

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «Формування системи управлінського контролю у підприємстві
в умовах сучасного бізнес-середовища»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Бохін Наталія Миколаївна

Керівник магістерської дипломної роботи

Олег Федірець

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ У ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1. Сутнісна характеристика управлінського контролю у підприємстві.....	8
1.2. Система управлінського контролю у підприємстві.....	15
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ...	23
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	23
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства.....	28
2.3. Аналіз системи управлінського контролю у підприємстві.....	36
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ У ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	44
3.1. Напрями оптимізації системи управлінського контролю у підприємстві.....	44
3.2. Заходи щодо ефективного застосування інструментів управлінського контролю у підприємстві.....	53
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. Організація ефективної діяльності будь-якого підприємства залежить від своєчасного отримання менеджером достовірної інформації про стан об'єкта управління. Формування і надання такої інформації є основним завданням системи управлінського контролю на підприємстві.

Управлінський контроль включає в себе постановку цілей підприємства, поточних збір та обробку інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення функцій контролю відхилень фактичних показників діяльності підприємства від запланованих, а також, що найбільш важливо, підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Координуючи, інтегруючи і спрямовуючи діяльність всієї системи управління підприємством на досягнення встановлених цілей, управлінський контроль виконує функцію «управління управлінням» і є синтезом планування, обліку, контролю, економічного аналізу та організації інформаційних потоків.

Актуальність теми пояснюється тим, що вирішення проблем, пов'язаних з організацією і методикою побудови системи управлінського контролю, сприятиме підвищенню якості менеджменту, і, як наслідок, забезпеченню стабільного розвитку бізнесу підприємства.

Питання щодо поняття та процесу управлінського контролю найбільш ґрунтовно висвітлене у працях Дафта Р.Л., Кабушкіна М.І., Мескона М., Альберта М. та Хедоурі Ф., Брасса А.А., Ципкіна Ю.А., Разу М.Л. та Бойделла Т. Зміст поняття «контроль» та його роль в системі управління підприємством з достатньою глибиною розкривається Д. Бодді і Р. Пейтоном, А.А. Брассом, В.Р. Весніним, М. Месконом., М. Альбертом і Ф. Хедоурі.

Метою магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управлінського контролю у підприємстві в умовах сучасного бізнес-середовища. Це обумовило необхідність розв'язання наступних завдань:

дослідити сутнісну характеристику управлінського контролю у підприємстві;

охарактеризувати систему управлінського контролю у підприємстві;

здійснити загальну характеристику підприємства;

провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства;

здійснити аналіз системи управлінського контролю у підприємстві;

запропонувати напрями оптимізації системи управлінського контролю у підприємстві;

запропонувати заходи щодо ефективного застосування інструментів управлінського контролю у підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управлінського контролю у підприємстві в умовах сучасного бізнес-середовища.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо процесу формування системи управлінського контролю у підприємстві в умовах сучасного бізнес-середовища.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад щодо формування системи управлінського контролю у підприємстві в умовах сучасного бізнес-середовища. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: дослідити сутнісну характеристику управлінського контролю у підприємстві; охарактеризувати систему управлінського контролю у підприємстві; здійснити загальну характеристику підприємства; провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства; здійснити аналіз системи управлінського контролю у підприємстві.

Практична значущість магістерської дипломної роботи полягає у розробці напрямів вдосконалення системи управлінського контролю у підприємстві в умовах сучасного бізнес-середовища, зокрема пропозиції

напрямів оптимізації системи управлінського контролю в підприємстві та заходів щодо ефективного застосування інструментів управлінського контролю в підприємстві.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на: VII Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 18 травня 2023 р.); VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 23 листопада 2023 р.) та публікації статті у фаховому виданні [6-7; 51].

1. Бохін Н.М. Підсистема управління часом з орієнтацією на результат в підприємстві. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 505-507 с.

2. Бохін Н.М., Руденок О.О. Інструментальна база управлінського контролю в підприємстві як складової розвитку персоналу. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023.

3. Федірець О.В., Бохін Н.М., Руденок О.О. Управлінський контроль як невід'ємний елемент процесу управління в організації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 205-209.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ У ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутнісна характеристика управлінського контролю у підприємстві

Стратегічне планування та управлінський контроль – базові аспекти, на яких тримається конкурентоспроможність підприємства. І якщо стратегічне управління – це напрям, куди варто рухатись підприємству, то контроль надає керівництву можливість виконувати задані цілі та розуміти чи працюють обрані організацією стратегії відповідно до плану. Одним із дієвих засобів забезпечення виконання стратегії розвитку підприємства є використання системи управлінського контролю. Він є важливим інструментом менеджменту, який не тільки забезпечує ефективність розвитку підприємства, достовірність і зрозумілість показників фінансових звітів, але і є гарантом досягнення цілей підприємства.

На сучасному етапі розвитку управлінський контроль перестає відігравати роль планового контролю, а переростає в основу діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Всі стадії виробництва і управління на підприємства тісно пов'язані безпосередньо з ним, тому управлінський контроль можливо представити як у вигляді невід'ємного елемента кожної стадії управлінського процесу, що не тільки доповнює їх, але й корегує, так і у вигляді окремої стадії всього виробничого процесу.

Зміст управлінського контролю безпосередньо пов'язаний з діяльністю підприємства. А. Файоль [57] поділяє діяльність підприємства на шість категорій:

- технічну – виробництво, виготовлення та переробка,
- комерційну: купівля, продаж та обмін;
- фінансову: пошук капіталу і його використання;

охоронну – спосіб безпеки захисту активів;

олікову: інвентаризація, спостереження, фінансова звітність;

адміністративну: планування, організація та управління кадрами.

В розрізі видів діяльності підприємства роль управлінського контролю демонструють дані табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Роль управлінського контролю в розрізі видів діяльності підприємства [8]

Вид діяльності		Роль управлінського контролю
Операційна діяльність	Процес виробництва	Процес виробництва забезпечує створення доданої вартості. Різноманітність продукції, її собівартість, якісні характеристики, технології виробництва тощо – все це має бути у центрі уваги системи управлінського контролю незалежно від його виду. У сучасному ринковому середовищі роль управлінського контролю посилюється і тільки тоді, коли підприємство зможе створити належну систему контролю, зрозуміти основні технологічні можливості та переваги воно зможе бути конкурентоздатним і ефективно розвиватися на перспективу.
	Процес постачання та реалізації	Процеси постачання та реалізації в основному залежать від ринку та орієнтовані на його потреби. В умовах ринкової економіки, процеси постачання та реалізації відіграють важливу роль у процесі досягнення цілей підприємства, а контроль стає більш складним. Так в центрі уваги контролю має бути якість сировини, договірна політика, час поставок, час оплати, формування ціни продажу тощо.
Фінансова та інвестиційна діяльність		Фінансова та інвестиційна діяльність тісно пов'язана зі створенням вартості підприємства, а тому питання контролю цієї діяльності в підприємствах актуалізуються. Так в центрі уваги системи контролю мають бути обсяги фінансування, структура капіталу, структура власності, вартість капіталу, структура інвестицій, дивідендна політика, методи стимулювання тощо.

Таким чином, з точки зору економічного змісту менеджменту, управлінський контроль може бути класифіковано як контроль: господарських процесів, фінансів, активів, управління людськими ресурсами та бухгалтерського обліку, що лежить в основі всіх видів управлінського контролю.

Сутність управлінського контролю полягає в тому, щоб з'ясувати, чи отримується очікуваний результат або ж є відхилення. Отже він є сильним чинником, який допомагає підприємству підвищувати свою продуктивність.

По-перше, незважаючи на те, що не всі цілі можуть бути переведені у цифри та мати кількісні показники, контроль допомагає скоординувати дії та посилює взаємодовіру. Також, він дає змогу визначити більш чіткі цілі та зменшує невизначеність у діяльності підприємства, тим самим посилюючи її ефективність. По-друге, управлінський контроль дає змогу знаходити рішення проблем пов'язаних із поставленим завданням і проводить оцінку на практиці, покращуючи роботу груп, які шукають рішення проблем [17].

Основною метою управлінського контролю є допомога менеджерам різних рівнів якісно обробляти отриману інформацію та перетворювати її на підґрунтя для управління бізнес-процесами.

Відповідно цілями управлінського контролю будуть (рис. 1.1):

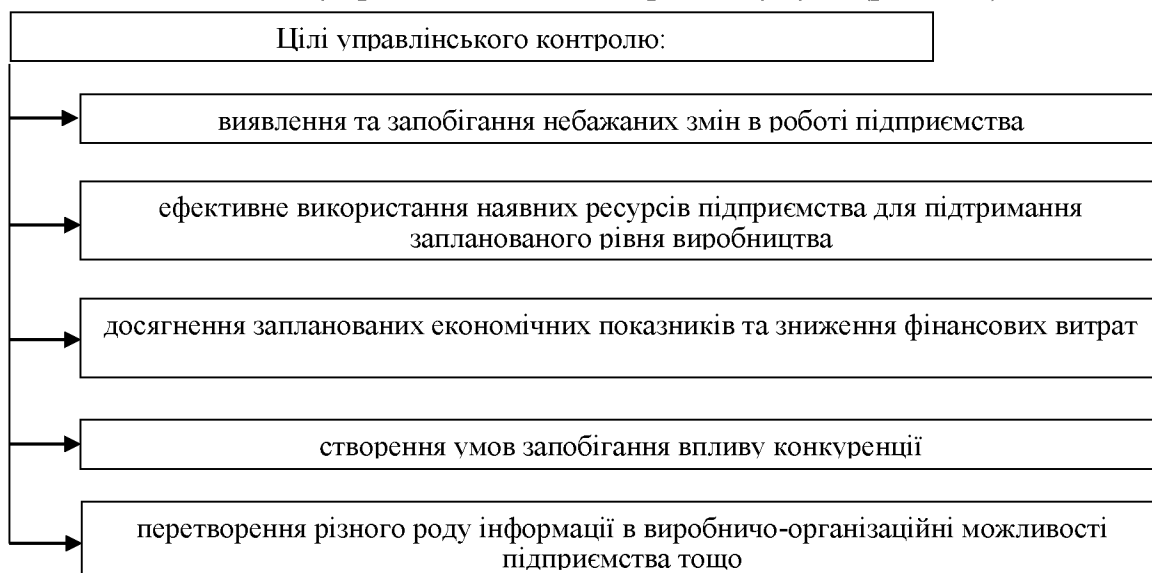


Рис. 1.1. Основні цілі управлінського контролю [22]

Роль управлінського контролю в організації слід розглядати на основі системи контролю, яка включає кілька елементів: суб'єкти контролю (ті, хто контролює); об'єкти контролю (на кого спрямований контроль); предмет контролю (то, що контролюють); принципи контролю; методи контролю (за допомогою чого контролюють) [11].

Розрізняють наступні види управлінського контролю: попередній, поточний та заключний контроль (рис. 1.2).

Попередній контроль проводиться на стадії розробки вимог та критеріїв майбутньої роботи. Поточний контроль застосовується під час ходу

роботи. Найчастіше він використовується керівниками або менеджерами задля перевірки роботи працівників та відбувається за рахунок зворотнього зв'язку. Заключний контроль здійснюють після закінчення роботи, коли отриманий результат можна вже порівняти з заданими спочатку критеріями.



Рис. 1.2. Види управлінського контролю [37]

Місце управлінського контролю в процесі управління підприємством відображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Місце управлінського контролю в процесі управління підприємством [39]

Менеджери починають здійснювати функцію контролю з того моменту, коли вони визначили ціль і створили організацію. Без контролю починається хаос і об'єднати діяльність працюючих стає неможливо. Зміна законів, технологій, умов конкуренції та інших зовнішніх факторів можуть перетворити реальні плани в недосяжні. Для своєчасного реагування на подібні зміни в організаціях повинен бути налагоджений ефективний контроль. Отже, управлінський контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності організації, так і на всю їх сукупність [23].

