

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування і туризму
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

бакалавра
освітній рівень

на тему: Удосконалення функції контролю на підприємстві
(на прикладі ПП «Торговий дім «Євромоторс», м. Хмельницький)

ДРБА. 020258.01.01.ПЗ

Галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Шифр і назва галузі спеціальності

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

Шифр і назва освітньої програми

Виконав:

студент 2 курсу, група МН(БА)с-20-1 _____

Підпис

Я.В. Дорошук

Ініціали, прізвище

Керівник

Підпис

О.М. Косіюк

Ініціали, прізвище

Нормоконтролер

Підпис

О.М. Косіюк

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Зав. кафедри _____

Підпис

Н.М. Тюріна

Ініціали, прізвище

_____ 202__ р.

Хмельницький 2022

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування і туризму

Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

Освітній рівень бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Бізнес-адміністрування»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 202 _____ р

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Дорощуку Ярославу Валентиновичу

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Удосконалення функції контролю на підприємстві (на прикладі ПП «Торговий дім «Євромоторс», м. Хмельницький)

керівник роботи Косіюк О.М.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01.03.2022 р. №18 додаток № 5

2. Строк подання студентом роботи на кафедру червень 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, інформація мережі Інтернет, тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні основи реалізації функції контролю на підприємстві

2 Фінансово-економічний аналіз діяльності ПП «Торговий Дім «Євромоторс»

3 Визначення напрямків формування ефективної системи контролю на ПП «ТД Євромоторс»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Модель процесу контролю

Характеристика основних методів оцінки ситуації на підприємстві

Види управлінського контролю

Функції контролю

Місце системи контролю в системі управлінні підприємством

Техніко-економічні показники діяльності підприємства ПП «Торговий дім «Євромоторс» у 2018-2020 рр.

Етапи впровадження контролінгу на підприємстві

Процес створення служби контролінгу

Внутрішні фактори які впливають на рівень якості і ефективності системи управління підприємства

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Теоретичний	Косіюк О.М.		
Аналітичний	Косіюк О.М.		
Проектний	Косіюк О.М.		
Нормоконтроль	Косіюк О.М.		

7. Дата видачі завдання 01.03.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми дипломної роботи	березень 2022	
2	Одержання індивідуального завдання	березень 2022	
3	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	березень 2022	
4	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2022	
5	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	квітень 2022	
6	Підготовка першого розділу	квітень 2022	
7	Підготовка другого розділу	квітень 2022	
8	Підготовка третього розділу	травень 2022	
9	Підготовка висновків	травень 2022	
10	Здача науковому керівнику	травень 2022	
11	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	травень 2022	
12	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2022	
13	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2022	
14	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2022	
15	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2022	
16	Захист дипломної роботи	червень 2022	

Студент

Підпис

Ініціали, прізвище

Керівник роботи

Підпис

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

ДОРОЩУК Я.В. Удосконалення функції контролю на підприємстві (на прикладі ПП «Торговий дім «Євромоторс», м. Хмельницький).

Керівник роботи – ст. викл. кафедри ЕМА Косіюк О.М. Дипломна робота бакалавра: 68 с., 16 рис., 15 таблиця, 28 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНТРОЛЬ, ТИПИ КОНТРОЛЮ, КОНТРОЛІНГ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЦЕНТРИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.

Досліджено теоретичні аспекти реалізації функції контролю на підприємстві, визначено місце контролю у формуванні ефективної системи управління. Проаналізована робота торговельно-сервісного підприємства ПП «ТД «Євромоторс». Обґрунтована доцільність впровадження та використання системи контролю на підприємстві, введення контролінгу в систему контролю на підприємстві; розроблено рекомендації організації служби контролінгу на підприємстві. Запропоновано використання методики діагностики та інструментарій оцінки рівня якості і ефективності системи управління на підприємстві за рахунок виділення та систематизації внутрішніх факторів негативного впливу.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Сутність, принципи і функції контролю	8
1.2 Особливості створення і функціонування системи контролю на підприємстві	21
2 ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЄВРОМОТОРС»	30
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	30
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності приватного підприємства	32
2.3 Фінансовий аналіз діяльності підприємства ПП «ТД «Євромоторс»	37
3 ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПП «ТД ЄВРОМОТОРС»	47
3.1 Загальна оцінка напрямків формування ефективної системи контролю на підприємстві	47
3.2 Включення системи контролінгу у систему внутрішнього контролю на підприємстві	51
3.3 Впровадження експрес-діагностики по контролю за якістю і ефективністю системи управління підприємства	57
ВИСНОВКИ	62
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	65
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки важливо врахувати зростання нестабільності зовнішнього середовища діяльності суб'єктів господарювання, яке зачіпає всі основні процеси: інноваційні, інвестиційні, технологічні, оподаткування, і, на кінець, управлінських.

Дослідженням питання контролю в системі управління приділяли увагу у свої працях як відомі класики управлінської науки, так і сучасники. Питання контролю піднімали у своїх працях такі вчені як Герчікова І., Голов С., Камінська Т. Майер Є., Олійник С., Райан Б., Фольмут С., Хорнгрен Ч., Шатковська Л. та інші.

Термін «контроль» не є однозначним. Протягом тривалого часу це поняття пов'язували з перевіркою правильності складання документів, записів у журналах і т.д. Контроль в основному стосувався перевірок діяльності бухгалтерів, касирів, фінансових працівників і лише згодом питання контролю перейшли до сфери менеджменту.

Наступним етапом стало уявлення про контроль як перевірку відповідності дій поставленим цілям, завданням, чинним законам. Третій етап включив у контроль аналіз відхилень, розкриття їхніх причин.

Класики науки управління (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Г. Черч) підкреслювали, що без контролю неможливо управляти будь-яким процесом. Ціль контролю – виявити слабкі місця і помилки, вчасно виправити і не допускати їхнього повторення. На його думку, варто контролювати все: предмети, людей, дії.

На тепер під терміном «контроль» мають на увазі:

- функцію управління;
- набір засобів регулювання поведінки людей або організації в цілому;
- функцію системи, що виконує завдання зворотного зв'язку і забезпечує спостереження за станом системи.

Контроль в системі управління підприємством – це процес, що

забезпечує досягнення цілей організації. Він необхідний для виявлення і рішення проблем раніше, ніж вони стануть занадто серйозними і може використовуватися для стимулювання успішної діяльності.

Керівники починають здійснювати функцію контролю з того самого моменту, коли вони сформулювали цілі і завдання та створили організацію.

Одна з найважливіших причин необхідності здійснення контролю полягає в тому, що будь-яка організація, зобов'язана мати можливість вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони завадять досягненню цілей організації.

Контроль не тільки дозволяє виявляти проблеми і реагувати на них так, щоб досягти намічених цілей, але й допомагає керівництву вирішити, коли потрібно вносити радикальні зміни в діяльності організації.

Контроль – це критично важлива і складна функція керування. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку варто враховувати в першу чергу, полягає в тому, що контроль повинен бути всеосяжним. Кожний керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо ніхто йому спеціально цього не доручав.

Контроль є фундаментальний елемент процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю у відриві від контролю.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичний основ і практичних рекомендацій щодо формування системи контролю на підприємстві ПП «ТД «Євромоторс».

Робота складається з вступу, 3-х розділів, висновку, списку використаних джерел.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, принципи і функції контролю

Контроль у менеджменті – це процес забезпечення досягнення організацією поставлених цілей шляхом виявлення відхилень у виконанні планів і внесення відповідних корективів у дії або плани [1].

Буквальний переклад французького слова «controle», від якого пішло сучасне слово «контроль», означає «вторинний запис із метою перевірки першої».

Уперше контроль почав використовуватися в бухгалтерському обліку, звідси й значення вихідного терміна. Академічне поняття контролю має на увазі спостереження і перевірку відповідності контрольованого об'єкта і процесу його функціонування прийнятним законам, планам, нормам або стандартам.

Взагалі вчені по-різному трактують зміст контролю. Наприклад, у своїй праці Т. Камінська наводить думку В. Чувікова, який виокремлює два види контролю: безпосередньо сам контроль і окремо виділяє управлінський контроль. Суто контроль, на думку вченого, це процес забезпечення досягнення організацією поставлених цілей, а управлінський контроль процедура спостереження і регулювання різних видів діяльності підприємства з метою полегшення виконання організаційних задач [2].

У цій же праці згадується думка іншого вченого – А. Радугіна, який під «управлінським контролем» розуміє «...спостереження і регулювання різних видів діяльності підприємства з метою полегшення виконання поставлених перед ним організаційних завдань». Мету управлінського контролю він вбачає в тому, щоб «...визначити, наскільки добре виконується план і де

необхідно внести корективи чи застосувати регулюючі заходи» [2].

На думку М. Максимцова, контроль «є стадію і є функцію управління на різних ієрархічних рівнях підприємства поряд з такими функціями, як планування, регулювання, облік». Мета контролю – фіксація стану об'єкту управління у певний момент часу для прийняття рішень по регулюванню цього об'єкту [1].

Ярошенко С. у своїй праці визначає систему контролю, як «сукупність усіх запроваджуваних заходів, які мають або не мають ознак контролю (наприклад, різного роду порівняння), але які пов'язані між собою таким чином, що гарантують виконання вимог керівництва» [27].

Американські дослідники Р. Ентоні і Дж. Ріс визначають управлінський контроль як «...процес, за допомогою якого менеджери здійснюють вплив на працівників підприємства для дієвого і ефективного виконання стратегії підприємства. Основне завдання управлінського контролю полягає в тому, щоб організації реалізовували її стратегічні цілі» [3].

У підручнику з менеджменту за авторством В. Рульєва та С. Гуткевич наводиться таке визначення контролю – це «...обов'язкова функція менеджменту, яка є заключною стадією управлінського процесу і відіграє роль проміжної ланки між керівною і керованою системами. Його суть полягає у вимірюванні та аналізі здійснення операцій, пов'язаних з реалізацією планів і програм, виявленні відхилень та аналізі причин, використанні одержаної інформації для координації діяльності внутрігосподарських суб'єктів, коригування виробничого процесу у зв'язку з виявленими відхиленнями від планових показників» [4].

Можна погодитися і з думкою, щодо сутності контролю, що наводиться Веприйняком К.: «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» [5].

Процес контролю можна поділити на три основні етапи (рис.1.1):

1. Оцінка реальних процесів, що здійснюються в організації;
2. Порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
3. Реакція на порівняння та зворотній зв'язок - коригуючі дії.

Цей підхід був розвинений у підручнику за авторством Дем'яненко С. Де наводиться думка, що існують три основні процедури контролю:

- встановлення стандартів (планових показників, нормативів тощо);
- вимірювання виконання плану чи завдання (масштаб вимірювання, порівняння стандарту і фактичних показників);
- коригування плану або завдання (невтручання в процес виконання плану чи завдання, усунення причин відхилень, зміна стандартів) [1].

Виходячи із наведених визначень, ми розуміємо що, центральне місце в системі контролю відводиться стандартам, планам, завданням та цілям, заради досягнення яких і впроваджується контроль.

Стандарти можуть бути представлені у вигляді натуральних стандартів (обсяг продукції, робіт, послуг, відпрацьований час, частка ринку тощо), або у вигляді цінкових стандартів: стандарти капіталу, доходів, програмні стандарти, цілі, стратегічні плани тощо.

