оцінювання ефективності контролю цифрових аналітичних технологій; а також до навчання персоналу і здобуття ним відповідних компетенцій засобами проведення тренінгів щодо методів контролю та стандартів якості, та впровадження системи мотивації працівників.

Таким чином, система маркетингового контролю на підприємстві оперативної поліграфії повинна бути інтегрованою частиною управління, орієнтованою не лише на оцінку поточних результатів, а й на стратегічне зростання. Контроль має забезпечувати зворотній зв'язок між ринковими можливостями, споживчими запитами та діяльністю підприємства, дозволяючи гнучко адаптуватися до змін середовища, підсилювати конкурентні переваги та ефективно освоювати нові ринкові сегменти.

ВИСНОВКИ

У процесі написання дипломної роботи було проведено комплексне дослідження теоретичних основ, сучасного стану та напрямів удосконалення системи контролю на підприємстві, що спеціалізується на наданні послуг оперативної поліграфії. Отримані результати дозволяють сформулювати наступні висновки:

Контроль на підприємстві є одним із ключових елементів системи управління, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей, ефективне використання ресурсів та стабільне функціонування всіх виробничо-господарських процесів. У сфері оперативної поліграфії контроль набуває особливого значення з огляду на високий рівень конкуренції, необхідність дотримання якості продукції та швидких строків виконання замовлень.

У результаті аналізу системи контролю в ТОВ «Центр оперативної поліграфії» було встановлено, що на підприємстві застосовуються як традиційні (документальні, адміністративні, фінансові), так і сучасні (KPI-контроль, ERP-системи, внутрішній аудит, цифровий моніторинг) методи контролю. Проте, на практиці спостерігається фрагментарність у їх застосуванні, що знижує загальну ефективність контрольного механізму.

Основними проблемами, які були виявлені в системі контролю підприємства, є: недостатній рівень цифровізації процесів контролю, відсутність єдиної автоматизованої системи моніторингу показників ефективності, слабкий зворотний зв'язок між підрозділами, а також неформалізована система внутрішнього аудиту. Особливу актуальність ці недоліки набувають в умовах нестабільності, зумовленої воєнним станом та загальними економічними викликами.

У роботі обґрунтовано, що ефективна система контролю повинна бути інтегрованою, прозорою, адаптивною та орієнтованою на результат. Пріоритет слід надавати сучасним цифровим підходам – автоматизації обліку й контролю, аналітичним інструментам що ґрунтуються на цифрових технологіях, а також

впровадженню внутрішніх стандартів контролю якості на всіх етапах виготовлення продукції.

З метою удосконалення системи контролю запропоновано: запровадити єдину електронну систему для комплексного управління замовленнями, витратами та ресурсами; створити підрозділ маркетингового контролю або призначити відповідальних осіб за функцію контролю в кожному ключовому напрямку; розробити систему ключових показників ефективності (KPI) для підрозділів і працівників; оптимізувати систему документообігу та комунікації для забезпечення оперативного реагування на відхилення; активізувати використання CRM-систем для покращення взаємодії з клієнтами і контролю виконання зобов'язань перед ними.

На нашу думку, запропоновані заходи сприятимуть: підвищенню прозорості управлінських процесів, зменшенню ризиків втрат і неефективного використання ресурсів, зростанню задоволеності клієнтів, підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку поліграфічних послуг.