В межах процесу управлінського контролю, модель якого наведена на рис. 1.4, можна виокремити три основні етапи:

вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;

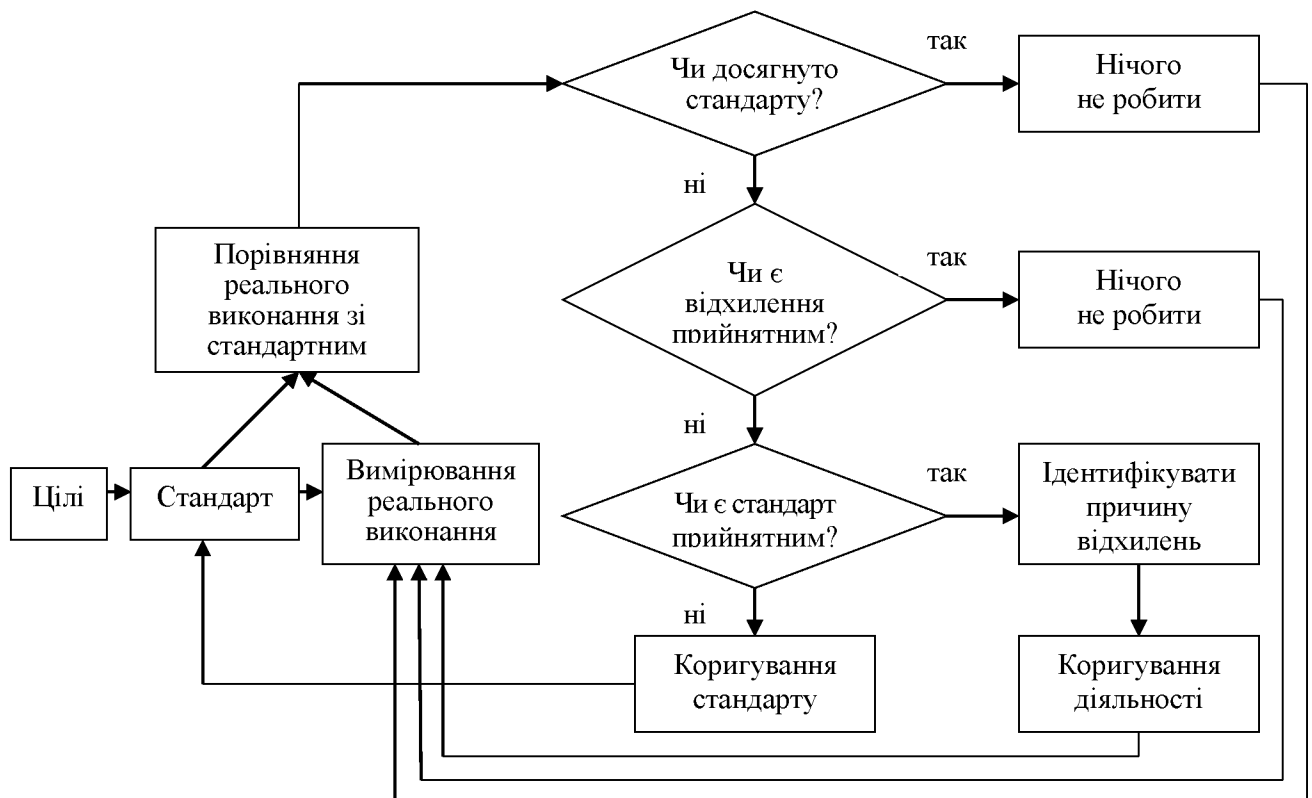


Рис. 1.4. Модель процесу управлінського контролю [43]

порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;

реакція на порівняння (коригуючі дії).

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передуює встановлення стандартів. Стандарти являють собою специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції планування.

Беззаперечним є той факт, що контроль виступає одним із головних інструментів розвитку підприємства. В менеджменті без контролю неможливий управлінський процес. Контроль – це обов’язкова функція менеджменту, він є заключною стадією управлінського процесу і відіграє роль з’єднувальної ланки між керуючою і керованою системами.

Управлінський контроль (контроль як функція внутрішньофірмового управління) є одним із головних інструментів розробки політики та прийняття управлінських рішень, що забезпечують ефективне функціонування підприємства і досягнення його цілей в довгостроковій перспективі й поточній роботі [12].

Контроль дає значні переваги, особливо коли він допомагає підприємству не збитися зі шляху відповідно до її стратегії. Зовнішні зацікавлені сторони, такі як уряд, інвестори і групи суспільних інтересів, також зацікавлені в наявності певних типів або рівнів контролю. Однак контроль також вимагає витрат. Важливо розуміти, що існують компроміси між наявністю і відсутністю організаційного контролю, і навіть між різними формами контролю [39].

Задля ефективного використання управлінського контролю важливо правильно сформулювати та розуміти культуру компанії тому що вона відображає усі норми і проблеми та переконання керівників та засновників організації включно з усіма позитивними та негативними аспектами. Тобто під час управлінського контролю слід бути впевненим, що це не підірве довіру працівників до керівництва та не буде сильно впливати на впевненість робітників у своїй значимості. Мотивація є одним із найважливіших аспектів у всіх сферах життя і компанії не є виключенням. Кожен працівник повинен

знати, що він є важливим гвинтиком у структурі компанії і що його робота та знання у своїй сфері діяльності оцінені та не підлягають сильній критиці. Саме так з'являється мотивація та бажання працювати далі і бути корисним для своєї другої «сім'ї». Під час дуже активного контролю зі сторони менеджерів, робітник втрачає свою жагу до роботи, довіру до себе як до самостійної одиниці та в майбутньому перетворюється з яскравої особистості на звичайного підлеглого, що не має своєї точки зору та невпевнений в кожному кроці [31]

В ході управлінського контролю можливо виявити відхилення, що провокують нестабільне функціонування окремих бізнес-процесів, основні з яких це помилка керівника при виборі шляхів вирішення проблеми та делегуванні підлеглим своїх повноважень, недостовірна інформація про хід виконання рішення, некоректно проведений інструктаж та необґрунтоване визначення планів виробництва; небажання працівників виконувати поставлене завдання з причини відсутності мотиваційного механізму на підприємстві (виробничий саботаж) тощо. Тому підхід до застосування управлінського контролю потребує системності, що включатиме заздалегідь передбачені етапи та наступні фактори впливу: управлінські, економічні, організаційно-виробничі, психологічні та ін.

Отже, управлінський контроль – це сучасна методологія координації управлінської діяльності. Добре встановлена система управлінського контролю допоможе правильно та вчасно оцінити ситуацію у компанії та запланувати дії з підвищення ефективності її роботи. Система управлінського контролю повинна відповідати загальним характеристикам: це комплекс заходів з оцінки та пошуку оптимальних управлінських рішень, прогнозу майбутніх дій, що здійснюються командою управлінців, а не окремим працівником; включати систему мотивації менеджменту і персоналу, яка оптимально зіставляє особисті інтереси співробітників з інтересами власника; постійно поліпшувати організаційну структуру відповідно до змін ринкової кон'юнктури.

1.2. Система управлінського контролю у підприємстві

Налагодження якісної системи управлінського контролю є однією з невід'ємних умов підвищення ефективності та розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств у конкурентному ринковому середовищі. Одним із дієвих засобів забезпечення виконання стратегії розвитку підприємства є використання системи управлінського контролю. Він є важливим інструментом менеджменту, гарантом досягнення цілей підприємства. Ефективне управління можливе за умови усвідомлення змісту і раціонального використання функцій організації та функцій менеджменту, вміння вищого керівництва структурувати функції менеджменту відповідно до функцій організації та формувати адекватну його структуру. Контроль, як функція менеджменту, забезпечує організацію засобами для пристосування до зміни середовища, зменшення нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем та мінімізації витрат. На думку науковців, функція контролю має чотири головні завдання і правильно спроектована система контролю здатна виконати кожне з цих завдань. Першим завданням функції «контроль» є пристосування до зміни середовища. Це завдання є особливо актуальним сьогодні [29].

У сьогоднішньому складному та змінному середовищі всі організації повинні справлятися зі змінами. Правильно спроектована система контролю може допомогти менеджерам діяти, проводити моніторинг та реагувати на змінні умови. Натомість неправильно спроектована система може призвести до організаційної діяльності, що опускається значно нижче від запланованого рівня. Правильно спроектована система контролю, крім того, покликана стежити за зміною стандартів. Другим завданням контролю є обмеження нагромадження помилок. Невеликі помилки можуть погіршити фінансовий стан організації. Третім завданням контролю є додання складних організаційних проблем. Коли підприємство купує тільки сировину, виробляє один продукт, має просту організаційну структуру та постійний попит на

свою продукцію, то її менеджери можуть підтримувати контроль за допомогою нескладної системи. Однак підприємство, яке виробляє багато продуктів з безлічі сировинних матеріалів і має великий ринок, складну організаційну структуру та багато конкурентів, потребує складної системи для підтримки адекватного контролю. Останнім загальним завданням функції контролю є мінімізація витрат підприємства. Якщо контроль проводиться ефективно, то він допомагає знизити витрати і стимулювати виробництво. Кожне із завдань, які виконує функція контролю є надзвичайно важливими, їх виконання повинно значно сприяти ефективності діяльності всього підприємства та мінімізувати його витрати.

Науковці розділяють контроль залежно від рівня всередині організаційної системи. Так, операційний контроль охоплює процеси, які організація використовує для трансформації ресурсів у продукцію або послуги.

Фінансовий контроль стосується фінансових ресурсів підприємства.

Структурний контроль покликаний стежити за тим, як елементи організаційної структури слугують наміченим завданням. Більшість організацій розробляють системи контролю, які охоплюють усі три головні типи контролю [51].

Контролювання як функцію менеджменту необхідно розглядати передусім у контексті організації менеджером індивідуальної і колективної діяльності людей. Контролювання як функція менеджменту є визначенням якості та коригування роботи, що виконується підлеглими з метою забезпечення виконання планів і завдань, спрямованих на досягнення цілей організації.

Процес контролювання є комплексом контрольних дій (заходів), які виконуються суб'єктом контролювання над об'єктом. Узагальнена схема процесу контролю виглядає так: постановка завдання (вимоги до результатів) – порівняння досягнутих результатів з плановими (вимірювання результатів, визначення відхилення) – вибір лінії подальшої поведінки (нічого не робити,

усунути відхилення, змінити плани). Кожну складову системи контролювання конкретизують у системах внутріфірмового, незалежного (аудиторського) і державного контролювання [3].

Істотний вплив на порядок організації та функціонування системи управлінського контролю будь-якого суб'єкта господарювання має зовнішнє середовище, ступінь впливу якого певною мірою обумовлює організаційну структуру контрольного середовища, використовуваний методологічний інструментарій, виокремлення об'єктів та суб'єктів контролю, визначення їх повноважень тощо. У таких умовах головним завданням суб'єктів господарювання стає оперативне реагування на мінливе зовнішнє середовище шляхом використання методологічного інструментарію управлінського контролю. Елементи внутрішньої системи управління обумовлюють межі управлінського контролю, що вказує на відкритість цієї системи [5]. При цьому, ефективність системи управлінського контролю буде прослідковуватися лише за наявності детального уявлення суб'єктів про особливості внутрішнього середовища організації, її потенціал, особливостей функціонування та ін.

Існують різні підходи до класифікації засобів управлінського контролю. На практиці усю сукупність інструментів контролю поділяють на три групи (табл. 1.2):

- інструменти фінансового контролю;
- інструменти операційного контролю;
- інструменти контролю поведінки працівників в підприємстві.

Фінансовий контроль як економічний процес включає такі елементи: суб'єкт контролю; об'єкт контролю; предмет контролю; принципи контролю; методи контролю; техніка й технологія контролю; процес контролю; прийняття рішень за результатами контролю.

Об'єктом фінансового контролю завжди є фінансова діяльність підприємницьких структур, бюджетних установ та організацій, фінансових інститутів, що здійснюють фінансову діяльність.

Інструменти управлінського контролю [5; 9; 23; 27; 31]

Характеристика інструментів контролю	Інструменти фінансового контролю	Інструменти операційного контролю	Інструменти контролю поведінки працівників в організації
Об'єкт контролю	фінансова діяльність підприємницьких структур, бюджетних установ та організацій, фінансових інститутів, що здійснюють фінансову діяльність	процеси трансформації вихідних ресурсів організації у готовий продукт	ділові та професійні знання і навички, необхідні для виконання тих чи інших посадових обов'язків
Предмет контролю	фінансові операції, пов'язані зі створенням і використанням фондів фінансових ресурсів	науково-обґрунтовані форми і методів управління процесами створення операційної системи і способів забезпечення її ефективного функціонування у різних режимах (нормативному, перехідному)	діяльність працівників організації відповідно до встановлених законів, норм, правил, рішень, доручень
Методи контролю	перевірка; ревізія; обстеження; аудит	контроль за виконанням виробничої програми (чи реалізацією проектів); контроль за рухом та використанням матеріальних запасів; контроль якості продукції	оцінка за абсолютними стандартами; оцінка за відносними стандартами; оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності

Об'єктами фінансового контролю є всі напрями фінансової діяльності суб'єкта господарювання, а саме: грошові кошти підприємства; розрахунки підприємства з контрагентами (покупцями, замовниками, постачальниками та підрядниками); розрахунки з оплати праці; розрахунки з бюджетом та державними цільовими фондами; фінансовий результат діяльності; операції з капіталом підприємства; операції з реалізації продукції (товарів, послуг) тощо.

Джерелами інформації під час здійснення фінансового контролю є дані фінансового обліку та фінансової звітності підприємства.

Предметом фінансового контролю є фінансові операції, пов'язані зі створенням і використанням фондів фінансових ресурсів.

Суцільний фінансовий контроль передбачає вивчення всіх первинних

документів і записів у формах аналітичного та синтетичного обліку. Цьому контролю підлягають найвідповідальніші операції установи. При вибірковому контролі перевіряються або всі документи певних періодів протягом року, або частина документів, але за весь звітний період.

Фінансовий контроль виявляється в усіх формах, притаманних економічному контролю залежно від форми власності об'єкта контролю [16].

Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності [8; 43; 49]

Назва інструменту	Сфери контролю
Аналіз балансу	попередня оцінка можливостей організації виконувати свої поточні зобов'язання; визначення загального фінансового стану організації
Аналіз звіту про прибутки та збитки	зіставлення прибутків і збитків організації; зміна прибутків і витрат поточного періоду проти попередніх
Аналіз звіту про рух готівки	контроль надходжень грошей в організацію з усіх джерел та їх виплат за зобов'язаннями організації; попередні висновки щодо рівня ліквідності організації

Процес аналізу фінансової діяльності підприємства, як основний етап контролю, охоплює:

аналіз фінансових результатів та рентабельності, який передбачає: аналіз і оцінку рівня та динаміки показників дохідності; аналіз фінансових результатів від позаопераційної діяльності, фінансово-інвестиційної діяльності; аналіз і оцінку використання чистого прибутку; аналіз взаємозв'язку витрат, обсягів виробництва продукції та прибутку; аналіз взаємозв'язку прибутку, руху оборотного капіталу та грошових потоків; факторний аналіз показників рентабельності та ін.;

аналіз фінансового стану підприємства, який передбачає: аналіз і оцінку складу та динаміки майна; аналіз фінансової стійкості підприємства; аналіз ліквідності балансу; комплексний аналіз фінансового стану підприємства [45].