Зрозуміло, що під час виконання планів можуть мати місце відхилення реальних показників від запланованих. Отримані нові дані, або зміни, що відбулися в зовнішньому середовищі зумовлюють вимагають внесення в плани корективів, різниця тільки в часі – це можуть бути термінові зміни, або відкладені, докладно опрацьовані.

Завданням менеджерів є реагування на ті результати, які були отримані у ході аналізу, зіставлення планових показників з фактичними, на виявлені відхилення та розробка і проведення заходів для забезпечення бажаних результатів.

У сучасних швидкоплинних умовах господарювання часто виникає

потреба удосконалення процесу контролю за виконанням прийнятих рішень і оцінки наслідків в цілому по підприємствах та в окремих структурних підрозділах.

Слід зазначити, що з опрацьованих літературних джерел слідує, що процес контролю слід розпочинати зі встановлення стандартів [6].

Стандарти грають роль специфічних цілей, на підставі яких оцінюється прогрес їх досягнення. Вони повинні бути визначеними на етапі планування.

Процесу контролю складається з таких основних етапів [8]:

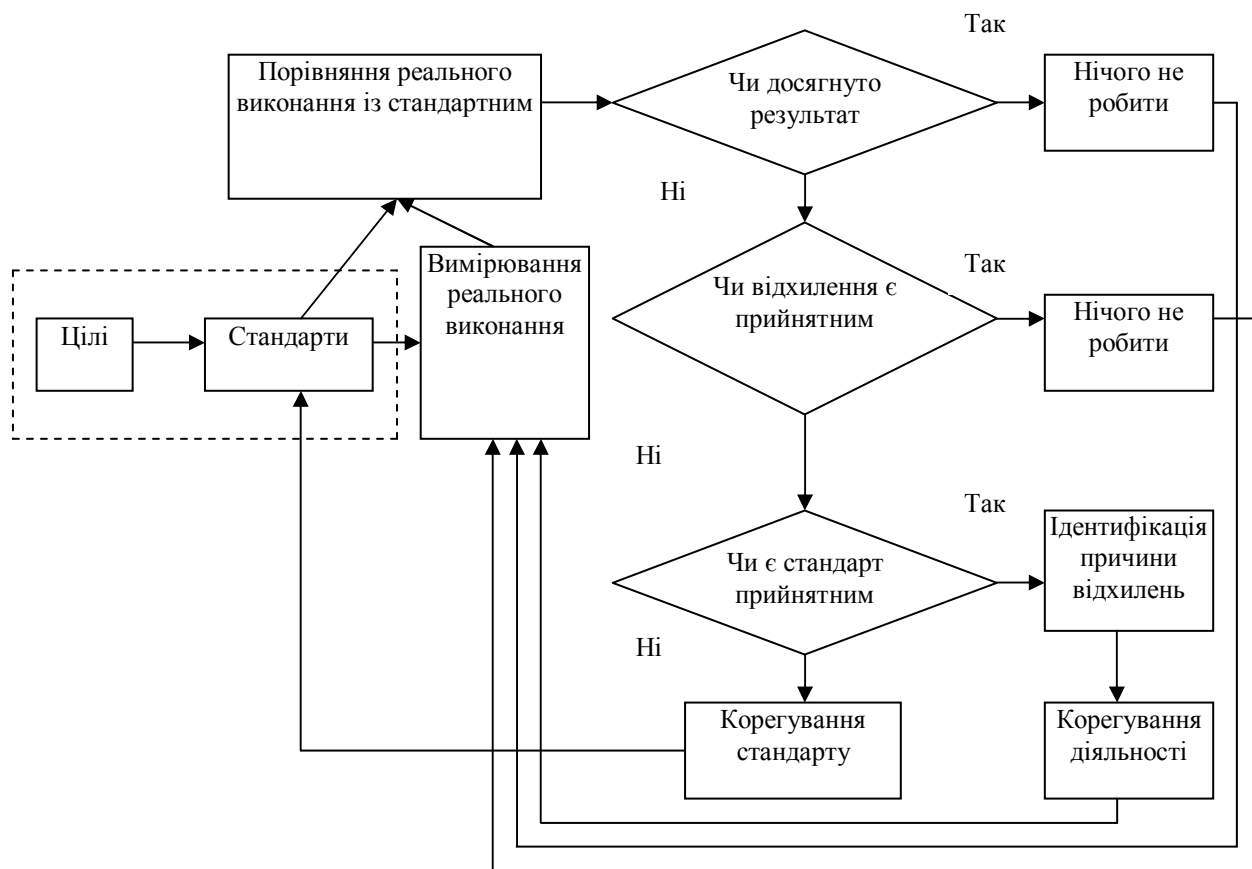


Рисунок 1.1 – Модель процесу контролю

Етап 1. Оцінка процесів, що реалізуються на підприємстві.

У процесі оцінки реального виконання робіт в організації, перш за все, постає питання: як і що оцінювати?

Менеджери зазвичай використовують чотири основних методи оцінювання (табл. 1.1): особисті спостереження; статистичні звіти; усні і письмові звіти підлеглих. Кожний із цих методів має свої переваги та

недоліки. Їх спільне використання (комбінація чи паралельне використання) збільшує ймовірність отримання достовірної інформації.

Зазначені переваги та недоліки вимагають комплексного використання усіх методів вимірювання у практичній діяльності менеджера.

Таблиця 1.1 – Характеристика основних методів оцінки ситуації на підприємстві

Назва методу	Переваги	Недоліки
Особисті спостереження	1. Відсутність відсіву інформації; 2. Отримання значного масиву інформації, в т.ч. зайвої	1. Вплив особистих якостей дослідника; 2. Значні витрати часу; 3. Негативна реакція підлеглих
Статистичні звіти	1. Згрупованість і упорядкованість	1. Обмеженість сферою діяльності; 2. Низька оперативність
Звіти підлеглих (усні і письмові)	1. Висока оперативність; 2. Хороший зворотній зв'язок	1. Вплив особистих якостей дослідника; 2. Надмірна фільтрація інформації; 3. Труднощі із документуванням 4. Низька оперативність; 5. Неформальний чи формальний характер інформації

Не менш важливим є правильний вибір об'єктів контролю, оскільки він впливає на ставлення працівників до того, що контролюється.

Деякі із сфер контролю є загальними для всіх менеджерів незалежно від рівня і сфери їх діяльності: напрямки діяльності підлеглих; задоволеність працівників роботою; виконання параметрів бюджетів [9].

Інші об'єкти контролю визначаються специфікою рівня та сфери прикладення управлінських зусиль. Менеджер у виробничій сфері контролюють: обсяги виробництва продукції; рівень якості продукції; рівень та якість запасів сировини, матеріалів, готової продукції; дотримання планових показників тощо. Об'єкти контролю, що здійснюють свою діяльність у сфері, сервісу, фінансів, управління персоналом, збуту та реклами будуть зовсім іншими.

Деякі види діяльності важко піддаються кількісній оцінці. У таких випадках менеджеру доводиться шукати суб'єктивні вимірники. [10]. Звичайно, що непрямі методи і критерії оцінки і контролю мають суттєві

недоліки, але це краще, ніж зовсім не мати стандартів та ігнорувати функцію контролю.

Етап 2. Порівняння результатів виконання завдань із встановленими стандартами і критеріями.

На цьому етапі встановлюється ступінь відхилення отриманого результату від бажаного чи від стандарту. Для менеджера важливим є визначення допустимого рівня відхилень реального результату від бажаного чи очікувано. Тому що саме отримання розбіжність у подальшому стає об'єктом управлінського впливу. Звичайно важливим є урахування напрямку відхилень. Тому що перевищення результатів певних показників над бажаним рівнем не завжди є благом для підприємства, як і недоотримання чогось.

Етап 3. Реакція на порівняння.

На заключному етапі процесу контролю менеджер має визначитися із тим, як реагувати на отримані результати порівняння. Він обмежений прийняттям лише таких варіантів рішень: нічого не робити; внести корективи у діяльність підлеглих, змінити критерії/стандарти за допомогою яких здійснюється контроль.

Перший варіант застосовується тоді, коли результати реального виконання відповідають стандартам або відхилення від стандартів знаходяться в межах прийнятних [11].

Якщо відхилення отриманого результату суттєво відрізняється від допустимого, визначеного стандартом, тоді, звичайно, є необхідним реалізація коригування. Однак, перш ніж менеджеру переходити до здійснення робіт із коригування чи то критеріїв та стандартів, чи у роботу підлеглих та інших пов'язаних осіб, спочатку необхідно з'ясувати причини надмірного відхилення отриманого результату від визначених параметрів та стандартів. Тому, що причинами того, що у кінцевому рахунку не будуть досягнуті бажані результати є :

- нереалістичність стандартів (їх завищення або заниження). Значна

розбіжність між результатами діяльності підлеглих та стандартом демотивує працівників. У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність, пов'язану із їх досягненням [9].

Найбільш складним на цьому етапі може виявитися питання зниження значень контрольних показників, критеріїв чи стандартів.

- недоліки у роботі виконавців. У цьому випадку задача керівника полягає в тому, що він повинен внести корективи у їх діяльність підлеглих: змінивши стратегію, організаційну структуру, систему стимулювання та мотивації, провівши кадрові заміни тощо.

До моменту початку здійснення змін у процесі реалізації функцій, що не показують бажаного результату, керівники повинні визначитися із характером та масштабом змін. Коректив до яких вони будуть вдаватися:

1. Це можуть бути оперативні зміни, спрямовані на негайне виправлення наслідків;

2. Могуть бути масштабними, стратегічними, направленними на ліквідацію причини появи небажаних результатів.

Оскільки керівникам часто не вистачає часу на проведення ґрунтовних досліджень пошуку причин появи тих чи інших негативних наслідків, тому для значного числа керівників характерна реактивна поведінка у вирішенні проблем за типом роботи пожежника. Вони постійно “гасять пожежі”. На ефективного керівника вказує його здатність діяти наперед. Вони з'ясовують причини відхилень, оцінюють переваги їх ліквідації і наперед вносять корективи

Багатоваріантність задач контролю в управлінні підприємствами обумовлює різноманіття його видів.

Так в залежності від відповідності часу з виконуваними управлінськими рішеннями розрізняють такі види контролю: попередній (або попереджувальний, превентивний, випереджаючий); поточний (оперативний), заключний та остаточний (перевірка виконання) [12].

Випереджаючий контроль здійснюється до початку процесу і

спрямований на якість та/або кількість усіх вхідних ресурсів (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною організації [13].

Мета випереджаючого контролю – запобігання появі ситуацій, що здатні зашкодити підприємству, якщо їх не уникнути.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо впродовж робочого процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності і оперативному реагуванні на відхилення, що виникають. Розрив у часі між виникненням відхилень і коригуючими діями менеджера є мінімальним.

Мета поточного контролю – з’ясування причин відхилень, це основна причина того, що даний тип контролю є найбільш реалізованим.

Заключний контроль здійснюється після завершення трансформаційного процесу, його об’єктом є результати процесу. Основний недолік заключного контролю – в його межах менеджер виступає лише констататором відхилень, коли збитки невідворотні.

Ефективність заключного контролю є нижчою з усіх розглянутих типів контролю раніше, однак для багатьох видів діяльності він, на жаль, є єдиним можливим видом контролю. Цілями заключного контролю є:

1. Отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому;
2. Побудова ефективної системи мотивації.