Таким чином, удосконалення системи контролю на підприємстві оперативної поліграфії є не лише необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах нестабільності, а й важливим чинником довгострокового розвитку та зміцнення позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент: практикум. Навч. посіб. Видання друге. К.: 2018. 237 с.
2. Білорус Т. В. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2020. 185 с.
3. Бондаренко Н.М., Шачаніна Ю.К. Організація внутрішньо-господарського контролю використання основних засобів на вітчизняних підприємствах та шляхи його вдосконалення. *Науковий вісник Херсонського державного університету* (Серія Економічні науки). 2017. Вип. 23. Частина 3. С. 119-122.
4. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 219 с.
5. Вороніна А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 с.
6. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент: навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь: УДФСУ, 2020. 308 с.
7. Демків І., Августин Р. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, № 29.
8. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Адміністративний менеджмент : навч.-метод.комплекс. Тернопіль, ЗУНУ, 2023. 116 с.
9. Замула І.В., Танасієва М.М. Внутрішній контроль: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2021. 336 с.
10. Інструменти управлінського контролю. URL: <https://studall.org/all-34546.html>
11. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.

12. Коблянська І.О., Сіренко А.А., Методика і організація обліку та внутрішнього контролю запасів підприємства в системі управління активами. *Modern Economics*. 2018. №7. С. 85-97.

13. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності) : навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т, каф. менеджменту і адміністрування. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 162 с.

14. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.

15. Крисько Ж. Л. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання*. 2021. Випуск 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43.1>

16. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку : монографія. Київ : АВРІО, 2005. 264 с. 40.

17. Марчук У.О. Функції контролю в системі управління підприємством. *Економіка, фінанси, право*. 2013. № 1. С. 31–34. 95

18. Мельник К. П. Економічна сутність оперативного контролю : концептуальний підхід. Серія «Облік і фінанси» : збірник наукових праць. 2014. Вип. 11 (41). Ч. 1. С. 106-112.

19. Менеджмент : практикум / за ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль : Вектор, 2019. 72 с.

20. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». 5-те вид., випр. та допов. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 207 с.

21. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO_pidruchnyk_2020.pdf

23. Ноур О. Система контролю на підприємстві: напрямки удосконалення. Збірник тез VI всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Збараж, ЗУНУ, 15 травня 2025 року).

24. Пантелєєв В. П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація : монографія. Київ : ДП «Інформ.-аналіт. Агентство», 2008. 489 с.

25. Пантелєєв В. П. Аудит : навчальний посібник. К. : «Видавничий дім «Професіонал»», 2008. 400 с.

26. Панченко В. А., Галета Я. В., Черненко О. В. Основи менеджменту: навч. посіб. Дніпро: Середняк Т. К., 2019. 451 с.

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

28. Пашкевич М. С., Шишкова Н. Л. Контроль: незалежний, внутрішній, державний: навч. посіб.: у 2 ч. Ч. 1. Дніпро: НГУ, 2017. 182 с.

29. Петренко С. М. Внутрішній контроль: проблеми інформаційного, організаційного та методологічного розвитку: монографія. М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Донец. нац. ун. економіки та торгівлі ім. М. ТуганБарановського, 2013. 503 с. ISBN 978-966-2747-91-1.

30. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 103 с.

31. Підгірна В. Н. Менеджмент: тренінговий курс: навч. практикум. Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ: Рута, 2019. 159 с.

32. Полянська А.С., Ріщук Л. І., Галюк І. Б. Менеджмент: навчання із застосуванням технологій кейсів та тренінгу: навч. посіб. Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. ІваноФранківськ : ІФНТУНГ, 2020. 282 с.

33. Приступа К. П. Концепція розвитку оперативного контролю. Львів : Львівська політехніка, 2009. С. 484–491. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2922/1/84.pdf>. (дата звернення: 25.06.2018).

33. Савченко Р.О. Організація системи внутрішнього контролю на основі ризикорієнтованого підходу. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнар. зб. наук. пр., 2013. С. 296-302. 96
34. Слоун А. Моя історія в General Motors : з новою передм. Пітера Друкера; пер. з англ. Ганна Литвиненко. Київ : Наш формат, 2020. 435 с.
35. Сухарева Л. О. Контроль управлінських рішень: системний підхід : монографія. Донецьк : ДНУЕТ, 2013. 237 с.
36. Управлінські матеріали «Центр оперативної поліграфії»
37. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 258 с.