Відповідно до теоретичних основ та значення управлінського контролю

в підприємстві, вважається за доцільне виділення таких елементів управлінського контролю: контроль зовнішнього середовища, контрольні змінні, стандарти контролю, інформаційні звіти, контроль оцінки, контроль корегування, оцінка ефективності, механізм стимулювання, комунікаційні зв'язки, моніторинг (табл. 1.4) [41].

Таблиця 1.4

Елементи управлінського контролю [41]

№	Елемент	Характеристика елементу
1	2	3
1.	Контроль зовнішнього середовища	Контрольне середовище визначає умови функціонування системи управлінського контролю в підприємстві, що включає зовнішню і внутрішню складову. Зовнішнє середовище формується із національної політики, економіки, стану соціального розвитку, регіонального середовища та ін., а внутрішнє середовище охоплює етичні цінності підприємства, організаційну структуру, поділ функцій і повноважень, виділення центрів відповідальності тощо.
2.	Контрольні змінні	Є ключовим елементом системи управлінського контролю і управління ризиками, що впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства. Досягнення або недовсягнення будь-яких цілей підприємства безпосередньо залежить від управління елементами ризику та факторами вартості, які найбільш впливають на досягнення організаційних цілей. Для забезпечення прийнятного рівня ефективності системи управлінського контролю на підприємстві є доцільним з'ясування критичного розміру показника, особливо контрольної змінної, межі досягнення якої можуть мати негативні наслідки для подальшого функціонування та розвитку підприємства.
3.	Стандарти контролю	Є основою управління та критерієм оцінки його ефективності, що відображає кількісні контрольні змінні показники. Використання стандартів контролю передбачає визначення ступеня досягнення задекларованих цілей підприємства. Стандарти дають змогу деталізувати стратегічну ціль суб'єкта господарювання за окремими взаємопов'язаними елементами з метою контролю за їх виконанням. За об'єктами управління стандарти контролю можуть бути розділені на стандарти контролю на вході, стандарти контролю процесу та стандарти контролю результату. Отже, дійсність та дієвість стандартів безпосередньо впливає на ефективність управлінського контролю.
4.	Інформаційні звіти	Є процесом вимірювання, реєстрації та підготовки інформації про діяльність підприємства з метою відображення господарських операцій. Найголовнішими вимогами до якості інформаційних повідомлень управлінського контролю є їх актуальність та надійність. Актуальність звітів відображається у контрольних змінних, у той час як надійність відображає реальність фактів господарського життя підприємства. Інформаційні звіти в основному складаються з бухгалтерських та статистичних звітів та бізнес-звітів.
5.	Оцінка ефективності	Процес оцінки результатів управлінського контролю. Основні принципи: об'єднання показників операційних результатів, поєднання критеріїв внутрішньої і зовнішньої оцінки, поєднання показників фінансових та нефінансових оцінок.

1	2	3
6.	Контроль оцінки	Це процес перевірки відображення господарської діяльності підприємства, порівняння даних інформаційних звітів управлінського контролю зі стандартами контролю та проведення необхідних аналітичних розрахунків. Результат оцінки залежить безпосередньо від якості стандартів, інформаційних повідомлень системи контролю та ефективності необхідних коригуючих дій. Для забезпечення належного рівня контролю оцінки необхідним є точне і своєчасне виявлення причин, що призводять до розбіжностей між фактичними даними та прийнятими стандартами, які можуть бути критичними.
7.	Контроль корегування	Процес регулювання або корекції несприятливої дисперсії між фактичними даними та стандартами контролю після оцінки. Суть контролю корегування – забезпечення реалізації норм і цілей контролю.
8.	Механізм стимулювання	Процес встановлення винагороди або покарання працівників відповідно до результату їх роботи.
9.	Комунікаційні зв'язки	Процес своєчасного представлення релевантної інформації суб'єктами контролю в межах їх функціональних повноважень. Система не зможе повноцінно функціонувати, якщо не буде зв'язку між стандартами контролю та інформаційними повідомленнями, а отже, оцінка та корегування будуть реалізовані неефективно. Без своєчасного і точного інформаційного взаємозв'язку між кожним елементом система управлінського контролю втратить свою ефективність.
10	Моніторинг	Відображення якості реалізації прийнятих рішень на основі інформації акумульованої системою управлінського контролю. Працівники, на яких покладено функції контролю самі повинні бути під контролем, що є елементом досконалої системи управління. Якщо немає контролю або оцінки, продуктивність та ефективність буде знижуватися.

При виборі елементів системи управлінського контролю необхідним є врахування: особливостей господарської діяльності суб'єкта господарювання, типу управління, організаційної структури, наявного людського капіталу, інформаційних запитів адміністративного персоналу та ін., оскільки їх набір безпосередньо впливає на ефективність системи управлінського контролю. Це дасть змогу структурувати взаємозв'язок між управлінням, власне управлінським контролем та бажаними результатами ефективності діяльності [37].

Тому варто зауважити, що кожен елемент має свою особливу та важливу функцію в процесі управлінського контролю і є запорукою якості управлінських рішень. Неналежне врахування наведених елементів буде призводити до зниження якості функціонування підприємства.

Таким чином, інструменти управлінського контролю в організації сприяють встановленню стандартів, вимірюванню фактично досягнутих

результатів і проведенню коригувальних заходів в тих випадках, коли досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретичних аспектів формування системи управлінського контролю у підприємстві в умовах сучасного бізнес-середовища можна зробити наступні висновки:

1. Управлінський контроль є одною із основних функцій менеджменту, ціль якої кількісна і якісна оцінка праці та облік результатів роботи організації. Контроль виступає одним з головних інструментів розвитку організації. В менеджменті без контролю неможливий управлінський процес. Контроль – це обов'язкова функція менеджменту, є заключною стадією управлінського процесу і відіграє роль зв'язуючої ланки між керуючою і керованою системами.

Менеджери починають здійснювати функцію контролю з того моменту, коли вони визначили ціль і створили організацію. Без контролю починається хаос і об'єднати діяльність працюючих стає неможливо.

2. Інструменти управлінського контролю в організації сприяють встановленню стандартів, вимірюванню фактично досягнутих результатів і проведенню коригувальних заходів в тих випадках, коли досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів. На практиці усю сукупність інструментів контролю поділяють на три групи: інструменти фінансового контролю; інструменти операційного контролю; інструменти контролю поведінки працівників в організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження було обрано потужне підприємство Полтавської області, яке у своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами (правила внутрішнього трудового розпорядку тощо).

Підприємство засноване у 2000 р. Має автотранспортне сполучення з різними пунктами реалізації сільськогосподарської продукції. Реалізує свою продукцію (в основному зерно та сою) підприємству «Промагросервіс А» та іншим покупцям. Основними напрямками діяльності підприємства є:

- рослинництво, тваринництво, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг;
- переробна промисловість;
- оптова та роздрібна торгівля;
- діяльність у комунальній сфері.

Підприємство займається вирощуванням зернових та олійних культур, а також скотарством. Основними культурами є: пшениця, ячмінь, кукурудза, цукрові буряки. Що стосується тваринництва, то розводять корів та свиней, також займаються бджільництвом. Також виготовляють та реалізують силос.

Основною метою діяльності підприємства є одержання прибутку і подальший його розподіл між власниками підприємства, підтримки національного товаровиробника, підвищення потреб на вітчизняні товари та послуги, підвищення інтересу до української економіки та культури, створення нових робочих місць, сприяння розвитку економіки України.

Виробничими підрозділами підприємства є рільничі бригади, тракторні бригади, машино-тракторний парк, зерноток, центральний склад зберігання добрив та зерна.

Земля у сільському господарстві є продуктом природи та основним засобом виробництва і тільки після її використання у процесі виробництва виступає як основний засіб виробництва при створенні сільськогосподарської продукції.

Спеціалізація сільськогосподарського виробництва органічно поєднана з його розміщенням. Вона є формою суспільного поділу праці і знаходиться в постійному взаємозв'язку. Розміщення вказує, які види продукції, на яких площах та в якій кількості виробляються та характеризує кількісний бік суспільного поділу праці. Також спеціалізація характеризує і якісний бік суспільного поділу праці, а також показує, які види продукції (культури) переважають на даній території у процесі виробництва. Це ефективна форма організації сільського господарства, яка дає можливість зосередити виробництво певних видів продукції на окремих територіях і підприємствах і одержати завдяки цьому кращих результатів господарської діяльності.

Проаналізуємо спеціалізацію досліджуваного сільськогосподарського підприємства в табл. 2.1.

Результати розрахунків, які подані у табл. 2.1 дають змогу зазначити, що перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні три роки займало виробництво молока – 21,02 %, друге – виробництво кукурудзи на зерно 20,99 %, третє – насіння соняшнику 11,79 %. Дані таблиці показали значне зростання вартості продукції у 2021 і 2022 роках порівняно із попередніми.

Отже, виробничий напрямок підприємства можна охарактеризувати як зерново-технічний та молочний.

Розрахуємо рівень спеціалізації за формулою:

$$K_c = 100 / \sum V_i (2N_i - 1) \quad (2.1)$$

де K_c – коефіцієнт рівня спеціалізації;

V – питома вага товарної продукції;

N_i – питома вага товарної продукції;

i – місце продукції за питоною вагою.

Таблиця 2.1

Склад і структура товарної продукції підприємства, 2020-2022 рр.

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн			Вартість за 3 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки					
	2020	2021	2022			
Пшениця	11856,8	12920,9	13918,2	38695,9	8,99	4
Кукурудза на зерно	19034,1	34329,3	36975,6	90339,0	20,99	2
Ячмінь	5312,4	6791,5	10562,8	22666,7	5,27	7
Овес	230,9	263,4	426,1	920,4	0,21	11
Культури зернобобові сушені	2737,1	1452,6	3610,9	7800,6	1,81	9
Насіння ріпаку й кользи	2252,1	7523,0	3083,0	12858,1	2,98	8
Насіння соняшнику	17169,8	17147,5	16450,3	50767,6	11,79	3
Культури овочеві відкритого ґрунту	153,7	190,3	441,6	785,6	0,18	12
Разом по рослинництву	71741,8	99806,6	103185,1	274733,5	63,84	x
Велика рогата худоба	8029,3	7648,8	13473,8	29151,9	6,77	5
Свині	8706,7	7580,0	10861,3	27148,1	6,30	6
Молоко	28279,5	30348,8	31860,1	90488,4	21,02	1
Мед	360,1	396,0	454,1	1210,2	0,28	10
Разом по тваринництву	48150,9	46239,2	61248,1	155638,1	36,16	x
Всього по господарству	119892,7	146045,8	164433,2	430371,7	100	x

$$K_c = 100 / [21,02 * (2 * 1 - 1) + 20,99 * (2 * 2 - 1) + 11,79 * (2 * 3 - 1) + 8,99 * (2 * 4 - 1) + 6,77 * (2 * 5 - 1) + 6,3 * (2 * 6 - 1) + 5,27 * (2 * 7 - 1) + 2,98 * (2 * 8 - 1) + 1,81 * (2 * 9 - 1) + 0,28 * (2 * 10 - 1) + 0,21 * (2 * 11 - 1) + 0,18 * (2 * 12 - 1)] = 100 / 493,95 = 0,2$$

Таким чином, за результатами проведених розрахунків $K_c = 0,2$. Значення даного коефіцієнта свідчить про слабкий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений, насамперед тим, що підприємство є багатогалузевим.

З метою визначення майбутньої поведінки досліджуваного підприємства його керівництву необхідно мати уявлення про його потенціал і

тенденції розвитку, внутрішнє та зовнішнє середовище, а також знати, яку позицію підприємство займає у середовищі. Тому доцільно буде розглянути основні чинники впливу на діяльність підприємства, розкрити характер їх впливу на діяльність суб'єкта шляхом проведення SWOT-аналізу. Перелік зовнішніх можливостей і загроз товариства подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Можливості та загрози підприємства

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
Економічні	
1. Можливість зайняти певну нішу на світовому продовольчому ринку, а саме: нішу виробництва екологічної аграрної продукції.	1. Низький рівень інвестицій, для можливості виходу на зовнішній ринок. 2. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків. 3. Відсутність системи ефективного контролю за використанням бюджетних коштів. 4. Інфляція.
Соціальні	
1. Формування попиту на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку збуту.	1. Професійна, культурна та духовна деградація сільського населення. 2. Низький рівень соціальних умов життя в сільській місцевості. 3. Низька зацікавленість молоді роботою в галузі с/г.
Природні	
1. Висока родючість ґрунтів. 2. Сприятливий клімат, для вирощування с/г культур	1. Залежність від погодних умов

При проведенні дослідження внутрішнього середовища діяльності товариства за допомогою визначення сильних та слабких його сторін з'ясовано, що наявні сильні сторони підприємства можна використати для забезпечення його розвитку, а саме за рахунок широкого асортименту, високої якості продукції збільшити обсяг збуту продукції та за рахунок вигідного географічного положення розширити мережі збуту.

Для подальшого стратегічного аналізу підприємства слід визначити його сильні та слабкі сторони (табл. 2.3).

Здобути перевагу над конкурентами можливо завдяки репутації на ринку, високої якості, низьких цін, вигідному географічному положенні, впровадженні нових проектів та інноваційній діяльності; застосовуванні

вибіркової гнучкої цінової політики.