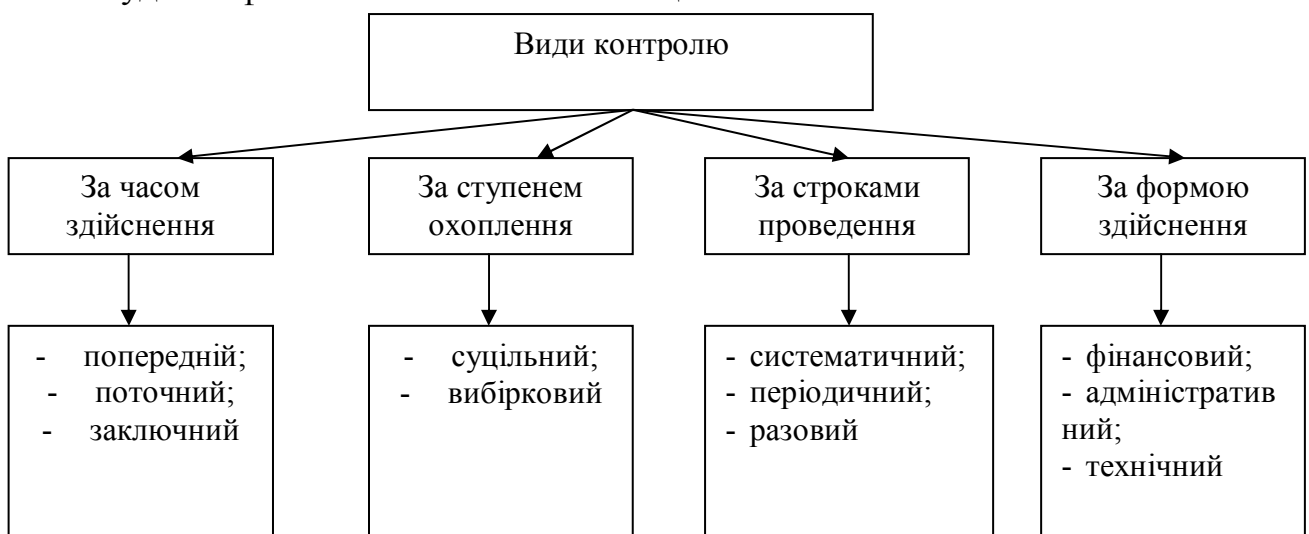


Рисунок 1.2 – Види контролю в управлінні

Ми вже зазначали раніше, що контроль – це процес забезпечення організацією своїх цілей [13]. Цілі контролю будуть досягнуті тільки у тому випадку, якщо вони реалізуються у відповідності з певними визначеними принципами.

Отже, контроль, як будь, яка інша управлінська функція повинен здійснюватися із урахуванням низки принципів та вимог, т.т. контроль має бути [14]:

- всеохоплюючим, тобто у полі зору повинні бути основні сфери діяльності організації, зовнішнє і внутрішнє середовище. Але це не означає, що контроль повинен бути тотальним, фіксувати всі події в організації.

- постійним і оперативним, тобто повинен здійснюватися постійно з певними інтервалами часу і обов'язково своєчасно або з деяким випередженням, з метою усунення виявлених недоліків;

- об'єктивним і безперервним, висновки контролерів мають бути аргументованими, заснованими на достовірних фактах, встановлених за допомогою доказів і свідчень, а сам процес контролю має здійснюватися постійно. Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрат зусиль на вирішення проблем, яких взагалі не існує. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

- масовим і гласним, що передбачає всеосяжність контролю, поширення його на всі види діяльності, структурні підрозділи і усіх працюючих в організації;

- дієвим і плановим, означає, що за результатами контрольних перевірок повинні вживатись заходи, спрямовані на ліквідацію виявлених недоліків. Плановість необхідна для уникнення як зайвого контролю так і безконтрольності за деякими видами діяльності або працівниками;

- результативним тобто контроль має приводити до отримання бажаних цілей;

- гнучким – контроль повинен бути тісно зв'язаний з плануванням,

системою управління, зі змінами в структурі організації, інакше він буде невчасним та непотрібним. Система контролю повинна бути «спроможною» враховувати зміни та «вміти» пристосовуватися до них.

- орієнтованим на людину, передбачає не тільки об'єктивність контролю, але його позитивну направленість, він не повинен погіршувати морально-психологічний клімат в колективі;

- економічним – користь від контролю повинна перевищувати витрати на його проведення. З цієї причини необхідно скоротити до мінімуму всі пов'язані з контролем витрати на технічні засоби, збір, переробку і зберігання інформації. Результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат керівникам слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль із вигодами, що від нього очікуються.

- стратегічно направленим. Навіть найкращий і найпрофесійніший керівник не здатний контролювати все і завжди, що відбувається на підприємстві. Тому менеджери мають обирати для контролю об'єкти (сфери), які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися: на відхиленнях, що є найбільш вірогідними; на відхиленнях, що пов'язані із найбільшими втратами.

- на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

Рульєв В та Гуткевич С у своїй праці зазначають: «Головна ціль контролю – не виправлення помилок, а запобігання їх появі, що дозволить організації, підприємству вирішити проблеми меншими затратами, скоріше і простіше. Без надійної системи контролю жодне підприємство не зможе успішно функціонувати» [4].

Реалізація функції контролю ставить перед менеджерами такі завдання:

1. Визначити у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства фактори, які можуть істотно повпливати на функціонування та розвиток підприємства.

2. Визначити найбільш імовірні в діяльності підприємства порушення та помилки і оперативно прийняти заходи щодо їх невілювання.

3. Оцінити роботу підприємства в цілому, та окремих його функціональних складових за визначений період, оцінити ефективність та надійність системи управління підприємством.

У підсумку, контроль дозволяє запобігти негативних результатів діяльності і створює необхідні передумови для стимулювання персоналу.

Основні функції контролю представимо на рис. 1.3.

Керівники починають реалізовувати функцію контролю з моменту визначення цілі і мети створення організації. Без контролю організація не є працездатною, об'єднати діяльність працюючих неможливо.

Покладання в організації на ту, чи іншу особу функцій контролю вимагає не тільки його формального закріплення в службовій ієрархії, але й особистих якостей, схильності, відношення до нього колег і підлеглих.

Контроль виступає одним з головних інструментів розвитку організації. Вважається, що менеджменті без контролю неможливо організувати управлінський процес [15].

Контроль є однією із функцій менеджменту і невід'ємним елементом процесу управління. Необхідність контролю в організації можна пояснити низкою тез:

- Контроль допомагає знизити або усунути невизначеність, що з'являється в процесі розробки планів і програм дій;
- За допомогою контролю можна передбачити і запобігти виникненню кризових ситуацій;
- Контроль дозволяє керівникам оцінити ефективність різних видів діяльності, визначити успіхи і проблеми в конкретній сфері.



Рисунок 1.3 – Функції контролю

У літературних джерелах виокремлюють певний перелік причин, що пояснюють необхідність існування контрольної функції в організації:

1. Діяльність підрозділів і працівників організації необхідно постійно аналізувати і відслідковувати навіть невеликі проблеми, що виникають оскільки вони можуть мати накопичувальний ефект і привести до серйозних негативних наслідків.
2. Невизначеність зовнішнього середовища, яке змушує організацію оперативно реагувати на постійні зміни.

3. Зростання і розвиток організації приводить до підвищення складності бізнес-процесів, що протікають усередині неї. Без використання інструментів контролю стає неможливим спостерігати за діяльністю і вирішувати проблеми, що виникають [16].

Контроль, як і будь яка інша функція реалізується за допомогою деяких інструментів. Інструменти контролю поділяють на три групи: інструменти фінансового контролю; інструменти операційного контролю; інструменти контролю поведінки працівників в організації.

Основними елементами фінансового контролю (рис. 1.4) є: фінансовий аналіз; бюджетування; аудит [17].

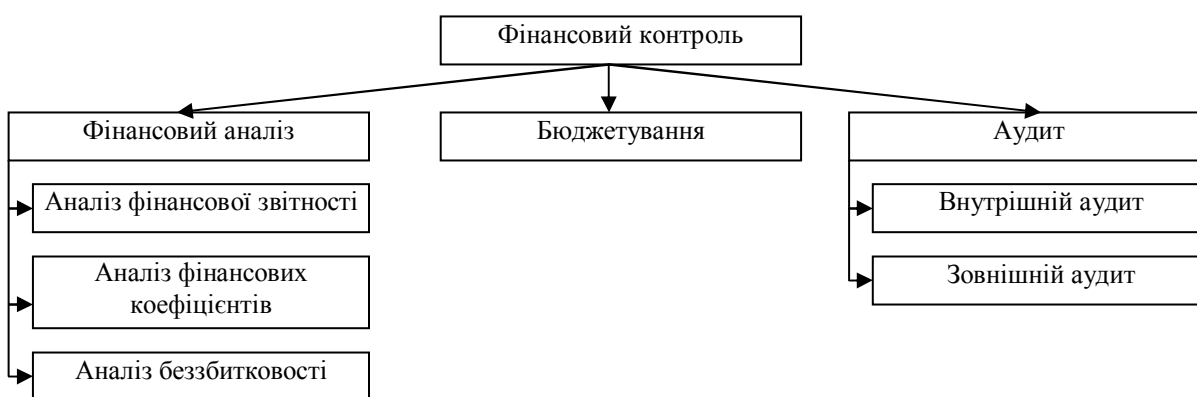


Рисунок 1.4 – Основні складові фінансового контролю

Фінансовий аналіз також можна розглядати як складну підсистему, де основними інструментами є: аналіз фінансової звітності організації; аналіз фінансових коефіцієнтів; аналіз безбитковості.

Бюджетування – один із основних засобів планування і контролю за діяльністю підрозділів в організації. Бюджетами визначаються як планові, так і фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

Аудит – незалежна формальна верифікація (засвідчення) фінансових звітів і операційних видів діяльності організації. Розрізняють зовнішній і внутрішній аудит.

Інструменти операційного контролю включають графіки Г. Гантта;

сітьові графіки; метод оцінки та перегляду планів (PERT); метод критичного шляху (CPM); методи управління запасами; методи контролю якості [17].

Контроль поведінки працівників в організації має свої специфічні особливості.

Вирізняють 3 основних підходи до оцінки діяльності виконавців в організації [18]: оцінка за абсолютними показниками; оцінка за відносними показниками; оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності (KPI).

Оцінка за абсолютними показниками здійснюється шляхом порівняння отриманих працівником результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником.

Оцінка за відносними стандартами полягає у порівнянні діяльності одного працівника із результатами діяльності іншого. Використання відносних показників дозволяє ранжувати працівників за ефективністю.

У тому випадку, якщо підприємство використовує процес управління за цілями, оцінку діяльності працівників здійснюють за критеріями ступеня досягнення цілей (KPI).

1.2 Особливості створення і функціонування системи контролю на підприємстві

Система контролю на підприємстві є достатньо специфічним об'єктом дослідження. Ця особливість полягає в тому, що сама система контролю може у певних випадках виступати об'єктом контролю.