Таблиця 2.3

Сильні і слабкі сторони підприємства

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
Маркетинг	
1. Налагоджені зв'язки із постачальниками 2. Вигідне поєднання якісно – цінових характеристик сільськогосподарської продукції. 3. Велика кількість постійних покупців. 4. Вигідне географічне положення. 5. Широкий асортимент продукції	1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. 2. Відсутність заходів спрямованих на вивчення потреб ринку. 3. Відсутність відділу маркетингу та логістики. 4. Недостатня забезпеченість рекламними засобами.
Виробництво	
1. Збільшення кількості продукції. 2. Можливість застосування нових методик у виробництві продукції. 3. Високий рівень рентабельності продукції 4. Компактність розміщення полів підприємства. 5. Самозабезпеченість матеріалами виробництва.	1. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва. 2. Швидке старіння та знос обладнання. 3. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку. 4. Низький рівень автоматизації та механізації виробництва.
Персонал	
1. Довголітній досвід роботи на ринку та досвідчений персонал. 2. Високий професійний рівень працівників.	1. Низька заробітна плата 2. Відсутність матеріального стимулювання 3. Низька ефективність структури управління.
Фінанси	
1. Щорічні прибутки 2. Відсутність довгострокових зобов'язань.	1. Сезонний характер прибуття основних грошових засобів. 2. Рівень прибутків не забезпечує розвиток підприємства.

Після докладного аналізу впливу всіх факторів зовнішнього середовища на діяльність досліджуваного товариства їх необхідно звести в єдину таблицю, елементи якої будуть надалі використовуватися при проведенні SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу для товариства

	Можливості 4	Загрози 8
Сильні сторони 16	16+4 = 20	16+8=24
Слабкі сторони 15	15+4=19	15+8=23

Аналізуючи дані матриці, можна зробити висновок, що зовнішнє

середовище підприємства характеризується високою нестабільністю, а тому в даний час для товариства існує досить багато загроз, що виникають у процесі господарської діяльності. Однак за рахунок раціонального використання ресурсів внутрішнього середовища та своїх сильних сторін, намагається нейтралізувати загрози, або хоча б продовжити функціонування на тому ж рівні, застосовуючи стратегію обмеженого зростання. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності товариства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Варто зазначити, що персонал є важливим ресурсом кожного суб'єкта господарювання, від якості та ефективності якого, зазвичай, залежать його конкурентоспроможність і результати господарської діяльності підприємства. Проаналізуємо динаміку показників загальної структури персоналу підприємства в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за категоріями зайнятих, 2018-2022 рр., осіб

Категорія зайнятих	Роки										Відхилення 2022 р. від 2018 р.	
	2018		2019		2020		2021		2022		(+;-)	%
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %		
Управлінський персонал, у т. ч.:	55	20,99	54	22,23	53	21,99	53	21,99	54	22,13	(1)	(1,8)
керівники	16	6,11	15	6,17	15	6,22	15	6,22	15	6,15	(1)	(6,3)
спеціалісти	30	11,45	30	12,35	29	12,07	29	12,07	30	12,29	0	0
технічні працівники	9	3,43	9	3,71	9	3,7	9	3,7	9	3,69	0	0
Виробничий персонал	207	79,01	189	77,77	188	78,01	188	78,01	190	77,87	(17)	(8,2)
Разом	262	100	243	100	241	100	241	100	244	100	(19)	-

Аналізуючи загальну структуру та динаміку персоналу досліджуваного

підприємства за 2018-2022 роки, можна сказати, що кількість зайнятих осіб протягом досліджуваного періоду є сталою. Кількість працівників за категоріями впродовж досліджуваних років залишається майже однаковою.

Отже, на таку ситуацію по відношенню до чисельності персоналу звичайно впливає внутрішня специфіка підприємства, діяльність якого пов'язана з сільськогосподарською діяльністю, а саме вирощуванням зернових, технічних та інших культур. В сучасних умовах така ситуація пояснюється нестабільними економічними та політичними умовами, відсутністю достатньої кількості коштів на закупівлю посадкового матеріалу, засобів захисту рослин, підвищення цін на паливо тощо.

Далі охарактеризуємо персонал підприємства за статтю, що дозволить більш чітко визначити тенденції зміни соціальної структури (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика персоналу підприємства за статтю, 2018-2022 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб					У % до загальної чисельності					Відхилення 2022 р. до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	
Жінки	114	110	110	110	111	43,5	45,3	45,6	45,6	45,5	2,0
Чоловіки	148	133	131	131	133	56,5	54,7	54,4	54,4	54,5	(2,0)
Разом	262	243	241	241	244	100,0	100	100,0	100,0	100,0	x

Проаналізувавши дані табл. 2.6, бачимо, що протягом досліджуваного періоду чисельність працівників майже незмінна.

В той же час питома вага працівників-жінок у підприємстві дещо збільшилася з 43,5 % у 2018 році до 45,5 % у 2022 році, що на 3 особи менше порівняно з 2022 роком. Отже, у досліджуваному підприємстві переважна кількість працівників – чоловіки, що зумовлено специфікою діяльності.

Таким чином, дослідження показали, що досліджуване підприємство має достатній рівень забезпеченості трудовими ресурсами. У більшості працівників є повна вища освіта та значний стаж роботи. За сучасних умов, керівництво досліджуваного підприємства особливу увагу приділяє залученню грамотних фахівців, максимально відповідних вимогам посади, таким, які володіють в повному обсязі необхідними професійними знаннями,

За допомогою аналізу фінансового стану підприємства можна здійснити оцінку: майнового стану підприємства; достатності капіталу для поточної діяльності і довгострокових інвестицій; раціональності залучення позикових коштів; ступеня підприємницького ризику, зокрема можливості погашення зобов'язань перед третіми особами; здатності до нарощення капіталу; обґрунтованість політики розподілу і використання прибутку; потреба в додаткових джерелах фінансування і т.д.

Тактичні завдання і стратегічні цілі тісно пов'язана з системою управління фінансами підприємства, основою якої має бути фінансовий аналіз, за підсумками якого підприємство має можливість робити регулярну оцінку свого фінансового стану.

Підприємство здійснює свою діяльність на принципах самофінансування, широкого використання товарно-грошових відносин при раціонального і ефективного використанні грошових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Першим кроком проаналізуємо активи досліджуваного підприємства, що подано у табл. 2.7, рис. 2.2.

Таблиця 2.7

**Аналіз ефективності складу і розміщення активів
підприємства за 2018-2022 рр.**

Активи	Звітні роки										Відхилення 2022 р. до 2018 р.	
	2018		2019		2020		2021		2022			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+,-)	(%)
Оборотні активи	58779	45,7	77018	57,1	82476	58,4	113952	64,1	119149	66,3	60370	102,7
Необоротні активи	69952	54,3	57766	42,9	58813	41,6	63718	35,9	60466	33,7	(9486)	(13,6)
Разом	128731	100	134784	100	141289	100	177670	100	179615	100	50884	x

З наведених показників помітно, що за весь досліджуваний період в підприємстві переважають оборотні активи та помітний поступовий ріст їхньої відсоткової частки з 45,7 % у 2018 році до 66,3 % у 2022 році. Причинами збільшення даного показника можуть бути переоцінка об'єктів активів, погашення кредитів чи продаж основних засобів.



Рис. 2.2. Динаміка структури активів підприємства, 2018-2022 рр.

Необоротні активи становлять 33,7 % у 2022 році, що на 9486 тис. грн менше, ніж у 2018 році. Дане явище можна пояснити зменшенням вартості нематеріальних активів та основних засобів.

Фінансові ресурси відіграють найбільш важливу роль в забезпеченні ефективності функціонування сільськогосподарського підприємства та відображають результати його діяльності. Наступним кроком аналізу доцільно провести діагностику джерел фінансування товариства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Характеристика структури та динаміки джерел формування фінансових ресурсів підприємства, 2018-2022 рр., тис. грн

Джерела фінансових ресурсів	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення (+, -)	відносне відхилення (%)
Власний капітал	118785	122788	130810	159936	156709	37924	31,9
Довгострокові зобов'язання	587	357	-	5595	4278	3691	у 6 разів
Поточні зобов'язання	9359	11996	10479	12139	18628	9269	99,1
Баланс	128731	134784	141289	177670	179615	50884	x

Основним джерелом фінансування досліджуваного підприємства є власний капітал, які становить 156709 тис. грн у 2022 р., і зростають порівняно з 2018 р. на 31,9 %.

Довгострокові зобов'язання становлять незначну частку пасиву підприємства у 2022 р. – 2,4 %, що у 6 разів більше у порівнянні з базовим роком. Динаміка структури джерел формування фінансових ресурсів товариства відображена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Динаміка структури джерел формування фінансових ресурсів підприємства, 2018-2022 рр.

Іншою складовою активів товариства є оборотні активи, аналіз динаміки яких представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Склад оборотних активів підприємства, 2018-2022 рр.

Види основних засобів	Роки										Відхилення 2022 р. до 2018 р.,	
	2018		2019		2020		2021		2022		(+,-) тис. грн	%
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Запаси, з них	43613	62,3	45478	59,1	48598	58,9	82411	72,3	84443	70,8	40830	93,6
виробничі запаси	9212	13,2	13000	16,9	10708	12,9	18005	15,8	10579	8,8	1376	14,8
незавершене виробництво	8757	12,5	6711	8,7	11603	14,1	15213	13,3	12375	10,3	3618	41,3
готова продукція	25613	36,5	25696	33,4	26243	31,8	49145	43,1	61398	51,6	35785	139,7
товари	31	0,1	70	0,1	44	0,1	48	0,1	91	0,1	60	193,5
Поточні біологічні активи	14787	21,1	15809	20,5	15230	18,5	12196	10,7	20346	17,1	5559	37,6
Дебіторська заборгованість	8704	12,5	13536	17,6	14979	18,1	14045	12,3	9113	7,6	409	4,7
Гроші та їх еквіваленти	2843	4,1	2195	2,8	3669	4,5	5300	4,7	5247	4,5	2404	84,5
Разом	69952	100,0	77018	100,0	82476	100,0	113952	100,0	119149	100,0	49197	x

Основну частину оборотних активів складають запаси з питомою вагою 70,8 % у 2022 р., їх значення збільшується на 93,6 % порівняно з 2018 р., що є негативною тенденцією для прискорення ділової активності. Варто зазначити, що більшість запасів (51,6 %) у 2022 р. складає готова продукція, і її питома вага збільшується на 139,7 % порівняно з 2018 р.

Дебіторська заборгованість теж складає значну частину оборотних активів – 7,6 %. Її значення у 2018 р. було 8704 тис. грн, тобто 12,5 %. Збільшення дебіторської заборгованості свідчить про наявність та збільшення підприємницького ризику та зменшення поточної ліквідності.

Аналіз структури операційних витрат за економічними елементами досліджуваного підприємства за 2018-2022 роки подано у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз структури операційних витрат за економічними елементами підприємства 2018-2022 роки, тис. грн.

Активи	Звітні роки										Відхилення 2022 р. до 2018 р	
	2018		2019		2020		2021		2022		(+, -)	%
	тис. грн.	пит. вага,%	тис. грн.	пит. вага,%	тис. грн.	пит. вага,%	тис. грн.	пит. вага,%	тис. грн.	пит. вага,%		
Матеріальні витрати	55517	44,9	64933	47,9	77364	49,1	101349	51,8	104458	51,6	48941	88,1
Витрати на оплату праці	27770	22,4	27566	20,3	34287	21,7	39849	20,4	44841	22,1	17071	61,4
Відрахування на соціальні заходи	6059	4,9	5977	4,4	7445	4,7	8561	4,4	9672	4,8	3613	59,6
Амортизація	14397	11,6	13597	10,0	13438	8,5	15725	8,1	15703	7,7	1306	9,1
Інші операційні витрати	20003	16,2	23572	17,4	25202	16,0	30146	15,3	27870	13,8	7867	39,3
Разом	123746	100	135645	100	157736	100	195630	100	202544	100	78798	x

Згідно даних табл. 2.10 можна визначити, що найбільшою статтею витрат протягом 2018-2022 років були матеріальні витрати – 51,6 % у 2022 р. від загальної структури операційних витрат, що на 88,1 % більше порівняно з 2018 р.

Амортизаційні відрахування у підприємстві у натуральному вираженні збільшились на 9,1 % протягом досліджуваного періоду, що відіграє позитивну роль для основних засобів виробництва.

Наступним етапом аналізу досліджуваного підприємства є дослідження його основних показників виробничо-фінансової діяльності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Основні показники виробничо-фінансової діяльності
підприємства за 2018-2022 рр.**

Зміст операції	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	104273	119230	126019	145464	147606	41,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	90245	101437	102243	100034	128907	42,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	2682	4985	9655	30904	482	(82,0)
Рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції – всього, %	2,6	4,2	7,7	21,2	0,3	(87,3)

Здійснивши аналіз основних показників виробничо-фінансової діяльності підприємства за 2018-2022 рр., можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду підприємство було прибутковим. Однак у 2022 р. чистий прибуток значно зменшився відносно попереднього року, а порівняно з 2018 р. – на 82,0 %.

Собівартість реалізованої продукції постійно збільшувалась протягом досліджуваного періоду. Так, у 2022 р. показник становив 128907 тис. грн, що на 42,8 % більше у порівнянні з 2018 р. Це явище спричинене здорожчанням сировини та комунальних послуг в країні.

В цілому можна зробити висновок, що отриманий результат аналізу вказує на поступове покращення ефективності ведення господарської фінансової і виробничої діяльності та зростання ефективності використання прибутку досліджуваного підприємства.

2.3. Аналіз системи управлінського контролю у підприємства

Управлінський контроль у досліджуваному підприємстві є однією із основних функцій менеджменту, ціль якої кількісна і якісна оцінка праці та облік результатів роботи організації. Управлінський контроль неможливо здійснювати без інформації або сукупності відомостей про стан керованої системи, керуючих діяч і зовнішньому середовищі.