Роль функції контролю на підприємстві у працях багатьох дослідників зводиться до порівняння планових та фактичних показників на підприємстві. Однак, як ми вже зрозуміли із матеріалу, що наводився вище, система контролю на підприємстві повинна не лише виявляти існуючі відхилення з метою їх усунення, її мета більш широка. Так у своїй праці Н. Ботвінова

наводить думку науковця К. Лебедева, який виокремлює два види контролю - процесів власної фірми та контроль зовнішнього середовища [19]. Перший полягає у розробці корегуючих заходів, другий – у виявленні відхилень та застосування заходів з їх усунення. Він також вказував на те, що контроль покликаний віднаходити не лише загрози, але й нові можливості для фірми [20]. Тобто, система контролю працює на досягнення поставлених підприємством цілей. Однак, на цьому її роль не обмежується. Після виявлення відхилень, система повинна видати такий механізм, який дозволив би визначити оптимальні заходи: усунути негативний вплив факторів, що спричинили відхилення, чи переглянути адекватність заданих цілей. В останній ситуації ми говоримо про сумнівну ефективність деяких планів, які можуть гальмувати подальший розвиток підприємства. Тобто, фактичний показник, який відповідає плановому, теж має стати об'єктом контролю на предмет виявлення можливостей його покращення.

Загалом зустрічаємо у літературі таку думку, що роль системи контролю зводиться до моніторингу ефективності використання ресурсів на підприємстві, створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень щодо усунення недоліків чи корегування цілей [21]:

Чорнобай Л. у своїй праці згадує праці Г. Мінцберга [20], який піднімає ще одну важливу проблему, яка стосується меж контролювання. Тобто, невід'ємною рисою системи контролю, про яку практично не згадується раніше, має бути обмеженість або граничність впливу.

Система контролю ефективно буде функціонувати доти, поки не почне відмовлятися від ринкових засад.

На рис. 1.5 представимо взаємодію основних елементів контролю. З наведеного рис. Видно, що підприємство функціонує як відкрита система. Воно піддається впливу факторів зовнішнього середовища, в якому функціонує, та здійснює вплив на нього. У свою чергу, система менеджменту є підсистемою по відношенню до підприємства.

Систему внутрішнього контролю повністю перебуває в межах системи

менеджменту, оскільки ґрунтується на здійсненні контролю як функції менеджменту. Однак, врахуємо і те, що до системи контролю, яка реалізується за допомогою різного роду зовнішніх перевірок, які ініціюються поза межами підприємства. Ця підсистема виходить за межі системи управління та підприємства. Вона включає такі елементи, що не належать до жодної із зазначених систем.

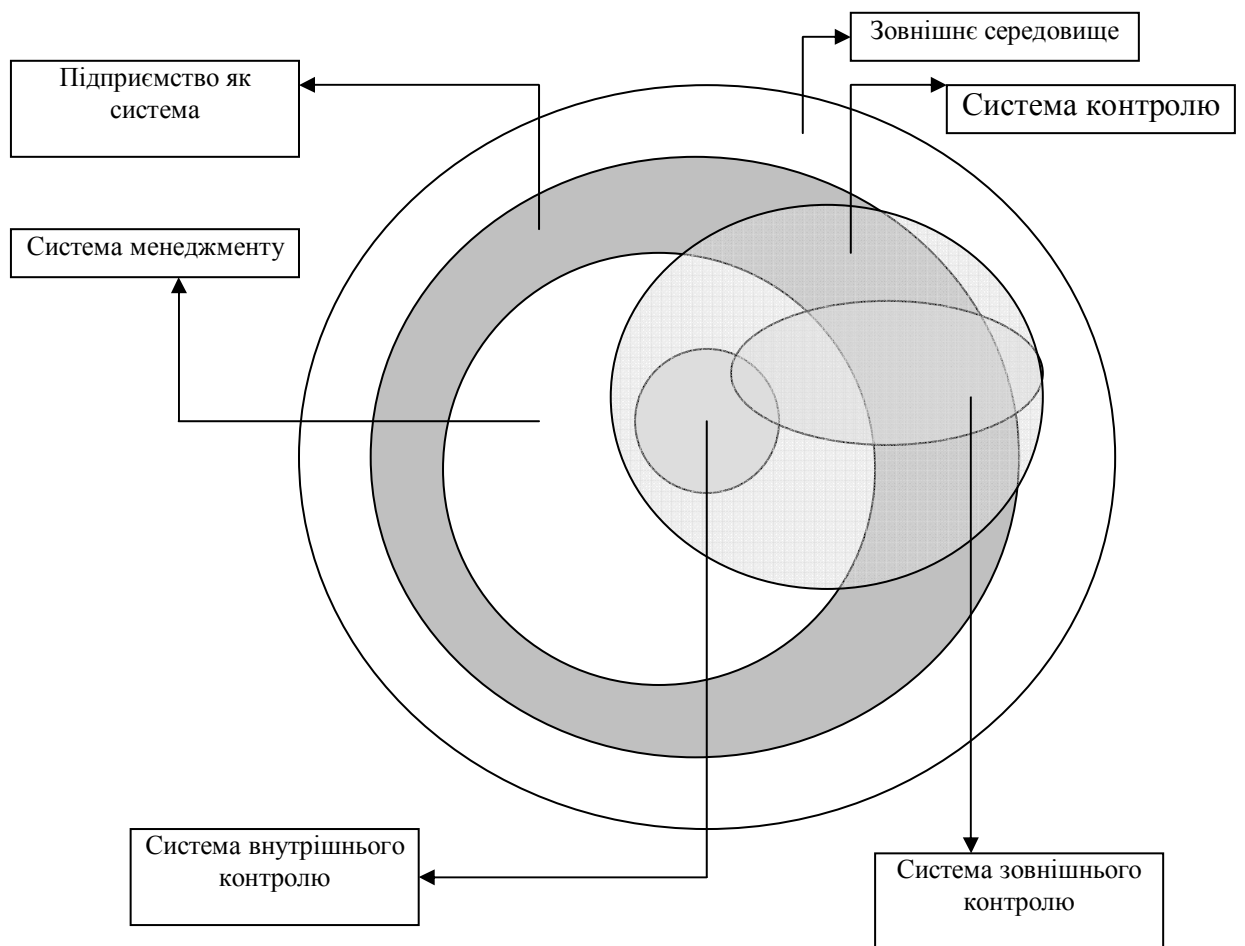


Рисунок 1.5 – Місце системи контролю в системі управлінні підприємством

У подальших дослідженнях ми зупинилися по більшій мірі на удосконаленні і розгляді системи внутрішнього контролю, оскільки підприємство може визначати її і впливати на неї, а на систему зовнішнього контролю його вплив є значно обмеженим.

Треба зазначити, що при поглибленні дослідження у цьому напрямку доцільно визначити, які саме фактори зовнішнього середовища впливають на систему контролю на підприємстві, та виявити вплив факторів внутрішнього

середовища.

У будь-якій організації, на будь-якому підприємстві у тій або іншій формі організована система внутрішнього контролю. Вона представлена як система заходів, що забезпечують нормальну роботу підприємства в частині сировини, фінансів, дотримання конструкторських і технологічних вимог до розробок і документації т. ін.

Внутрішній контроль реалізують спеціальні підрозділи підприємства, що підпорядковуються або її першому керівникові, або керівникові, персонально відповідальному за контроль. Як правило, це служби технічного контролю, що здійснюють вхідний контроль сировини і комплектуючих, проміжний контроль на різних етапах виробництва, вихідний контроль і випробування готової продукції перед передачею її покупцеві, а також післяпродажний контроль у період експлуатації її покупцем. Фінансові процеси і бухгалтерську звітність також не залишають поза увагою – їх контролюють служби внутрішнього контролю і аудита.

Поруч із внутрішнім контролем на підприємствах не залежно від сфери, діяльності, успішності реалізується і зовнішній контроль, тобто контроль із боку організацій, не пов'язаних з контрольованою ні економічно, ні адміністративно. До таких організацій відносяться: податкові, пожежні, санітарні, екологічні, архітектурно-будівельні інспекції, різні технічні інспекції типу ДАІ, Держгірпромнагляд і т. ін., що є державними органами. Фінансовий стан і бухгалтерську звітність контролюють ззовні спеціальні аудиторські організації.

На сьогоднішній день система внутрішнього контролю дуже часто доповнюється системою контролінгу, що забезпечує найбільш ефективне управління організацією [2]. Система контролінгу об'єднує в єдину систему облік, планування, виробництво, постачання, збут, маркетинг і інші системи, що забезпечують функціонування організації [22].

І. Маркіна у своїй роботі [23] під контролінгом взагалі розуміє концепцію і методологію ефективного управління організацією з метою

забезпечення її стабільного існування на ринку.

Контролінг і функція контролю – це не тільки схожі за семіотикою слова.

У своїй праці Масімова В. наводить цитату з праць Х.-У. Кюппера і зазначає: «Очевидний зв'язок між контролем і контролінгом. На практиці зіштовхуються дві крайні позиції: одні стверджують, що в дійсності контролінг – це просто контроль; інші особливий упор роблять на тому, що їх ніяк не можна змішувати. Перша позиція притаманна противникам контролінгу, що стверджують, що його впровадження явно служить посиленню контролю. Протилежна точка зору намагається зняти заперечення проти контролінгу, применшуючи аспекти контролю, що містяться в ньому" [24].

Схожу думку висловлює П. Хорват і його цитує Р. Кулик: «Гранично звужений підхід ставить знак рівності між контролем і контролінгом. Найчастіше це відображає позицію противників контролінгу. А протилежна точка зору виражається в тезі «контролер нічого не контролює».

М. Гайтанідес відзначає: "Контролінг на відміну від контролю багато в чому є предметом розробок у науковій літературі, немає нестачі в пропозиціях по його практичному здійсненню. Але й тут відсутній єдиний підхід. Розмежування між ними найчастіше нечітке і неясне".

Спеціальної літератури з питань контролінгу на відміну від публікацій по контролю досить багато і для неї характерна безліч різних визначень контролінгу.

1. Спочатку контролінг розумівся, по суті, як функція інформаційного забезпечення. Основним джерелом інформації є, як правило, бухгалтерський облік. Сам контроль у цьому розумінні не відноситься до завдань контролінгу.

2. Інші автори визначають контролінг як «...орієнтоване на результат управління підприємством. Його завдання полягає у перетворенні цілеустановок у заходи щодо їхнього здійснення та ідентифікації відхилень, а

також у забезпеченні реакції на них. Якщо відволіктися від орієнтації на результат, що став загальноприйнятим в економічному контексті, то контроль поряд з реалізацією цілей являє собою істотне завдання контролінгу».

3. Ще одна група вбачає головне завдання контролінгу в координації різних підсистем управління підприємством. Контроль поряд із плануванням, інформаційним забезпеченням і іншими системами, включаючи керування кадрами, організацію і ціннісні орієнтації, є підсистемою управління, що має потребу в координації. Таким чином, контроль – не завдання, а об'єкт контролінгу.

4. Відповідно до відносно недавно представленого подання під контролінгом розуміється специфічна функція по забезпеченню раціонального управління підприємством.

Отже контролінг – це процес ефективного управління підприємством для забезпечення його тривалого функціонування.

Цей процес може чітко визначати цілі підприємства, принципи управління, способи їхньої реалізації. Очевидним є і те, що у роботі підприємства процес контролінгу спрямований на усунення «вузьких місць», орієнтацію на майбутнє, на досягнення конкретних результатів роботи підприємства відповідно до цілей підприємства.

Сутність контролінгу як процесу в управлінні складається в представленні методів перспективного планування діяльності підприємства (визначення цілей), оцінки поточного стану підприємства (аналізу ситуації), вироблення цільового (коригувального) управлінського впливу в якості ефективної формалізованої методичної системи управління [23].

Ціль контролінгу – це використання інструментів менеджменту для підвищення якості і ефективності системи управління, що базується, на досягненнях досліджень операцій,.

Згідно з визначенням контролінгу можна констатувати, що контролінг включає в себе встановлення цілей підприємства, поточний збір та обробку

інформації для прийняття управлінських рішень, здійснення функцій контролю, визначення відхилень фактичних показників діяльності підприємства від запланованих, а також, що найбільш важливо, підготовку рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.1 – Основні визначення терміна «контролінг»

Зміст	Автор визначення
1. Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства, тобто в економічному відношенні, умовно кажучи, це система управління прибутком підприємства	Манн Р., Майер Е.
2. Контролінг – один із засобів, інструментів і водночас одна із складових мистецтва... передбачити господарську і комерційну ситуацію і визначити задані суми покриття, виявити причини відхилень фактичних витрат від нормативних, своєчасно вжити заходів щодо регулювання цих відхилень і оптимізації співвідношення витрат і результатів	
3. Контролінг – це управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства та його структурних одиниць	
4. Контролінг – система управління	
5. Контролінг – це система регулювання витрат і результатів діяльності, яка допомагає у досягненні цілей підприємства, яка дозволяє уникнути непередбаченостей і своєчасно « увімкнути червоне світло», коли економіці підприємства погрожує небезпека, яка потребує вживання заходів протидії	Манн Р., Майер Е.
6. Поняття контролінгу як цілісної концепції економічного управління підприємством, яка направлена на виявлення усіх можливостей і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку в умовах ринку	Фольмут Х. Й.
7. Контролінг – це процес, й оволодіння економічною ситуацією на підприємстві ринку	Дайле А.
8. Контролінг – це функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, який пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень	Данилочкіна Н. Г.
9. Контролінг – 1. облік і контроль на підприємстві; 2. назва підрозділу фірми, яка прийнята на промислових підприємствах в США, Німеччині	Азрилиан А. Н.
10. Контролінг – автоматизована система управління підприємством	Хан Д.
11. Контролінг є системою спостереження та вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою	Пушкар М.С.
12. Під контролінгом розуміють концепцію ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі	

В процесі планування цілей підприємств роль контролінгу полягає у координації різних планів і розробці консолідованого плану в цілому по підприємству; розробці методики планування; розробці графіка складання планів; наданні інформації для складання планів, а також в перевірці планів, складених підрозділами підприємства.

У процесі організації за допомогою контролінгу здійснюється облік та контроль витрат і результатів.

У процесі стимулювання виконання планів підприємств контролінг характеризується стимулюванням виконання планів у підрозділах.

Контролінг як окрема служба в організації займається аналізом

звітності окремих підрозділів і організації в цілому, визначає напрямок перспективного розвитку організації і формує критерії оптимальності прийнятих управлінських рішень.

Основний механізм реалізації контролінгу полягає у тому, що на кожному етапі визначаються фактичні витрати на певну групу робіт, які потім порівнюються із плановими показниками. Таким чином, у керівництва організації з'являється можливість стежити за ходом робіт через витрати від початку до кінця виконання конкретного замовлення.

У процесі здійснення контролю і регулювання діяльності роль контролінгу визначається шляхом порівняння планових та фактичних величин для вимірювання і оцінки досягнення мети; встановлення допустимих меж відхилення від плану; аналізу відхилень, з'ясування причин відхилень плану від факту та розробки пропозицій щодо їхнього зменшення.

Процес контролінгу на підприємствах може бути ефективним тільки за умови одержання і використання достовірної і своєчасної інформації про стан управління, здійснення управління відповідно до намічених цілей і принципів, отриманих розпоряджень і вказівок керівництва, що діють на підставі законів.

Таким чином, контролінг дає можливість не тільки виявити відхилення від прийнятих і затверджених параметрів, але й дати оцінку причин цих відхилень, конкретизувати їх за ступенем участі в них посадових осіб, діяльність яких підлягає перевірці.

Суть принципів контролінгу полягає у позитивному забезпеченні автономного й ефективного управління, спрямованого на розробку стандартів, принципів і методів управління, що сприяють попередженню зміни рівня якості і ефективності управління підприємством.

Процес контролінгу може сприяти підвищенню якості і ефективності системи управління і може бути орієнтованим на перспективний розвиток підприємства, основною метою якого є орієнтація управлінського процесу на забезпечення прибутковості підприємства та ефективного використання

ресурсів.

Висновки до розділу 1

Контроль є однією з функцій менеджменту. Його роль полягає у тому, що він забезпечує інформацію про досягнення цілей підприємства і при відхиленні від встановленої мети дає можливість застосувати коригуючі дії, також може використовуватися для стимулювання успішної діяльності.

Система контролю повинна бути такою, що підтримує коригуючі дії. Вона має не тільки сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації.

Контроль часто має сильний вплив на поведінку системи. Невдало спроектовані системи контролю можуть зробити поведінку робітників орієнтованою на них, тобто люди будуть намагатися задовольнити вимоги контролю, а не досягти поставлених цілей.

Система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

2 ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЄВРОМОТОРС»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ПП «ТД «Євромоторс» є одним з офіційних дилерів на ринку України виробників авто марок SKODA, HYUNDAI, PEUGEOT та SUBARU.

Підприємство ПП «ТД «Євромоторс» працює на автомобільному ринку вже практично 20 років, має у своєму портфелі всесвітньо відомі автомобільні бренди і з кожним роком нарощує обсяги діяльності. Підприємство почало свою роботу у 2003 р. і з тих часів значно розширило масштаби своєї діяльності. На даний час воно представлено роботою СТО та 4 автосалонами.

Автомайстри СТО виконують обслуговування і ремонт всіх відомих марок. У «ТД Євромоторс» здійснюють увесь комплекс робіт, починаючи від підготовки до продажу машини, діагностики та закінчуючи встановленням обладнання, складними кузовними реставраціями. Окрім того СТО ТД виконує такі види робіт: 3D розвал-сходження, тюнінг (тонування вікон, шумоізоляція, бронювання, полірування, нанесення нано-антикорозійного покриття), діагностика, гарантійне обслуговування, ремонт кузова будь-якого ступеня складності, шиномонтаж.

Крім виконання сервісних робіт підприємство реалізує різноманітне додаткове обладнання на транспортні засоби, шини, диски тощо.

Діяльність 4 автосалонів, що в ходять до ТД представлена роботою з такими марками авто, як SKODA, HYUNDAI, PEUGEOT та SUBARU. Як провідний лідер на ринку продажу авто ПП «ТД «Євромоторс» пропонує широку лінійку модельного ряду автомобілів. Так на сайті підприємства зазначається, що клієнти можуть купити такі моделі марки SKODA – Fabia,

Rapid, Octavia, Superb, Kodiaq та інші. HYUNDAI представлено моделями Accent, Elantra, Creta, Tucson, Santa Fe. Затребуваними моделями марки PEUGEOT є моделі 301, 308, 2008, 3008. Марка SUBARU представлена такими автомобілями - XV, Forester, Outback [26].

ПП «ТД «Євромоторс» самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, керуючись завданнями засновника, попитом на продукцію, виконуваними роботами, послугами та необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства.

Підприємство створено з метою здійснення торгівельно-оптової, підприємницької та комерційної діяльності в інтересах суспільства, одержання прибутку та задоволення на цій основі потреб засновника та членів трудового колективу.

У своїй діяльності управління керується законами України, Статутом підприємства.

Предметом діяльності приватного підприємства є:

- придбання товарів у виробників та посередників;
- торгові операції;
- надання послуг поставки;
- здійснення посередницької діяльності;
- надання сервісного обслуговування.

Фінансово-господарська діяльність підприємства здійснюється згідно Статуту.

На даному етапі приватне підприємство здійснює лише роздрібну торгівлю автомобілями, запчастинами та витратними матеріалами.

Управління підприємством здійснюється Засновником (директором), до компетенції якого належить: внесення змін та доповнень до Статуту; затвердження програми діяльності підприємства та звітів про її виконання; вирішення питання про припинення діяльності підприємства тощо.

Оскільки ПП «ТД «Євромоторс» є суб'єктом малого підприємництва, бухгалтерський облік на підприємстві здійснюється з урахуванням цієї

специфіки.

За своїми зобов'язаннями підприємство відповідає усім своїм майном, на яке згідно з чинним законодавством України може бути накладене стягнення на вимогу кредиторів.

Майно приватного підприємства є власністю засновників і складається із основних фондів та обігових засобів, а також інших цінностей, вартість яких відображається в самостійному балансі. Майно знаходиться в його повному розпорядженні і вилученню не підлягає.

ПП самостійно здійснює свою діяльність на принципах самозабезпечення, самофінансування та самоокупності, несе відповідальність згідно з чинним законодавством за наслідки своєї діяльності і виконання взятих на себе зобов'язань перед держбюджетом у частині своєчасної сплати податків і установами банку в частині своєчасного розрахунку за кредит.

ПП самостійно на основі замовлень та договорів планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності приватного підприємства

Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства дає можливість об'єктивно оцінити нам процеси, що відбуваються на підприємстві, знайти резерви і джерела для його розвитку та функціонування.

У таблиці 2.1 приведемо основні техніко-економічні показники ПП «Торговий дім «Євромоторс».

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники діяльності підприємства ПП «Торговий дім «Євромоторс» у 2018-2020 рр.

№ п/п	Показники	Од.вим.	Роки			Темпи росту, %		Абсолютне відхилення (+/-)	
			2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн.	114567,2	101180,3	179856,9	88,315	177,759	-13386,9	78676,6
2	Середньооблікова чисельність працівників	чол.	35	34	32	97,143	94,118	-1,0	-2,0
3	Продуктивність праці працівників	тис.грн./чол.	3273,3	2975,9	5620,5	90,913	188,869	-297,5	2644,6
4	Фонд заробітної плати працівників	тис.грн.	14175,0	12029,1	17885,9	84,862	148,688	-2145,9	5856,7
5	Середньорічна заробітна плата працівників	тис.грн./особу	405,0	353,8	558,9	87,358	157,981	-51,2	205,1
6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	104572,4	93582,6	170171,7	89,491	181,841	-10989,8	76589,1
7	Сукупні операційні витрати підприємства	тис.грн.	105783,4	100242,6	178858,5	94,762	178,426	-5540,8	78615,9
8	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн	0,9233	0,9907	0,9944	107,300	100,375	0,1	0,0
9	Прибуток (збиток) чистий	тис.грн.	1021,3	780,4	975	76,412	124,936	-240,9	194,6
10	Рентабельність (збитковість):	%	0,891	0,771	0,542	86,522	70,284	-0,1	-0,2
	- доходу								
	- витрат								
11	Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн.	2957,1	2762,6	2545,8	93,423	92,152	-194,5	-216,8
12	Фондовіддача	грн./грн.	38,743	36,625	70,648	94,533	192,897	-2,1	34,0

Провівши аналіз техніко-економічних показників діяльності ПП «ГД «Євромоторс» можемо сказати наступне – масштаби діяльності підприємства є значними, незважаючи на те, що за окремими ознаками підприємство ідентифікують як суб'єкт малого бізнесу.

Що стосується динаміки показників, то зазначимо, що протягом 2018-2020 рр. відбувалось різнобічні коливання чистого доходу підприємства – якщо у 2019 р. мало місце падіння чистого доходу на 13386,9 тис.грн., що є досить негативним явищем, то у 2020 р. відмічається збільшення чистого доходу на 78676,6 тис.грн.