Об'єкт управління системи управління досліджуваного підприємства (керована підсистема) складається із основних складів, допоміжних господарств та відділів, персоналу підприємства, фінансових та матеріальних ресурсів, явищ і технологічних процесів (рис. 2.4).

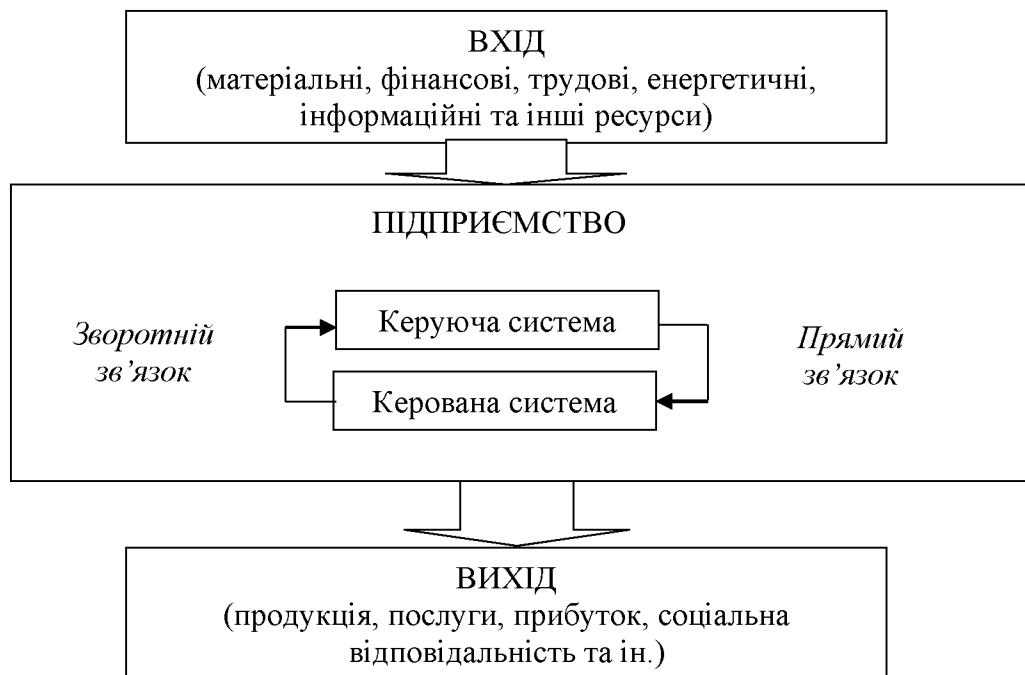


Рис. 2.4. Система управління підприємством

Керуюча підсистема (суб'єкт управління) моніторить та аналізує інформацію щодо господарської діяльності загалом, а також приймає рішення, які здійснюють вплив на об'єкт управління.

Керуючою підсистемою управління досліджуваного підприємства є сукупність керуючих органів, підрозділів і виконавців, які виконують свої функціональні обов'язки, а також сукупність системи методів, за допомогою

яких здійснюється управлінський вплив.

Керуюча і керована підсистеми знаходяться в неперервному зв'язку, постійно впливають один на одного. Ці взаємодії здійснюються за допомогою обміну інформацією.

Обмін між суб'єктами відбувається через канали прямого і зворотного зв'язку, які є важливим елементом організаційної структури управління. У даному випадку, вона є лінійно-функціональною.

Складовим елементом оцінки системи управлінського контролю є діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства.

Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства передбачає оцінку різних сторін діяльності підприємства з метою виявлення «вузьких місць», можливостей і небезпек для підприємства, розробку оптимальних оперативних і стратегічних рішень.

Діагностика фінансово-господарського стану підприємства викликана нагальною необхідністю: підприємство не може дозволити собі вести справи, не маючи уявлення про співвідношення доходів та витрат, не знаючи факторів, які дозволяють домагатися перевищення доходів над витратами.

Фінансовий стан підприємства характеризується системою показників, що відображають стан капіталу в процесі його кругообігу та здатність суб'єкта господарювання фінансувати свою діяльність. Показники структури капіталу або фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів й інвесторів, що мають довгострокові вкладення в підприємство.

Розрахуємо і проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства (табл. 2.12).

Таким чином, коефіцієнт абсолютної платоспроможності не досягнув свого нормативного значення у 2018 р., 2019 р., 2022 р., а у 2020-2021 рр. становив – 0,4 що є позитивним явищем. Це свідчить про збільшення готівки в касі та зростання поточних зобов'язань.

**Розрахунок динаміки показників платоспроможності
підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Звітні роки					Нормативне значення
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,3	0,2	0,4	0,4	0,3	0,35
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	4,1	1,3	1,8	1,6	0,8	1
Коефіцієнт поточної платоспроможності	7,5	6,3	7,9	9,4	6,4	2
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,9	0,8	0,9	0,8	0,8	>0, збільшення

Коефіцієнт проміжної платоспроможності у 2022 р. склав 0,8 і не досяг свого нормативного значення на 0,2, що свідчить про ускладнення можливості досліджуваного підприємства забезпечити власним капіталом оборотні активи товариства. Хоча протягом 2018-2021 рр. даний показник досягав свого нормативного значення.

Коефіцієнт поточної платоспроможності, який характеризує можливість розраховатися запасами, дебіторською заборгованістю та готівкою за поточними зобов'язаннями підприємства. Найбільшого значення даний показник досяг у 2021 р. – 9,4, найменшого у 2019 р. – 6,3, при нормативному його значенні – 2.

Коефіцієнт забезпечення власними коштами у 2018-2022 рр. має стійку тенденцію, а його значення дозволяє зробити висновок, що досліджуване підприємство має достатню кількість коштів для покриття зобов'язань. Загалом на підставі розрахованих коефіцієнтів визначено, що підприємство має рівень платоспроможності вище середнього та прослідковуються позитивні тенденції.

Далі проаналізовано показники фінансової стійкості досліджуваного підприємства (табл. 2.13).

Коефіцієнт автономії перевищує нормативне значення на 0,4 протягом досліджуваного періоду. Це є позитивним аспектом підвищення фінансової

стійкості.

Таблиця 2.13

**Розрахунок показників фінансової стійкості
підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Звітні роки					Нормативне значення
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	> 0,5, збільшення
Коефіцієнт фінансування	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	<1, зменшення
Коефіцієнт заборгованості	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	<1, зменшення
Коефіцієнт фінансової стійкості	11,9	10,2	12,5	9,0	6,8	Більше 1
Коефіцієнт фінансового ризику	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	<0,5, критичне -1

Коефіцієнт фінансування має стійку тенденцію та не змінює значення протягом 2018-2022 рр., значення його більші 1,1 що говорить про забезпечення діяльності досліджуваного підприємства власними коштами.

Позитивним є низьке значення коефіцієнту заборгованості, що свідчить про незначний обсяг залучення позичкових коштів до джерел фінансування підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить про переважання власних коштів підприємства над позичковими. Однак є тенденція до зменшення даоного показника з 11,9 у 2018 р. до 6,8 у 2022 р.

Значення коефіцієнту фінансового ризику перебуває нижче встановленого нормативного значення і є сталим протягом 2018-2022 рр., що свідчить про малу ймовірність наслідків настання фінансового ризику у досліджуваному підприємстві.

Загальну оцінку платоспроможності дає коефіцієнт покриття, що також називають коефіцієнтом поточної ліквідності. Він дорівнює відношенню поточних активів до поточних зобов'язань і показує, якою мірою поточні зобов'язання забезпечуються поточними активами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів припадає на 1 грошову одиницю поточних зобов'язань:

$$K_{з.п.} = (A_1 + A_2 + A_3) : (\Pi_1 + \Pi_2) \quad (2.1)$$

Установлено норматив цього показника, рівний 2. Коефіцієнт швидкої ліквідності є проміжним коефіцієнтом покриття і показує, яка частина поточних активів за мінусом запасів покривається поточними зобов'язаннями:

$$K_{ш.л.} = (A_1 + A_2) : (\Pi_1 + \Pi_2) \quad (2.2)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм платоспроможності та показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом:

$$K_{абс. лікв.} = (A_1) : (\Pi_1 + \Pi_2) \quad (2.3)$$

Розрахунок показників платоспроможності досліджуваного підприємства відображено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз показників платоспроможності підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Звітні роки					Нормативне значення
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт поточної ліквідності	7,5	6,4	7,9	9,4	6,4	від 1 до 3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,8	2,6	3,2	2,6	1,9	від 0,5 до 1 і вище
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,2	0,4	0,4	0,2	< 0,2

Результати розрахунків в табл. 2.14 дозволяють зробити висновок, що досліджуване підприємство є ліквідним.

Коефіцієнти поточної, швидкої і абсолютної ліквідності протягом 2018–2022 рр. знаходяться в межах нормативного значення, що свідчить про те, що поточні зобов'язання забезпечуються поточними активами.

Останнім кроком аналізу фінансової діяльності є проведення оцінки рентабельності підприємства, що подано у табл. 2.15.

Розрахунки у табл. 2.15 дають змогу зробити висновок, що протягом 2018-2022 років підприємство було прибутковим, однак у 2022 році

показники значно зменшилися. Дане явище пояснюється аовномасштабним вторгнення росії в Україну, що спричинило тимчасове призупинення діяльності у 2022 році та неможливість експорту продукції.

Таблиця 2.15

Аналіз показників рентабельності підприємства, 2018-2022 роки, %

Показники	Звітні роки					Відхилення (+, -)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Рентабельність власного капіталу	2,3	4,1	7,6	21,3	0,3	(2,0)
Рентабельність позичково капіталу	28,6	45,4	85,9	219,1	2,4	(26,2)
Рентабельність активів	2,1	3,8	6,9	19,4	0,3	(1,8)
Рентабельність витрат	2,2	3,7	6,1	15,8	0,2	(2,0)
Рентабельність оборотних коштів	3,9	6,8	12,1	31,5	0,4	(3,5)

Важливим кроком є визначення рентабельності власного капіталу. Визначено, що ефективність використання власних ресурсів для отримання прибутку значно зростає в 2021 році порівняно з 2018 роком у 8 разів, однак у 2022 році цей показник дуже знизився – до 0,3.

Рентабельність активів показує скільки грошових одиниць витрачено підприємством для отримання однієї гривні прибутку. Проведені розрахунки показали, що рентабельність активів зростає в 2021 році порівняно з 2018 роком у 8 разів, а у 2022 році знизився до 0,3.

Рентабельність витрат показує скільки витрат понесено підприємством для отримання однієї гривні прибутку. Вона протягом 2018-2021 років збільшувалась з 2,2 у 2018 році до 15,8 у 2021 році.

Головним завданням управлінського контролю в досліджуваному підприємстві є визначення отримання даних, їх обробка і трансформація в інформацію для управління та прийняття рішень.

Така інформація є нестандартною, призначається для виявлення тенденцій і закономірностей явищ і процесів у діяльності підприємства, допомагає розробити заходи, які забезпечують його життєдіяльність.

Управлінський контроль в підприємстві передбачає планування,

регулювання, організацію, облік, аналіз та контроль з метою досягнення цілей підприємства. Структура процесу управлінського контролю в підприємстві зображена на рис. 2.5.

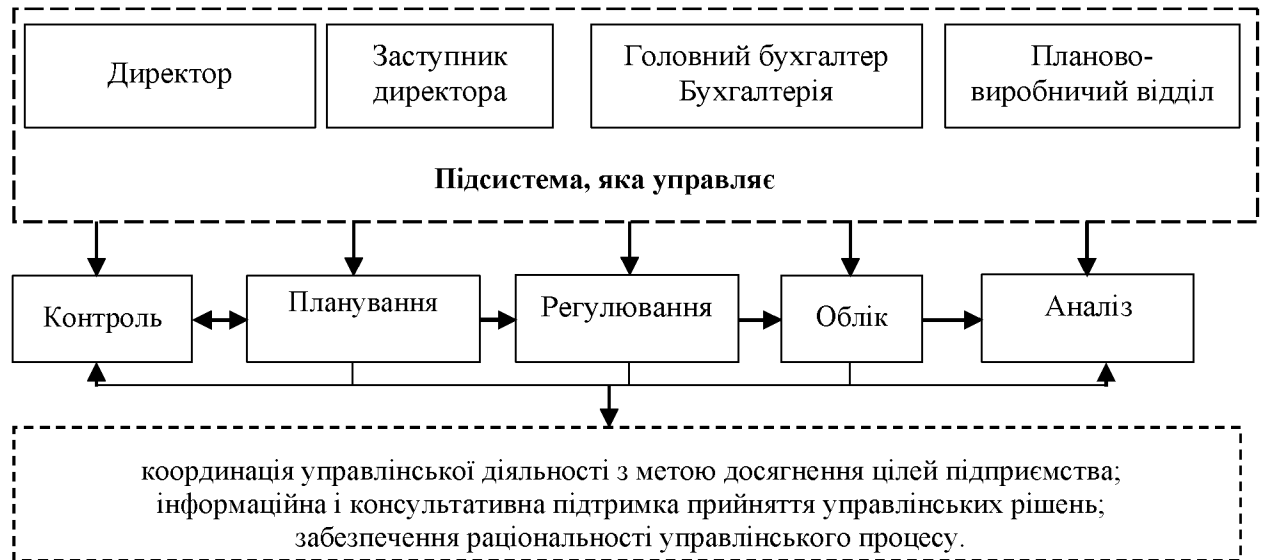


Рис. 2.5. Структура процесу управлінського контролю в підприємстві

На даний час функції управлінського контролю чітко не розподілені між адміністративно-управлінським персоналом. Управлінський контроль здійснює планово-виробничий відділ під керівництвом заступника директора підприємства. Аналіз інформації для прийняття управлінських рішень також планово-виробничий відділ із залучанням фахівців із бухгалтерії. Функції регулювання, координації, організації здійснює головний інженер підприємства.

Аналітичний облік інформації про здійснення господарської діяльності здійснює бухгалтерія.

Отже, основні завдання управлінського контролю виконуються, але вони не носять системного характеру, а значить і не є ефективними для досягнення цілей підприємства. Аналіз управлінського контролю підприємством свідчить про ефективне виконання основних завдань управлінського контролю та раціональне використання наявних ресурсів.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши досліджуване підприємство як систему управління, можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство займається вирощуванням зернових та олійних культур, а також скотарством. Основними культурами є: пшениця, ячмінь, кукурудза, цукрові буряки. Що стосується тваринництва, то розводять корів та свиней, також займаються бджільництвом. Також виготовляють та реалізують силос.

Результати розрахунків дають змогу зазначити, що перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні три роки займало виробництво молока – 21,02 %, друге – виробництво кукурудзи на зерно 20,99 %, третє – насіння соняшнику 11,79 %. Дані показали значне зростання вартості продукції у 2021 і 2022 роках порівняно із попередніми.

За результатами проведених розрахунків коефіцієнт спеціалізації становить 0,2. Значення даного коефіцієнта свідчить про слабкий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений, насамперед тим, що підприємство є багатогалузевим.

2. Кількість зайнятих осіб протягом досліджуваного періоду є сталою. Кількість працівників за категоріями впродовж досліджуваних років залишається майже однаковою.

Протягом досліджуваного періоду підприємство було прибутковим. Однак у 2022 р. чистий прибуток значно зменшився відносно попереднього року, а порівняно з 2018 р. – на 82,0 %.

3. Проаналізовано систему управлінського контролю в досліджуваному підприємстві. Проведений аналіз процесу управлінського контролю свідчить про те, що основні завдання управлінського контролю виконуються, але вони не носять системного характеру, а значить і не є ефективними для досягнення цілей підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ У ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Напрями оптимізації системи управлінського контролю в підприємстві

Проведений в аналітичному розділі кваліфікаційної роботи аналіз системи управлінського контролю досліджуваного підприємства свідчить про неефективне виконання основних завдань управлінського контролю та нераціональне використання наявних ресурсів.

Для ефективної роботи і чіткого розподілу функцій управлінського контролю в підприємстві пропонується впровадження служби управлінського контролю підприємства (СУКП). Це надасть підприємству можливості отримання максимального економічного ефекту від здійснення господарської діяльності.

СУКП поряд з бухгалтерією та планово-виробничим відділом входить до складу фінансово-економічних служб підприємства. Оскільки основна функція управлінського контролю на підприємстві – забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають, СУКП повинна мати можливість отримувати всю необхідну інформацію і перетворювати її на рекомендації для прийняття управлінських рішень керівниками.

Організаційну форму управлінського контролю вибирають, виходячи з декількох критеріїв з урахуванням специфіки конкретного підприємства. Порівняння трьох варіантів організації контрольної діяльності по декількох критеріях відображено в табл. 3.1.

Вибір раціонального варіанта побудови фінансово-економічних служб, у тому числі й СУКП, полягає в створенні служб підприємства, здатних вирішувати весь спектр проблем і в той же час не дублювати функції один

одного. Існує декілька варіантів створення СУКП і визначення її місця в структурі управління підприємством.

Таблиця 3.1

Порівняння різних варіантів організації контрольної діяльності в підприємстві

Завдання СУКП	Служба управлінського контролю		Група управлінського контролю в складі планово-виробничого відділу (ПВВ)		Тимчасова група	
	Плюси (+)	Мінуси (-)	Плюси (+)	Мінуси (-)	Плюси (+)	Мінуси (-)
1	2	3	4	5	6	7
Створення системи збору оперативної інформації	Збір інформації відбувається швидко	Конфлікт інтересів ПВВ й СУКП	Відсутність конфлікту інтересів ПВВ й СУКП	Традиційне мислення працівників ПВВ може гальмувати контролюючу діяльність	-	Робота йде повільно, стимулюється тільки через накази начальника
Аналітичні звіти за витратами ресурсів для керівників	Складання якісних корисних звітів	Аналіз ПВВ стає непотрібним	Складання якісних і корисних звітів	Відсутність альтернативної точки зору, висновки – тільки з боку ПВВ	Звіти високої якості, працює команда фахівців з різних відділів	Складно спрогнозувати терміни складання звітів
Збільшення міри деталізації інформації про витрати	Збір даних здійснюється порівняно швидко	ПВВ може не захотіти переходити на нову систему	-	ПВВ може не захотіти переходити на нову систему	-	Виконання роботи тільки через накази начальника, повільно
Рекомендації з ціноутворення за видами продукції й послуг	Одержання якісних результатів	Інші служби можуть відмовитися давати необхідні дані	Одержання якісних результатів	-	Цінні рекомендації спеціалістів	Ігнорування підрозділами рекомендацій і служби
Аналіз документообігу	Служба СУКП – центр аналізу документообігу	-	СУКП – центр аналізу документообігу	Ця робота може відійти на другий план, тому що в ПВВ багато інших задач	-	Нечітка відповідальність за підтримання схем документообігу в актуальному вигляді
Удосконалення документообігу	Досконалість документообігу на системній основі	-	Значне удосконалення процесу планування (інші відділи довіряють ПВВ)	-	Команда фахівців з різних відділів може удосконалити документообіг	Фахівці тимчасової групи відволікаються на поточні роботи; складно за прогнозувати наслідки
Допомога в постановці завдання автоматизації аналізу фінансово-господарської діяльності	Відповідальність у постановці завдання автоматизації	-	Відповідальність в постановці завдання	Бухгалтерія може не допустити групу в сферу своєї діяльності	-	Відсутність регулярної і відповідальної роботи, відсутність індивідуальної відповідальності
Методичні вказівки з економічного аналізу й інвестиційних проектів	Складання методичних вказівок	-	Складання методичних вказівок	-	-	Проблеми з координуванням

Продовж. табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7
Загальні (якісні) характеристики роботи						
Бажання працювати	Є почуття перспективи, можливість впливати на рішення керівників	Можливе пасивне відношення до роботи	Нестрашно пропонувати креативні рішення, застраховані високим статусом ПВВ	Начальник ПВВ може відкинути інформацію, з якою він незгодний	–	Через відсутність чіткого статусу в групі не буде великої активності
Можливість спитати про виконану (або невиконану) роботу	Можна спитати про виконання відповідної роботи згідно із заздалегідь складеним планом	–	Можна спитати з керівника ПВВ	Співробітники притягаються для поточної роботи, що є виправдан-ням невиконання контролю	–	Практично неможливо спитати з групи за невиконану роботу; виправдання виконання поточної роботи
Взаємозв'язок з начальниками інших відділів	Відділ буде не нижчим за статусом, ніж інші	Начальники інших відділів можуть відмовити в наданні необхідної інформації СУКП	–	Спілкуватися можна тільки через начальника ПВВ, інші відділи будуть вважати, що ПВВ «відбирає» їхню роботу	–	Конфлікт інтересів: начальники відділів хочуть, щоб виконували поточну роботу, начальник – стратегічну
Швидкість досягнення цілей СУКП	Порівняно швидко	Є загроза протидії з боку ПВВ, тому що ставиться під питання існування самого ПВВ	Можна користувати-ся потенціалом який є	Стратегічні завдання гальмуються притягнутими до поточної роботи співробітниками	–	Найбільш повільний варіант, є загроза мети не досягнути

На першому етапі свого існування СУКП – це робоча група з 3-4 осіб, яка виконує роль аналітичної служби і забезпечує керівництво оперативною інформацією про стан витрат ресурсів на підприємстві, періодично складає розгорнуті аналітичні звіти, прогнозує показники фінансово-економічного стану підприємства, проводить економічну експертизу управлінських рішень, розробляє методикку планування в планово-виробничому відділі.

На початковому етапі служба управлінського контролю не залучає додаткових співробітників для збору та обробки необхідної інформації на рівні дільниць, а заповнення аналітичних форм покладається на економістів на місцях. Таким чином, СУКП на цьому етапі являє собою невелику групу висококваліфікованих спеціалістів., що наділені достатніми повноваженнями і мають доступ до будь-якої економічної інформації в підприємстві.

Протягом певного часу служба управлінського контролю встановлює зв'язки з іншими службами підприємства, налагоджує інформаційне співробітництво. Відбувається більш чіткий розподіл функцій. В провідних компанія строк становлення служб управлінського контролю сягав 6-8 років.

В подальшому СУКП поступово розширюється. В кожен дільницю може бути призначений контролер, який відслідковує та аналізує відхилення планових показників від фактичних. Досвід впровадження СУКП показує, що раціональним є такий склад служби управлінського контролю (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендований склад служби управлінського контролю

Початковий структурний склад служби управлінського контролю в підприємстві подано на рис. 3.2. В службі управлінського контролю кожен має власні обов'язки та повноваження, що визначені посадовими інструкціями.

Начальник служби управлінського контролю – це найбільш кваліфікований фахівець з достатнім досвідом роботи в підприємстві, що «зсередини» знає, як організована бухгалтерія й планово-виробничий відділ на підприємстві.

Контролер-технолог – це кваліфікований фахівець, знайомий з організацією роботи й проблемами всіх дільниць підприємства, що розуміє суть роботи й технологічні аспекти роботи кожної дільниці. На цю посаду доцільно запрошувати економістів планово-виробничого відділу, бухгалтерії,

автотранспортної служби, відділу механізації та комплектування устаткування.

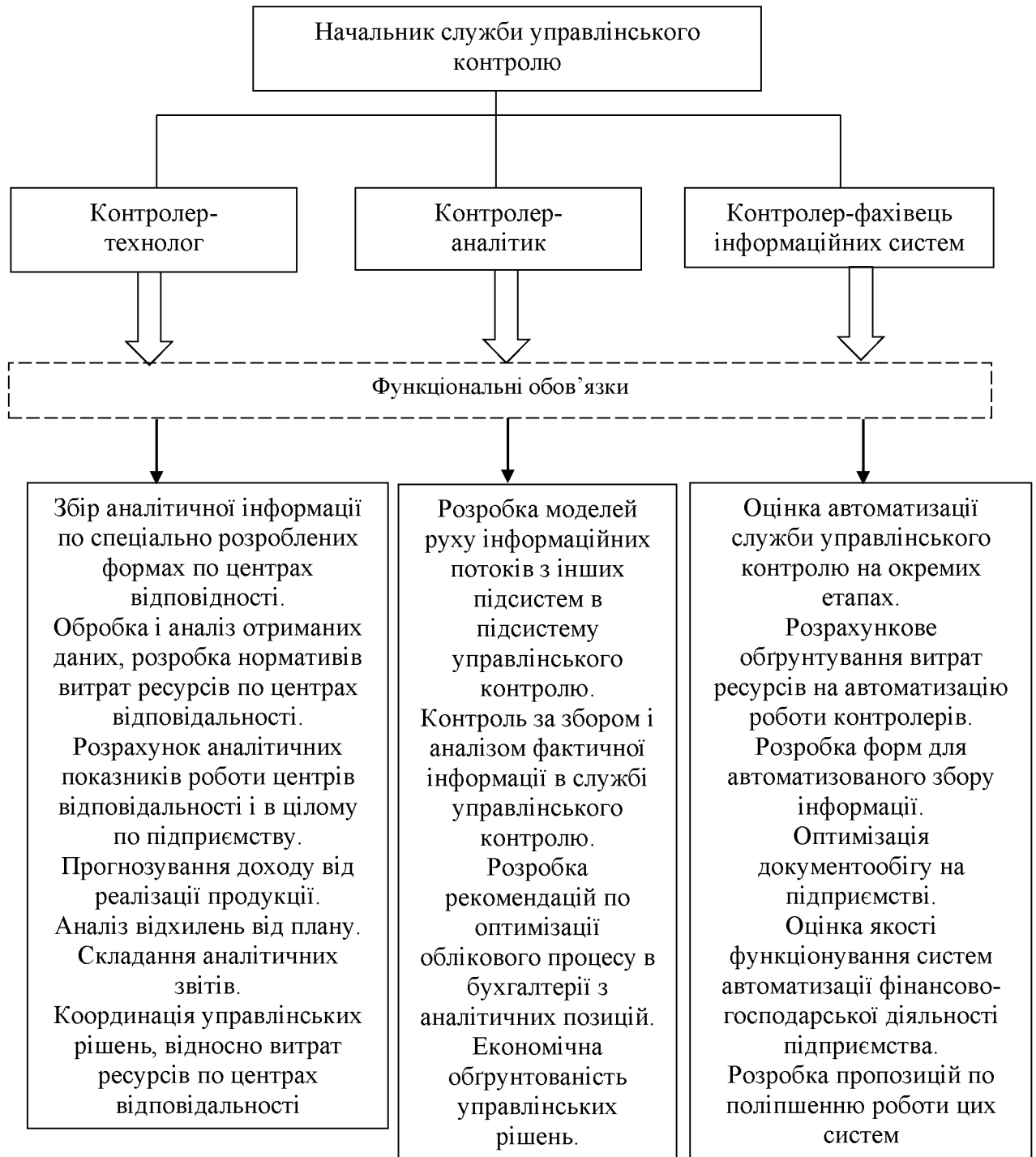


Рис. 3.2. Первинний структурний склад служби управлінського контролю в підприємстві

Обов'язки контролера-технолога:

розроблення форм збору аналітичної інформації в підприємстві;

збирання аналітичної (планової й фактичної) інформації від дільниць;

оброблення й аналіз отриманих даних, розроблення нормативів витрат ресурсів за дільницями і підтримка їхньої актуальності;

розрахунок аналітичних показників роботи дільниць і підприємства в цілому;

прогнозування доходів від виконання ремонтно-будівельних робіт, витрат ресурсів і прибутку за допомогою методики управлінського контролю;

аналіз відхилень фактичних даних від планових, виявлення причин відхилення й установлення винних;

складання аналітичних звітів для заступника начальника підприємства; експертиза управлінських рішень, пов'язаних з витратами дільниць, якими він керує.