Перевищення суми доходу від реалізації товарів і послуг над загальною сумою витрат підприємства, обумовило отримання чистого прибутку підприємства у 2018-2020 рр. У той же час, в 2019 р. відбулось падіння чистого прибутку підприємства, він склав 76,4% до рівня попереднього року. У 2020 р. вже мало місце зростання прибутку на 194,6 тис.грн., або на 24,9% у порівнянні з рівнем 2019 р.

Рентабельність діяльності ПП демонструє додатне значення цього показника, однак рівень рентабельності є невисоким. Динаміка показника рентабельності носила спадний характер: в 2018 році вона становила 0,89%, в 2019 році вона впала до 0,77%, а у 2020 році зменшилась до 0,54%, тобто це означає, що у ПП скоротився рівень прибутковості діяльності у досліджуваній період. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

Що стосується рівня сукупної собівартості реалізованої продукції, то у 2019 р. вона скоротилась на 10989,8 тис.грн. і це пов'язано, у першу чергу, з кількістю проданих товарів і послуг, а не їх ціною. У 2020 р. мало місце зростання собівартості реалізованих товарів, робіт та послуг на 76589,1 тис.грн., або на 81,84% до рівня попереднього року. Основною причиною збільшення обсягів реалізації автомобілів та комплектуючих до них стала епідеміологічна ситуація та обмеження пов'язанні із нею. Поява нових

покупців була спричинена тим, що споживачі мали на меті не тільки вкласти вільні кошти, але й забезпечити собі комфортне пересування в умовах обмежень. Можна говорити про те, що сплеск обсягів реалізації обумовлений проявом відкладеного попиту на цьому ринку.

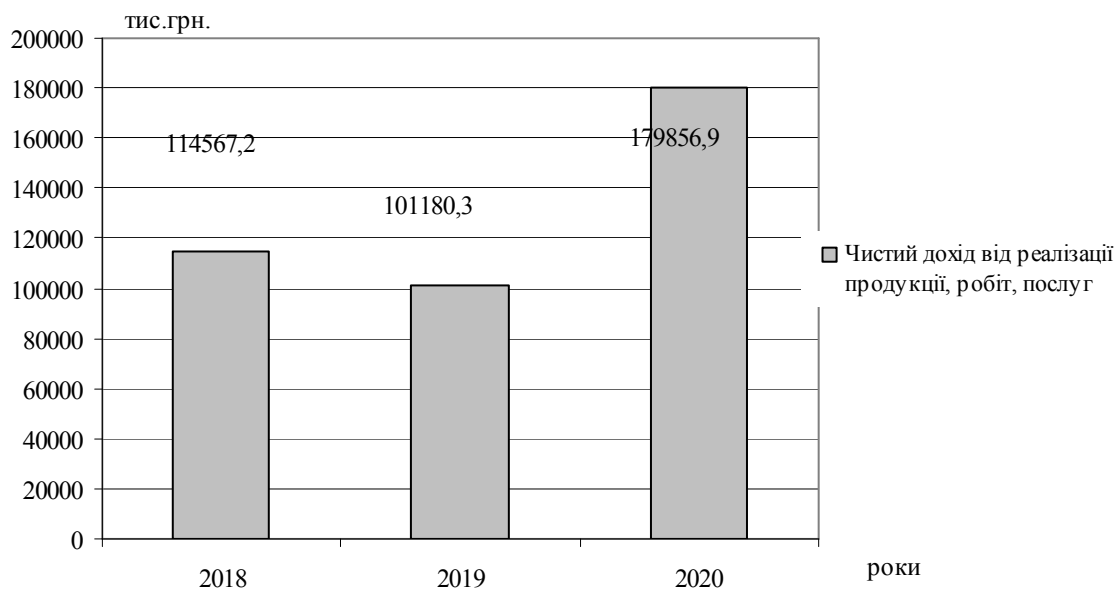


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації товарів, робіт та послуг ПП «ТД «Євромоторс» у 2018-2020 рр.

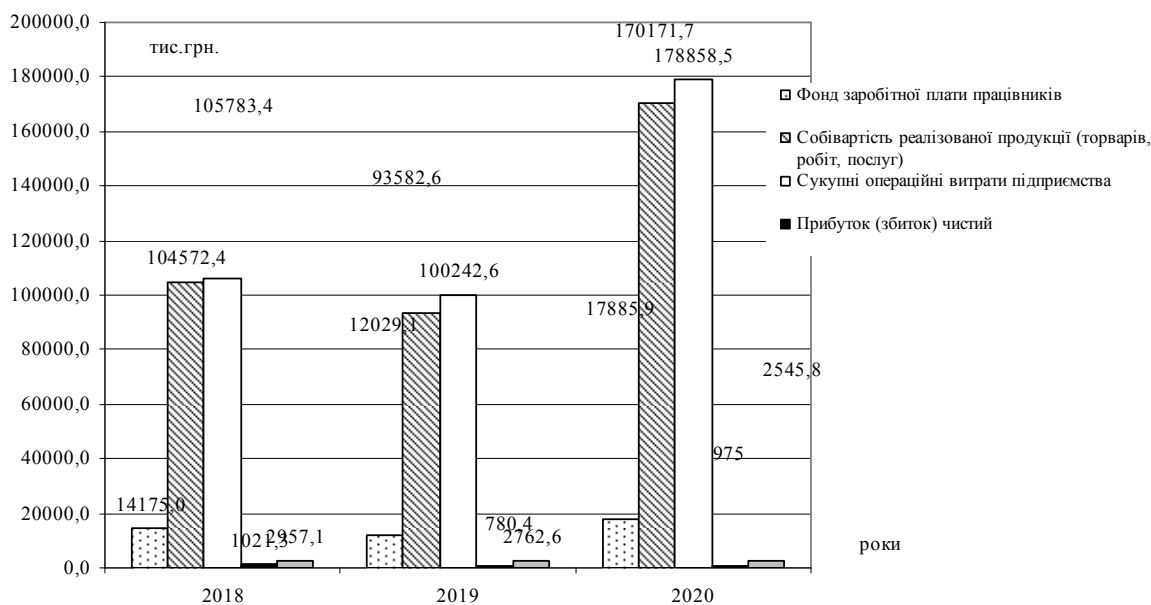


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників діяльності ПП «ТД «Євромоторс» у 2018-2020 рр.

Середньооблікова чисельність працівників Торгового дому є

невеликою і незначно коливається у продовж досліджуваного періоду. Слід зазначити, що підприємство відноситься до малих підприємств саме на підставі того, що чисельність працівників є невеликою. Так на початок досліджуваного періоду у 2018 р. чисельність працівників підприємства складала 35 осіб, на кінець 2020 р. чисельність працюючих підприємства становила 32 чол. Отже можемо говорити про наявну спадну тенденцію щодо числа працюючих. Це пов'язано із певною оптимізацією кадрового складу та функціональними змінами на підприємстві.

Що стосується динаміки величини чистого прибутку, то тут можна сказати наступне: його динаміка є нестабільно. На підприємстві мало місце незначне коливання цього показника: у 2019 р. величина чистого прибутку скоротилася на 240,9 тис.грн., що пов'язано із зростанням собівартості товарів, робіт і послуг, що реалізовувалися підприємством та зменшенням фізичного обсягу їх продажу, у 2020 р. ми фіксуємо зростання суми чистого прибутку на 194,6 тис.грн.

Змінний характер поведінки обсягів діяльності при скороченні чисельності працюючих зумовили появу подібних змін у динаміці фонду заробітної плати, який у 2019 р. зменшився на 2145,9 тис.грн. або 15,2%, а в 2020 р. збільшився і зріс на 5856,7 тис.грн., або 48,6%.

У зв'язку із тим, що фонд заробітної плати має таку неоднозначну тенденцію, а чисельність працюючих скорочується, то тенденція показника середньорічної заробітної плати також була нестабільною. Так у 2019 р. середньорічна заробітна плата працівників зменшилася на 51,2 тис.грн., а у 2020 р. зросла на 205,1 тис.грн. Слід зазначити також, що однією з причин стрімкого зростання середньої заробітної плати є не тільки позитивні зрушення у діяльності підприємства, а також нормативні зміни мінімального рівня заробітної плати.

Аналізуючи динаміку показника продуктивності праці, зазначимо, що даний показник також характеризувався різнонаправленими тенденціями зміни. Так у 2019 р. зменшення продуктивності праці працівників склало

9,1%%, а у 2020 р. зрушення носили протилежний характер – збільшення продуктивності праці працівників склало 88,86%.

Аналіз динаміки вартості основних фондів вказує на те, що розширення масштабів діяльності на підприємстві не відбувається, оскільки у 2019 р. вартість основних фондів скоротилася на 194,5 тис.грн., або 6,6 %, у 2020 р. мало місце подальше зменшення вартості основних фондів – падіння склало 216,8 тис.грн., або 7,9%. Зменшення вартості основних фондів пов'язано в основному з їх зносом. При цьому ефективність використання основних фондів у даного підприємства є значною та збільшується з часом, про що свідчить позитивна динаміка показника фондівіддачі – в 2020 р. збільшення цього показника склало 92,8%, до рівня 2019 р. За досліджуваний період показник фондівіддачі збільшився з 38,7 грн. до 70,64 грн., що є дуже позитивною тенденцією і вказує на зростання віддачі існуючих фондів при скороченні їх вартості.

2.3 Фінансовий аналіз діяльності підприємства ІІІ «ТД «Євромоторс»

Фінансовий стан підприємства і його стабільність значною мірою залежать від того, яке майно є в розпорядженні підприємства, в які активи вкладено капітал і який дохід вони приносять.

Фінансовий стан підприємства – це результат його фінансової діяльності. Він характеризується розмірами коштів підприємства, їх розміщенням та джерелами надходження. Інформаційним джерелом аналізу фінансової діяльності підприємства є баланс підприємства та звіт про фінансові результати.

Метою складання фінансової звітності є подання користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати

діяльності та рух коштів підприємства для прийняття ними рішень щодо придбання, продаж та володіння цінними паперами, участі в капіталі підприємства, оцінки якості управління та здатності своєчасно виконувати свої зобов'язання.

Для повноти аналізу ефективності діяльності підприємства розрахуємо коефіцієнти фінансового стану ПП «ТД «Євромоторс».

Таблиця 2.2 – Коефіцієнти фінансового стану ПП «ТД «Євромоторс» за 2019–2020 рр.

Фінансовий показник (коефіцієнт)	Формула для розрахунку	Нормати вне значення	2019	2020	Відхилення 2020/2019
1. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (Кл)	Обігові кошти/ Короткотермінові зобов'язання	> 1	1,222	1,218	-0,004
2. Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності (Кшл)	(Обігові кошти – запаси) /Короткотермінові зобов'язання	> 0,7	0,429	0,737	0,308
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції / Короткотермінові зобов'язання	>0.2	0,010	0,003	-0,007
4. Коефіцієнт фінансової незалежності "автономії" (Кавт)	Джерела власних коштів/ Підсумок балансу	>0,5	-0,037	0,002	0,039
5. Коефіцієнт загальної заборгованості (Кз.з)	Позикові кошти/ Підсумок балансу	< 0,5	0,718	0,780	0,062

Коефіцієнт загальної ліквідності вказує на здатність компанії погашати поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок тільки оборотних активів. Чим більше значення коефіцієнта, тим краще платоспроможність підприємства. Цей показник враховує, що не всі активи можна реалізувати в терміновому порядку. Дивлячись на наші розрахунки, можна сказати, що підприємство здатне погашати зобов'язання, але динаміка цього показника є негативною.