Контролер-аналітик. В його обов'язки входить робота з бухгалтерією в плані одержання аналітичних даних з облікових реєстрів. Основною вимогою до такого спеціаліста є знання бухгалтерського обліку, недоліки обліку для підприємства.

Обов'язки контролера-аналітика:

розроблення процедур передачі даних з бухгалтерії до служби управлінського контролю;

розроблення пропозицій з оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з позиції аналітичної служби;

економічна експертиза управлінських рішень.

Контролер-фахівець з інформаційних систем – кваліфікований фахівець, який детально знає документообіг в підприємстві й здатний поставити завдання автоматизації контрольної роботи. Контролер – фахівець з інформаційних систем повинен вирішувати завдання автоматизації в масштабі підприємства, тому доцільно мати в штаті фахівця. Він буде відповідати за автоматизацію роботи служби управлінського контролю, щоб у процесі автоматизації, що веде відділ автоматизації підприємства, враховувалися потреби служби.

Обов'язки контролера-фахівця з інформаційних систем:

оцінювання доцільності автоматизації управлінського контролю на окремих етапах;

оцінювання варіантів і пропозицій відділу автоматизації з автоматизації управлінського контролю в підприємстві;

розрахунки й обґрунтування витрат на автоматизацію управлінського контролю;

розроблення форм для автоматизованого збору інформації;

оптимізація документообігу в підприємстві;

координація роботи в сфері автоматизації управлінського контролю;

оцінювання якості функціонування систем автоматизації фінансово-господарської діяльності підприємства і розробка пропозиції з поліпшення роботи цих систем.

Перший етап впровадження підсистеми управлінського контролю полягає у вивченні цілей і пріоритетних напрямів розвитку підприємства з тим, щоб завдання управлінського контролю органічно підпорядкувати завданням підприємства, тобто досягненню кінцевої мети – отриманню максимального прибутку.

Другий етап включає розробку системи координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів. Метою даного етапу є формування системи підконтрольних показників, здатних щонайкраще реагувати на будь-які зміни в діяльності підприємства та його структурних підрозділів.

Третій етап визначає об'єм робіт пов'язаних з виявленням відхилень підконтрольних показників фактичних від планових. Мета даного етапу – формування внутрішньої, документації (звітності), що визначає місця виникнення відхилень, причини і винних в їх появі.

Четвертий етап впровадження управлінського контролю характеризується особливостями функціонування системи внутрішнього документообігу в підприємстві, які передбачають поступальне просування

звітів структурних підрозділів в єдиний центр управлінського контролю. Основна мета даного центру – визначення міри дії виниклих відхилень на заплановану величину кінцевого показника в цілому по підприємству. На підставі наявної інформаційної бази можливо і необхідне здійснення як подальшого так, попереднього і поточного контролю за виникненням відхилень. Це дозволяє виробити і надати керівництву інформацію про можливі позитивні і негативні тенденції розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства.

Впровадження підсистеми оперативного управлінського контролю в досліджуваному підприємстві обумовлює вирішення завдань координації і інформаційної підтримки системи управління підприємством на основі реалізованих системою управлінського контролю функцій.

Загальна послідовність робіт із впровадження підсистеми оперативного управлінського контролю в підприємстві включає такі етапи:

розробка методичних положень для збору даних службою управлінського контролю на підприємстві;

впровадження системи збору даних для служби управлінського контролю (організаційні і методичні аспекти);

розробка методичних положень для перетворення системи планування на підприємстві;

розробка положень по оптимізації бізнес-процесів і документообігу на підприємстві.

Управлінський контроль – нове явище в організації, тому його впровадження може викликати опір. Щоб перебороти опір, швидко домогтися перших результатів, а потім затвердити в підприємстві стабільно працюючу систему, варто проаналізувати труднощі, які можуть виникнути, їхні причини й заходи протидії.

З метою забезпечення ефективної СУКП необхідно запроваджувати багаторівневу структуру системи управлінського контролю.

Так, система управлінського контролю підприємства буде складатися з:

перший рівень: відділ бізнес-процесів, тобто вищий рівень (підпорядковується безпосередньо директору);

другий рівень: відділ фінансового управлінського контролю (підпорядковується заступнику директора).

Впровадження СУКП надає цілий ряд переваг керівництву (рис. 3.3).

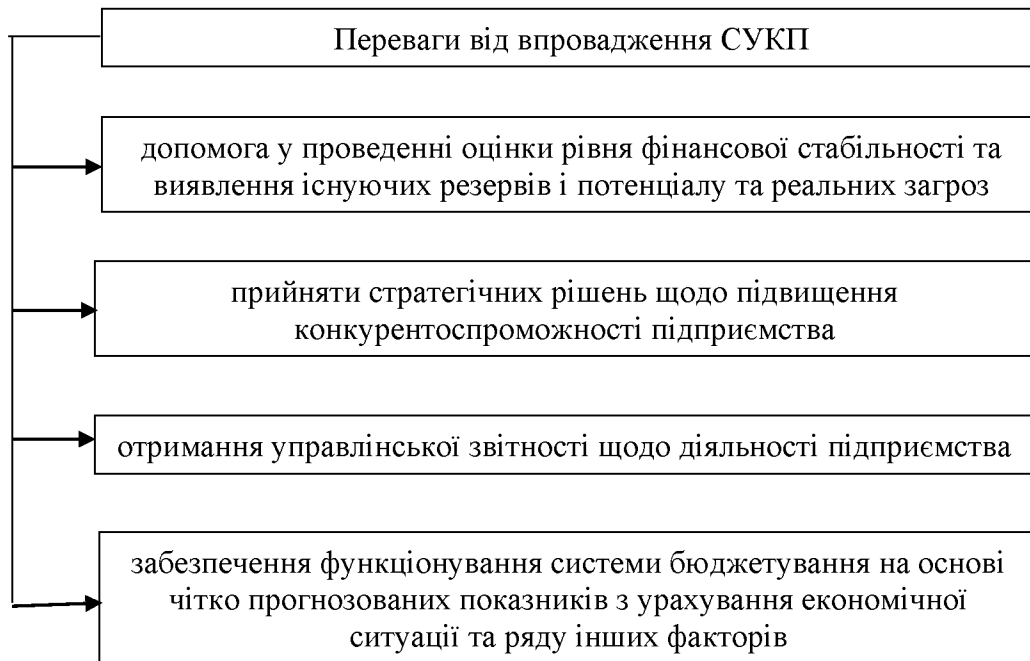


Рис. 3.3. Переваги від впровадження СУКП

Служба управлінського контролю повинна забезпечити:

взаємозв'язок управлінського контролю з усіма функціями управління;

контроль витрат ресурсів підприємства та їх аналіз;

організувати і забезпечити функціонування на підприємстві центрів відповідальності;

на основі результатів управлінського контролю розробляти заходи і визначати управлінські рішення спрямовані на досягнення визначених цілей.

Таким чином, створення СУКП сприятиме формуванню бази даних щодо інформації для планування, прогнозування та управління підприємством, забезпеченню оперативності збору інформації, підвищенню ефективності управлінської звітності.

3.2. Заходи щодо ефективного застосування інструментів управлінського контролю в підприємстві

Удосконалення системи управлінського контролю в підприємстві включає в себе не тільки створення служби управлінського контролю, а і формування інструментальної бази управлінського контролю.

Впровадження управлінського контролю в підприємстві передбачає удосконалення і адаптацію ключових підсистем управління.

Проведена оцінка процесу управлінського контролю в підприємстві свідчить про низьку ефективність функціонування підсистем управління часом, управління ризиками та управління комунікаційними процесами на підприємстві.

Зокрема, в процесі реалізації функції планування в підприємстві не використовуються принципи ефективного управління часом. Важливим інструментом здійснення ефективного управління часом є орієнтація на результат під час планування і контролю основних показників діяльності підприємства. Тому керівництву доцільно перейти від традиційних методів планування і контролю часу з орієнтацією на завдання до ефективного управління часом за результатами. Схема управлінської діяльності з орієнтацією на результат при цьому повинна охоплювати річний відрізок часу і складатися на кожен звітний період шляхом встановлення нових цілей. Запропонована підсистема управління часом з орієнтацією на результат зображена на рис. 3.4.

Запропонована підсистема управління часом пов'язана з усіма стадіями управління за результатами і повинна використовуватися постійно в процесі контролю за результатами, при якому дається оцінка результатів діяльності завершеного звітного періоду і розробляються нові кінцеві цілі діяльності. Важливим елементом схеми з точки зору управління індивідуальною роботою працівників досліджуваного підприємства і використанням часу є визначення ключових результатів діяльності у наступному звітному періоді.

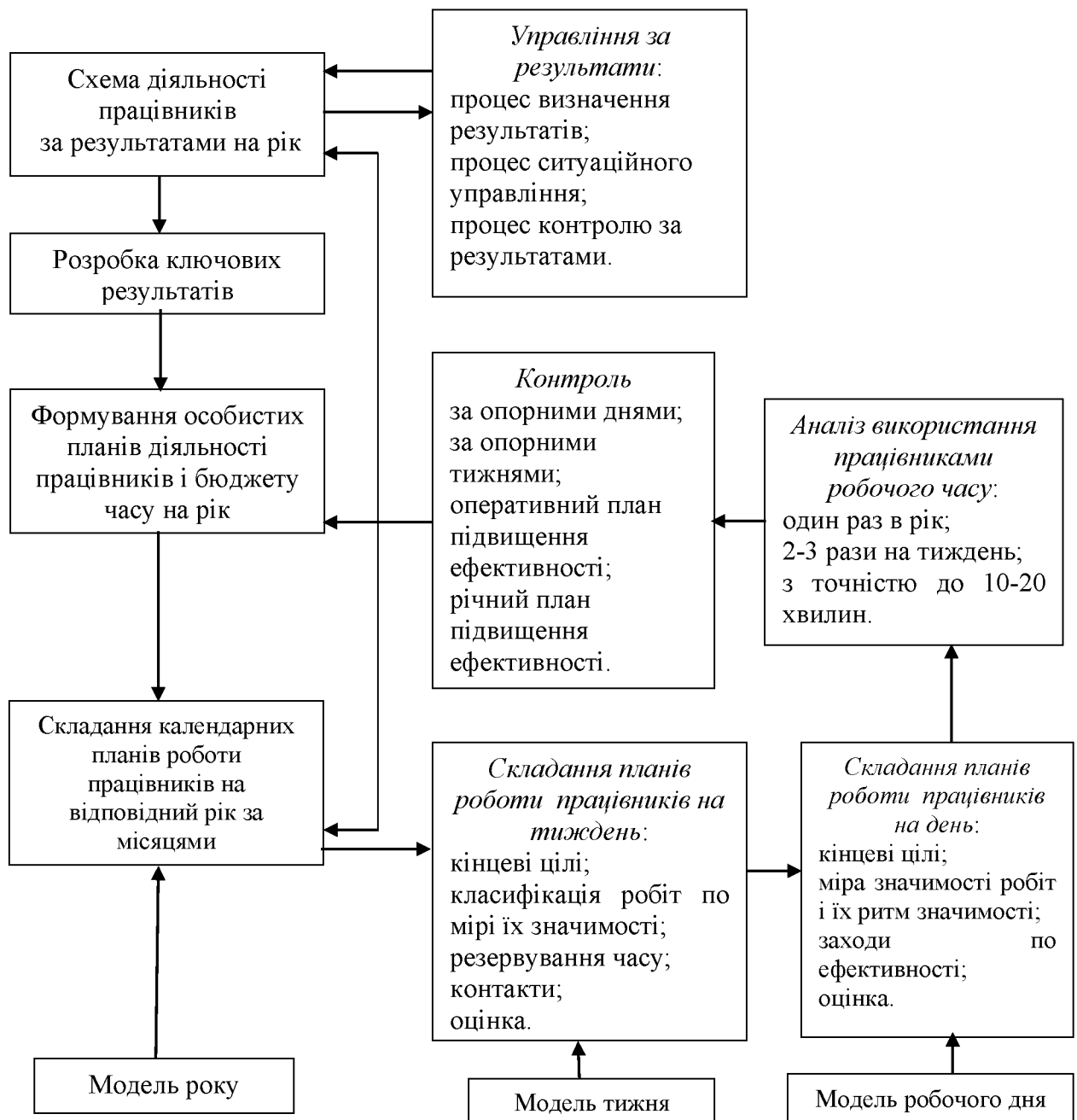


Рис. 3.4. Запропонована підсистема управління часом з орієнтацією на результат в підприємстві

Ключові результати повинні визначатися індивідуально, впорядковано з їх значимістю і з оцінкою їх взаємного впливу. На основі ключових результатів будуть складатися особисті плани діяльності і календарний план роботи на наступний рік (річний розподіл часу).

На основі річного плану роботи час буде розподілятися помісячно і потижнево на найближчі місяці і тижні, а в рамках тижня будуть складатися точні плани на кожен робочий день.

В ході здійснення діяльності у визначених часових інтервалах буде проводитися контроль отриманих результатів і використання часу. На основі цих оцінок керівництвом підприємства буде складатися план підвищення ефективності роботи і використання часу як у короткостроковій перспективі, так і на протязі року. Крім того, у підсистемі управління особистою діяльністю і використанням часу рекомендується проводити не менше одного разу на рік аналіз використання часу на основі 2-3 тижневого періоду. Це додатково допоможе керівництву підприємства управляти використанням часу.

Для кожного ключового результату необхідно визначити цілі, достатній час їх досягнення і методи контролю за цим процесом. На даний час в підприємстві відбуваються великі втрати часу по причині того, що цілі управлінської діяльності або не сформовані взагалі, або не чітко сформовані або недосяжні. Цілі визначають напрямок розвитку управлінської діяльності і виконання робіт. Тому чітко і зрозуміло визначені цілі будуть стандартом, що в подальшому будуть використані для розробки індивідуальних цілей і робіт для їх досягнення.

Потім в плані діяльності визначаються моменти контролю процесу досягнення цілей, за чією ініціативою він буде здійснюватися і в якій формі проводитися. При цьому керівництву необхідно особливу увагу приділяти саме здійсненню визначених цілей, а не окремим заходам.

Формування та забезпечення дієвості інструментальної бази управлінського контролю в підприємстві передбачає вибір індикаторів для моніторингу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, спроможних забезпечити визначення необхідності застосування певних заходів, спрямованих на ефективність управління. Оптимальна кількість індикаторів моніторингу середовища підприємства, яка задовольнить потреби керівництва підприємства в інформації, визначається інтегрованою інформаційною системою.

Інтегрована інформаційна система може врахувати недоліки систем

фінансових показників і показати взаємозв'язок між досягненням якісних та кількісних цілей діяльності, а також вирішити проблему комплексної оцінки та прогнозування загального рівня ефективності діяльності підприємства.

Інтегрована інформаційна система показників управлінського контролю є основою планово-контрольних розрахунків оперативного управління підприємства. Для забезпечення відповідності цілям ефективного управління інтегрована інформаційна система управлінського контролю повинна відповідати наступним вимогам:

- адекватність цілям управління та можливість інтеграції на різних етапах управлінського процесу;

- врахування основних факторів, що впливають на реалізацію цілей підприємства та врахування взаємозв'язків між ними;

- врахування особливостей організаційної структури підприємства, деталізація показників для всіх рівнів управління підприємства;

- висока гнучкість та адаптованість до умов вирішення проблеми;

- ефективність, що полягає у перевищенні результатів від функціонування системи показників над витратами на реалізацію даної системи.

Вибір показників, які повинна містити інтегрована інформаційна система, має здійснюватись з урахуванням таких вимог: можливість забезпечення зв'язку зі стратегією діяльності підприємства, можливість кількісного визначення, доступність, зрозумілість, збалансованість (взаємопов'язаність з іншими показниками системи), релевантність (можливість визначення необхідних заходів у разі відхилення від запланованої траєкторії розвитку ситуації).

Інтегрована інформаційна система характеризується багатьма перевагами: вона містить цільові показники, які охоплюють усі стратегічно важливі сфери діяльності досліджуваного підприємства (фінанси, ринок, виробництво та інновації); формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників; служить інструментом для реалізації стратегій цього

підприємства та підвищення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; формує індикатори – орієнтири для управління підприємства. При цьому якість використання та реалізації цієї системи значною мірою залежить від інформаційного забезпечення розрахунку ключових показників (особливо це стосується нефінансових показників) та систематичного відстежування взаємозв'язків між показниками, пошуку причинно-наслідкових зв'язків у пропонованих чи фактичних змінах.

Інтегрована інформаційна система управлінського контролю в підприємстві повинна забезпечувати можливість діагностування стану підприємства та цільової орієнтації діяльності підприємства у відповідності до оперативних цілей. Такі вимоги до системи показників зумовлюють необхідність комплексного застосування в межах управлінського контролю діагностичної та інтерактивної систем показників.

Інтегрована інформаційна система дозволяє забезпечувати оптимальний вибір індикаторів для системи негайного реагування, враховувати недоліки систем фінансових показників і показувати взаємозв'язок між досягненням якісних та кількісних цілей діяльності підприємства.

Таким чином, інтегрована інформаційна система допомагає виявити причини багатьох критичних управлінських рішень, дозволяє підвищити ефективність управління на всіх його етапах: починаючи від здійснення аналізу, розробки та реалізації управлінських рішень й закінчуючи здійсненням контролю.

Для вирішення завдань забезпечення ефективності управління підприємства управлінський контроль передбачає реалізацію методичної та інформаційної функцій.

Методична функція управлінського контролю в підприємстві передбачає озброєння традиційних функцій управління новими специфічними інструментами їх реалізації, що мають підвищити їх ефективність. Отже, управлінський контроль визначає концепцію

інтегрованої інформаційної системи, що відповідатиме вимогам і враховуватиме специфіку діяльності та потреби управління підприємством.

Інформаційна функція управлінського контролю в підприємстві має створити систему інформаційної підтримки управлінських рішень, призначену для вчасного виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін діяльності підприємства.

Процес інформаційної підтримки управлінського контролю передбачає реалізацію таких функцій: доставка інформації, управління інформацією, зберігання інформації, аналіз інформації та її надання, створення системи негайного реагування.

Інтегрована інформаційна система в управлінській сфері діяльності підприємства дозволить забезпечити вирішення таких завдань:

прямий, своєчасний доступ до інформаційного продукту (точну інформацію про хід виробничого процесу в просторі та часі);

ефективну координацію внутрішньої діяльності та оперативне розповсюдження різноманітних повідомлень;

ефективнішу взаємодію із суміжниками по технологічних маршрутах за рахунок використання більш інформованих та наочних засобів відображення та передачі-прийому повідомлень;

виділення необхідного і неперервного часу для менеджерів всіх ланок на такі високоефективні види діяльності, як аналіз та прийняття рішень за рахунок зменшення часу на здійснення малопродуктивної діяльності;

використання якісно кращої технології системного аналізу та проектування оперативного управління на нижній та середніх ланках управління виробництвом.

Таким чином, впровадження ефективних інструментів управлінського контролю в досліджуваному підприємстві дозволить: досягти ефективного управління, створити й оцінити потенціал підрозділів підприємства, досліджувати ідеї конкурентів, здійснювати порівняльний аналіз усіх отриманих даних, використовувати інновації, і звичайно орієнтуватися на

майбутнє.

Варто відзначити, що основна задача багатофакторної виробничої регресії – це дослідження впливу основних виробничих факторів на результат діяльності підприємства. На основі багатофакторної лінійної регресії дослідимо вплив чисельності виробничого персоналу, обсягу реалізації кукурудзи на зерно, вартості необоротних активів на прибуток досліджуваного підприємства за останні п'ять років.

Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, можна простежити, що кожен із факторів суттєво впливає на прибуток товариства:

чисельність виробничого персоналу, коефіцієнт кореляції 0,52, що говорить про прямий зв'язок та посередній вплив цього фактора на показник;

обсяг реалізації кукурудзи на зерно, коефіцієнт кореляції 0,72, свідчить про тісний прямий зв'язок та суттєвий вплив цього фактора на прибуток підприємства;

вартість необоротних активів, коефіцієнт кореляції дорівнює 0,84, що свідчить про тісний прямий зв'язок та найбільший вплив цього фактора на результативний показник.

Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Отже, із збільшенням обсягу реалізації кукурудзи на зерно на 1 ц прибуток підприємства збільшиться на 0,16 тис. грн., а із зменшенням вартості необоротних активів результативний показник зменшиться на 0,39 тис. грн.

Графічно багатофакторну регресію $Y_T = 16257,01 + 0,16X_2 - 0,39X_3$ представлено в додатку Г, де позначений фактичний, теоретичний та прогнозний рівні прибутку підприємства, 2018-2022, 2024 рр.

Висновки до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи слід зробити наступні висновки:

1. Для ефективної роботи і чіткого розподілу функцій управлінського контролю в досліджуваному підприємстві пропонується впровадження служби управлінського контролю підприємства. Це надасть підприємству можливості отримання максимального економічного ефекту від здійснення господарської діяльності.

Принципова відмінність служби управлінського контролю від інших фінансово-економічних служб полягає в тому, що вона вирішує завдання поліпшення економічної роботи. Раціональним є такий склад служби управлінського контролю: начальник служби управлінського контролю; контролер-технолог; контролер-аналітик; контролер-фахівець з інформаційних систем. Створення служби управлінського контролю сприятиме формуванню бази даних щодо інформації для планування, прогнозування та управління підприємством, забезпеченню оперативності збору інформації, підвищенню ефективності управлінської звітності.

2. Впровадження управлінського контролю в підприємстві передбачає удосконалення і адаптацію ключових підсистем управління. Керівництву доцільно перейти від традиційних методів планування і контролю часу з орієнтацією на завдання до ефективного управління часом за результатами. Схема управлінської діяльності з орієнтацією на результат при цьому повинна охоплювати річний відрізок часу і складатися на кожен звітній період шляхом встановлення нових цілей.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Формування системи управлінського контролю у підприємстві в умовах сучасного бізнес-середовища» доцільно зробити наступні висновки:

1. Управлінський контроль є одною із основних функцій менеджменту, ціль якої кількісна і якісна оцінка праці та облік результатів роботи організації. Контроль виступає одним з головних інструментів розвитку організації. В менеджменті без контролю неможливий управлінський процес. Контроль – це обов'язкова функція менеджменту, є заключною стадією управлінського процесу і відіграє роль зв'язуючої ланки між керуючою і керованою системами.

Менеджери починають здійснювати функцію контролю з того моменту, коли вони визначили ціль і створили організацію. Без контролю починається хаос і об'єднати діяльність працюючих стає неможливо.

2. Інструменти управлінського контролю в організації сприяють встановленню стандартів, вимірюванню фактично досягнутих результатів і проведенню коригувальних заходів в тих випадках, коли досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів. На практиці усю сукупність інструментів контролю поділяють на три групи: інструменти фінансового контролю; інструменти операційного контролю; інструменти контролю поведінки працівників в організації.

3. Підприємство займається вирощуванням зернових та олійних культур, а також скотарством. Основними культурами є: пшениця, ячмінь, кукурудза, цукрові буряки. Що стосується тваринництва, то розводять корів та свиней, також займаються бджільництвом. Також виготовляють та реалізують силос.

Результати розрахунків дають змогу зазначити, що перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні три роки займало виробництво молока – 21,02 %, друге – виробництво кукурудзи на зерно

20,99 %, третє – насіння соняшнику 11,79 %. Дані показали значне зростання вартості продукції у 2021 і 2022 роках порівняно із попередніми.

За результатами проведених розрахунків коефіцієнт спеціалізації становить 0,2. Значення даного коефіцієнта свідчить про слабкий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений, насамперед тим, що підприємство є багатогалузевим.

4. Кількість зайнятих осіб протягом досліджуваного періоду є сталою. Кількість працівників за категоріями впродовж досліджуваних років залишається майже однаковою. На таку ситуацію по відношенню до чисельності персоналу звичайно впливає внутрішня специфіка підприємства, діяльність якого пов'язана з сільськогосподарською діяльністю, а саме вирощуванням зернових, технічних та інших культур.

Підприємство має достатній рівень забезпеченості трудовими ресурсами. Керівництво досліджуваного підприємства особливу увагу приділяє залученню грамотних фахівців, максимально відповідних вимогам посади, таким, які володіють в повному обсязі необхідними професійними знаннями, навичками та компетентностями, а також легко гармонуються в психологічний клімат вже сформованого колективу.

5. Проаналізовано систему управлінського контролю в досліджуваному підприємстві. Проведений аналіз процесу управлінського контролю свідчить про те, що основні завдання управлінського контролю виконуються, але вони не носять системного характеру, а значить і не є ефективними для досягнення цілей підприємства.

6. З метою ефективної роботи і чіткого розподілу функцій управлінського контролю в досліджуваному підприємстві пропонується впровадження служби управлінського контролю підприємства. Це надасть підприємству можливості отримання максимального економічного ефекту від здійснення господарської діяльності.

Принципова відмінність служби управлінського контролю від інших фінансово-економічних служб полягає в тому, що вона вирішує завдання

поліпшення економічної роботи (стратегічні завдання). Рациональним є такий склад служби управлінського контролю: начальник служби управлінського контролю; контролер-технолог; контролер-аналітик; контролер-фахівець з інформаційних систем. Створення служби управлінського контролю в підприємстві сприятиме формуванню бази даних щодо інформації для планування, прогнозування та управління підприємством, забезпеченню оперативності збору інформації, підвищенню ефективності управлінської звітності.

7. Впровадження управлінського контролю в підприємстві передбачає удосконалення і адаптацію ключових підсистем управління. Керівництву доцільно перейти від традиційних методів планування і контролю часу з орієнтацією на завдання до ефективного управління часом за результатами. Схема управлінської діяльності з орієнтацією на результат при цьому повинна охоплювати річний відрізок часу і складатися на кожен звітний період шляхом встановлення нових цілей. Оптимальна кількість індикаторів моніторингу середовища підприємства, яка задовольнить потреби керівництва в інформації, визначається інтегрованою інформаційною системою, яка зможе врахувати недоліки систем фінансових показників і показати взаємозв'язок між досягненням якісних та кількісних цілей діяльності, а також вирішити проблему комплексної оцінки та прогнозування загального рівня ефективності діяльності підприємства.