Коефіцієнт термінової ліквідності – це більш жорстка оцінка ліквідності підприємства. Цей коефіцієнт також називається "кислотним

тестом" і він розраховується з використанням лише частини поточних активів – грошових коштів, легко реалізованих цінних паперів і дебіторської заборгованості, які зіставляються з поточними зобов'язаннями:

Цей коефіцієнт показує на скільки можливо буде погасити поточні зобов'язання, якщо положення стане дійсно критичним, при цьому виходять із припущення, що товарно-матеріальні запаси взагалі не мають ніякої ліквідаційної вартості. У 2020 р. відхилення складає 0,3 од. і вказує на те, що показник термінової ліквідності істотно зріс.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності показує здатність підприємства негайно погасити свої поточні зобов'язання. Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, то він не відповідає нормативному значенню, є меншим і тому це підприємство не зможе погасити короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів. В 2019 році цей показник склав 0,01, тоді як нормативне значення повинно бути ≥ 2 . У 2020 р. ситуація ще більше погіршилася – показник впав до рівня 0,003, що істотно менше нормативних значень.

Зростання окремих коефіцієнтів ліквідності протягом аналізованого періоду свідчить про позитивну характеристику підприємства в плані його платоспроможності.

Чим вищий коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), тим стійкішим є фінансовий стан і підприємство більш незалежне від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт фінансової незалежності покращився у 2020 році, однак все одно він не відповідає нормативному значенню.

За досліджуваний період простежується незначне збільшення коефіцієнта фінансової незалежності, проте це збільшення свідчить про нормалізацію даного коефіцієнта. Теоретично таке збільшення свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів. Підприємств слід розглядати як суттєво залежне.

З метою проведення повного аналізу діяльності підприємства виконаємо аналіз активів ПП «ТД «Євромоторс» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура активу балансу підприємства за 2018-2020 рр.

Показник	Наявність на кінець року, тис.грн.					Структура оборотних коштів, %				
	2018	2019	2020	відхилення в 2019 від 2018	відхилення в 2020 від 2019	2018	2019	2020	відхилення в 2019 від 2018	відхилення в 2020 від 2019
Виробничі запаси	7823,4	6589,2	9874,5	-1234,2	3285,3	27,944	32,439	19,749	4,495	-12,690
Готова продукція	8945,1	6579,1	9846,2	-2366	3267,1	31,950	32,389	19,693	0,439	-12,697
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	7785,4	1336,1	16769	-6449,3	15432,9	27,808	6,578	33,539	-21,230	26,961
Інша дебіторська заборгованість	1135,4	3788,8	10873,5	2653,4	7084,7	4,055	18,652	21,747	14,597	3,095
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	45,6	53,6	68,3	8	14,7	0,163	0,264	0,137	0,101	-0,127
Грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті	228	167	133,4	-61	-33,6	0,814	0,822	0,267	0,008	-0,555
Витрати майбутніх періодів	35,7	26,8	47,6	-8,9	20,8	0,128	0,132	0,095	0,004	-0,037
Інші оборотні активи	1998,2	1772	2386,6	-226,2	614,6	7,137	8,724	4,773	1,586	-3,950
Всього	27996,8	20312,6	49999,1	-7684,2	29686,5	100,000	100,00	100,00	0,000	0,000

Отже, з наведеної вище таблиці можна зробити наступні висновки: у 2018 році сума активів підприємства становила 27996,8 тис.грн., а у 2019 році 20312,6 тис.грн., що на 7684,2 тис.грн. менше ніж у попередньому році. У 2020 році рівень оборотних активів стрімко зріс, що відобразимо також на рис. 2.3.

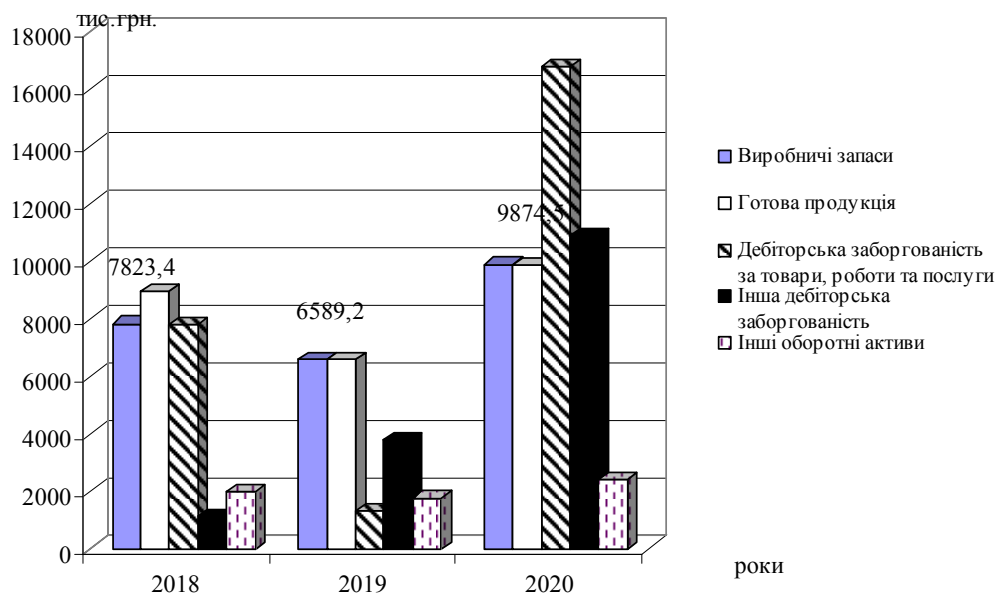


Рисунок 2.3 – Динаміка структури активу балансу за 2018-2020 рр.

Аналізуючи діяльність підприємства ПП «ТД «Євромоторс» за три роки, можна сказати, що у 2020 році дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги стрімко зросла на 15432,9 тис.грн. Це означає, що підприємство має заборгованість від покупців, замовників та інших дебіторів, т.т відбувається вимиття власних коштів підприємства, оскільки продукція і послуги не оплачуються але споживаються.

Для детальнішої характеристики дебіторської заборгованості ПП «ТД «Євромоторс» проведемо аналіз її складу, структури та динаміки за 2018-2019 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз складу, структури та динаміки дебіторської заборгованості на приватному підприємстві

Дебіторська заборгованість та її вид	Рік				Темп зростання, %	Відхилення (+,-)
	2019		2020			
	Тис. грн.	питома вага, %	Тис. грн.	питома вага, %	2020/2019	2020/2019
За товари, роботи, послуги	1336,1	25,73	16769	60,55	1255,07	15432,9
За рахунками з бюджетом	68,3	1,32	53,6	0,19	78,48	-14,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	3788,8	72,96	10873,5	39,26	286,99	7084,7
Разом	5193,2	100,00	27696,1	100,00	533,31	22502,9

У 2020 році загальна сума дебіторської заборгованості становила 27696,1 тис.грн., що на 22502,9 тис.грн. більше ніж у 2019 р.

Зміни відбулись і з дебіторською заборгованістю за розрахунками із бюджетом: у 2019 році її сума становила 68,3 тис.грн., у 2020 р. – зменшилась на 14,7 тис.грн.

У 2020 році більшу частку у загальній сумі дебіторської заборгованості займала дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 60,55%, меншу – заборгованість з розрахунками з бюджетом – 0,19%.

У 2019 році ситуація була дещо іншою – у структурі дебіторської заборгованості найбільшою була питома вага іншої дебіторської заборгованості, яка складала 72,96%.

Щодо дебіторської заборгованості за розрахунками, то її сума також зазнала незначних змін – у 2020 р. вона скоротилась на 14,7 тис.грн.

Користуючись даними звітності ПП «ТД Євромоторс» можна проаналізувати основні показники використання основних і оборотних коштів підприємства.

Основні засоби підприємства дослідимо за допомогою таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз основних засобів ПП «ГД Євромоторс»

№	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+/-)	
					2019/2018	2020/2019
1	Залишкова вартість, тис.грн.	2957,1	2762,6	2545,8	-194,5	-216,8
2	Знос, тис.грн.	785,4	863,3	2081,8	77,9	1218,5
3	Первісна вартість, тис.грн.	3742,5	3625,9	4627,6	-116,6	1001,7
4	Коефіцієнт зносу, %	20,986	23,809	44,987	2,82	21,18
5	Коефіцієнт придатності, %	79,014	76,191	55,013	-2,82	-21,18
6	Обсяг діяльності, тис.грн.	114567,2	101180,3	179856,9	-13386,90	78676,60
7	Фондовіддача ОЗ	38,74	36,63	70,65	-2,12	34,02

Отже, з вищенаведеної таблиці можна сказати, що залишкова вартість основних фондів протягом трьох років зменшилась в цілому на 411,3 тис.грн. Зношеність обладнання, яке використовується зросла в 2019 р. на 77,9 тис.грн., що є незначним порівняно з 2020 роком, протягом якого вартість основних фондів зменшилась в якості на 1218,5 тис.грн.

Первісна вартість основних фондів зросла протягом трьох років на 885,1 тис.грн. Невелика за вартістю величина основних фондів зумовлена тим, що практично весь обсяг основних фондів у підприємства є орендованими – зокрема, орендованими є приміщення автосалонів.

Коефіцієнт зносу часто використовуються для характеристики стану основних засобів, однак необхідно відзначити умовність цих показників. Причина тому – залежність коефіцієнта зносу і коефіцієнта придатності від обраного методу нарахування амортизації. Іншими словами, коефіцієнт зносу не відображає фактичної зношеності основних засобів, так само як і коефіцієнт придатності не дає точної оцінки їх поточного стану. Згідно наших розрахунків, коефіцієнт зносу різко зріс в 2020 р. на 21,18%, що є негативним показником для підприємства.

Обсяг діяльності ПП «ТД Євромоторс» скоротився в 2019 р. на 13386,9 тис.грн. і незначно зріс у 2020 році – на 78676 тис.грн.

Фондовіддача показує, яка загальна віддача від використання кожної гривні, вкладеної в основні засоби, тобто наскільки ефективним є це вкладення коштів. В останній рік дослідження спостерігається значне збільшення показника фондовіддачі, що є позитивною тенденцією.

Для повного аналізу балансу ПП «КТД Євромоторс» проаналізуємо пасивну частину балансу за 2018-2020 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз зміни структури пасиву балансу за 2018–2020 рр., тис.грн.

№ п/п	Вид джерела фінансових ресурсів	2018	2019	2020	Відхилення, +/-	
					2019/2018	2020/2019
1	Власний капітал	-623,4	-851,4	123,6	-228	975
2	Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування	756,3	795,9	1590,1	39,6	794,2
3	Інші поточні зобов'язання	18450,4	16600,9	41025,8	-1849,5	24424,9
	Баланс	18583,3	16545,4	42739,5	-2037,9	26194,1

Власний капітал у 2019 р. скоротився порівняно з 2018 р. на 228 тис.грн., в основному за рахунок непокритого збитку і збільшився у 2020 р. до 123, 6 тис.грн., що на 975 тис.грн. більше ніж у попередньому році.

Поточні зобов'язання – зобов'язання, які будуть погашені протягом операційного циклу підприємства або повинні бути погашені протягом дванадцяти місяців. Щодо нашого балансу, то у 2019 р. поточні зобов'язання становили 16611,9 тоді як у 2018 р. на 1849,5 тис.грн. більше. Тому можна сказати, що підприємство добре сплачувало поточні зобов'язання. У 2022 р. картина кардинально змінилась – інші поточні зобов'язання стрімко зросли на 24424,9 тис.грн.

Для кращого аналізу зміни структури пасиву балансу відобразимо

динаміку показників за три роки на рисунку 2.4.

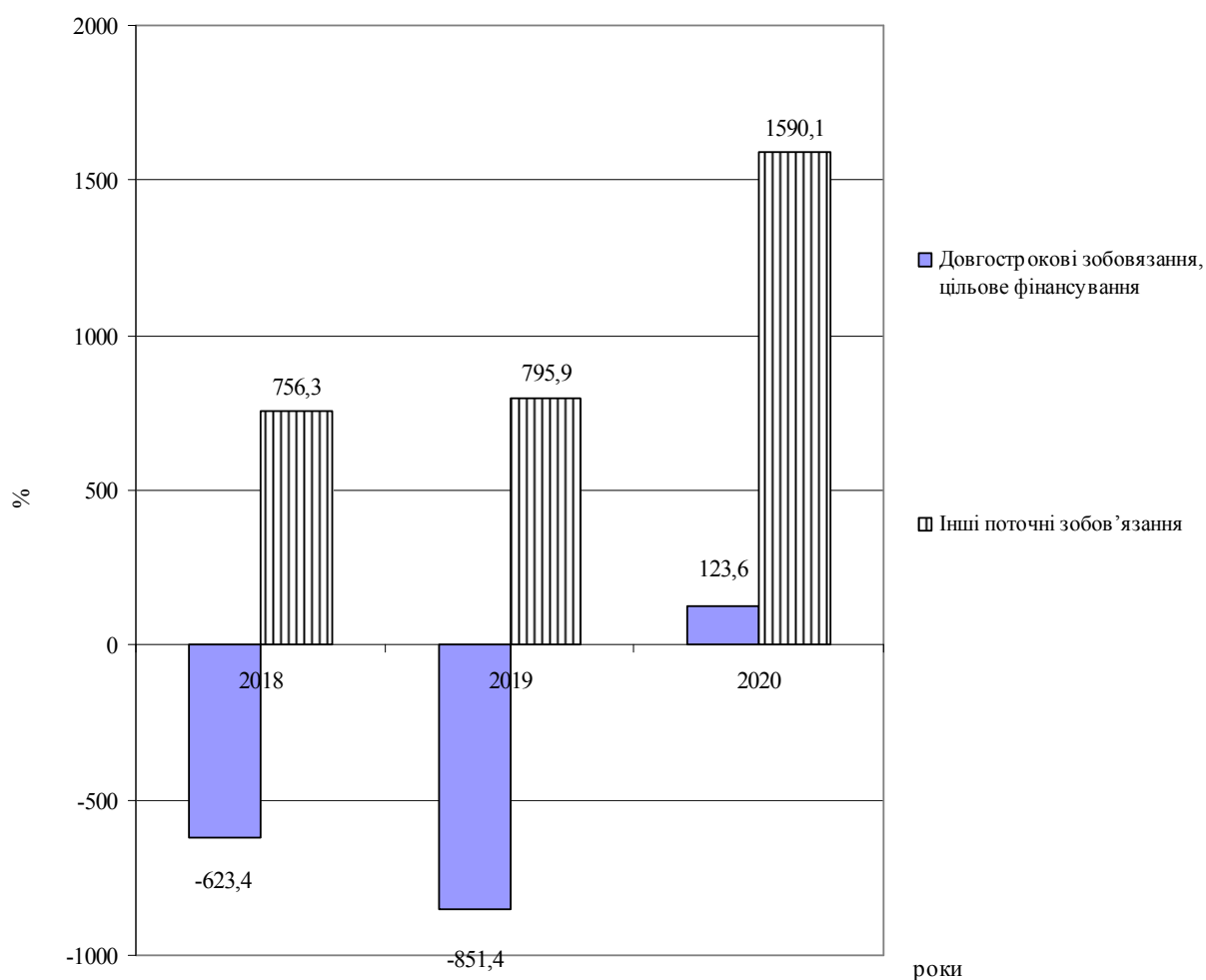


Рисунок 2.4– Аналіз зміни структури зобов'язань підприємства за 2018-2020 рр.

Для більш повної оцінки діяльності ПП «ТД Євромоторс» проведемо аналіз структури власного капіталу за 2018-2020 рр.

Статутний капітал ПП незмінний і становить 100 тис.грн. Його питома вага у загальній сумі власного капіталу підприємства є незначною. У той же час частину власного капіталу у 2020 р. утворює непокритий збиток. Впродовж усього досліджуваного періоду він має тенденцію до зростання.

Отже, більшу частину структури власного капіталу у досліджений період часу становив нерозподілений прибуток, що в свою чергу означає, що підприємство змушене частину прибутку, отриману від ведення господарської діяльності витратити не створюючи резерву коштів.

Висновки до розділу 2

За результатами опрацювання інформації щодо роботи ПП «ТД Євромоторс» ми дійшли наступних висновків:

- підприємство є одним лідерів дилерської мережі продажу авто відомих марок, а також забезпечення сервісного обслуговування авто.
- протягом 2018-2020 рр. діяльність підприємства була доволі успішною, прибутковою. Занепокоєння викликають певні показники, що характеризують фінансовий стан підприємства.
- ринок продажу авто переживає не найкращі часи, фахівці не прогнозують у цьому році істотних змін у структурі збуту. Споживач перейшов на режим економії і змін на краще можна чекати тільки зі збільшенням купівельної спроможності населення, стабілізацією споживчого ринку.
- підприємство реалізує близько 40% продукції і послуг корпоративним клієнтам Роздрібний продаж в основному представлений на місцевому ринку.

3 ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПП «ТД ЄВРОМОТОРС»

3.1 Загальна оцінка напрямків формування ефективної системи контролю на підприємстві

Сьогодні вноситься суттєві корективи у діяльність підприємств. Впровадження систем внутрішнього контролю на підприємстві стає надвисокою.

Методи контролю, які використовувались донедавна вже не дають належних результатів. Першочерговими стають інтереси власників підприємств, їх акціонерів, колективу.

Практичний досвід вказує на те, що найкращими на сьогодні інструментами перебудови діяльності підприємств є впровадження системи внутрішнього контролю.

Враховуючи те, що за впровадження внутрішнього контролю відповідають керівники всіх організаційних підрозділів, вони повинні розуміти природу внутрішнього контролю, цілі, досягнення яких покликані забезпечити заходи контролю.

Практика свідчить, що на тих підприємствах, де налагоджений поточний контроль забезпечується ощадливістю, збереження цінностей, високі показники використання робочого часу та продуктивність праці.

Іноді керівники структурних підрозділів навіть не вникають у суть рішень і попередньо не оцінюють їх ефективність. Тому з метою посилення контролю особливу увагу необхідно приділити перевірці економічної ефективності і доцільності здійснення тих чи інших операцій

Аналіз діючої практики реалізації контрольної функції вказує на низький рівень технічного озброєння контролерів. За допомогою

комп'ютерних програм здійснюють формування контрольних даних, прийоми документального контролю. Не можна вважати поширеним використання комп'ютерних засобів навіть при проведенні інвентаризацій товарно-матеріальних цінностей.

Результати досліджень свідчать, що можливості контролю як функції менеджменту використовуються сьогодні недостатньо. У зв'язку з цим виникає потреба розробки методів оптимізації контрольної системи підприємства. Серед методів підвищення ефективності функціонування системи внутрішнього контролю пропонується застосування наступних: метод розподілу повноважень і відповідальності між працівниками, ротація кадрів, здійснення контролю за окремими напрямками діяльності, удосконалення контролю при плануванні продажу, збору інформації та формування справи-дос'є на покупців і замовників, діагностики і прогнозування проблем.

Найважливішим методом оптимізації контрольної системи підприємства є бюджетний контроль. Бюджетний контроль забезпечує своєчасне виявлення відхилень фактичних показників від запланованих, причин появи таких явищ та забезпечує відповідну реакцію на них. Результати здійснення контролю повинні мати представлення у відповідних контрольних звітах.

Важливе місце в системі контролю посідає його стратегічна спрямованість. Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен мати стратегічний характер, тобто відображати спільні пріоритети всіх організаційних одиниць.

Ефективно діючі менеджери роблять контроль гнучким, щоб уникнути неточності чи деспотичності слабкого положення. Вони пам'ятають, що якщо результати значно відрізняються від стандартів, то проблема може полягати як у стандарті, так і в способі здійснення роботи. Ефективно діючі менеджери завжди перевіряють і знову досліджують стандарти, коли виявляється значне відхилення. Також можливо, що вибір «стилю

контролю», найкращого за даних обставин, може допомогти в подоланні опору людей контролю.

Найбільш розповсюджені помилки при оцінці результатів діяльності:

1. Ефект Німба. Має місце тоді, коли працівник настільки добре справляється з однією частиною своїх обов'язків, що проблеми, які виникають при виконанні іншої частини задач просто ігноруються.

2. Ефект Камертона. Він виникає тоді, коли окремі випадки поганої роботи несприятливо відображаються на загальній оцінці результатів роботи працівника.

3. Стереотип має місце тоді, коли керівник дозволяє своїм переконанням відносно працівника диктувати оцінку, яку слід йому поставити.

4. Порівняння. Часто, коли оцінюється діяльність двох чи більше працівників одночасно, у керівників виникає бажання порівняти результати їхньої праці, не враховуючи досягнутого ними особистого результату.

5. Віддзеркалення. Має місце тоді, коли одна людина симпатизує іншій, значною мірою схожій на неї (у поведінці). Тому оцінщик може потрапити у пастку, високо оцінюючи тих працівників, чия поведінка схожа на його, і занижуючи оцінки тим, хто не схожий.

6. Відмінність. Оцінюючі результати діяльності своїх працівників, керівники змушені виявляти недоліки в роботі підлеглих, а потім розповідати про це всьому колективу. Але багато керівників бояться проводити подібні оцінки. У той же час отримувати погані новини паралельно з хорошими дуже важливо для самих працівників. Інакше вони не можуть дізнатися, що їм слід покращити в процесі своєї роботи. А якщо вони цього не будуть знати, то їм нічого покращувати не стануть.

3.2 Включення системи контролінгу у систему внутрішнього контролю на підприємстві

Необхідність впровадження контролінгу у систему управління підприємством пояснюється такими причинами:

- зростання нестабільності зовнішнього середовища ускладнює процес прийняття рішень та висуває додаткові вимоги до управління підприємства;
- ускладнення процесу управління підприємством потребує механізму внутрішньої координації системи підприємства;
- постійна потреба у інформації за умов її нестачі чи надлишку вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

Контролінг відіграє важливе значення для забезпечення якості і ефективності системи управління підприємством.

Впровадження контролінгу на підприємстві повинно реалізовуватися за такими напрямками (рис. 3.1):

- I. Підготовчий етап. Він полягає у вивченні поточного стану підприємства.
- II. Етап безпосередньо організації роботи служби контролінгу. На цьому етапі відбуваються зміни в організаційній структурі підприємства, вносяться зміни в інформаційні та фінансові потоки підприємства, проводяться зміни у кадровій політиці.
- III. Етап автоматизації.

Додатково зазначимо, що ми розуміємо, що наведені дані щодо роботи ПП «ТД Євромоторс» вказують на недостатню чисельність підприємства для впровадження служби контролінгу на ПП. Однак, слід зазначити, що для забезпечення діяльності підприємства задіяні 35 особи. Саме тому виконання функцій контролінгу може бути передано не структурному підрозділу, а окремій особі.

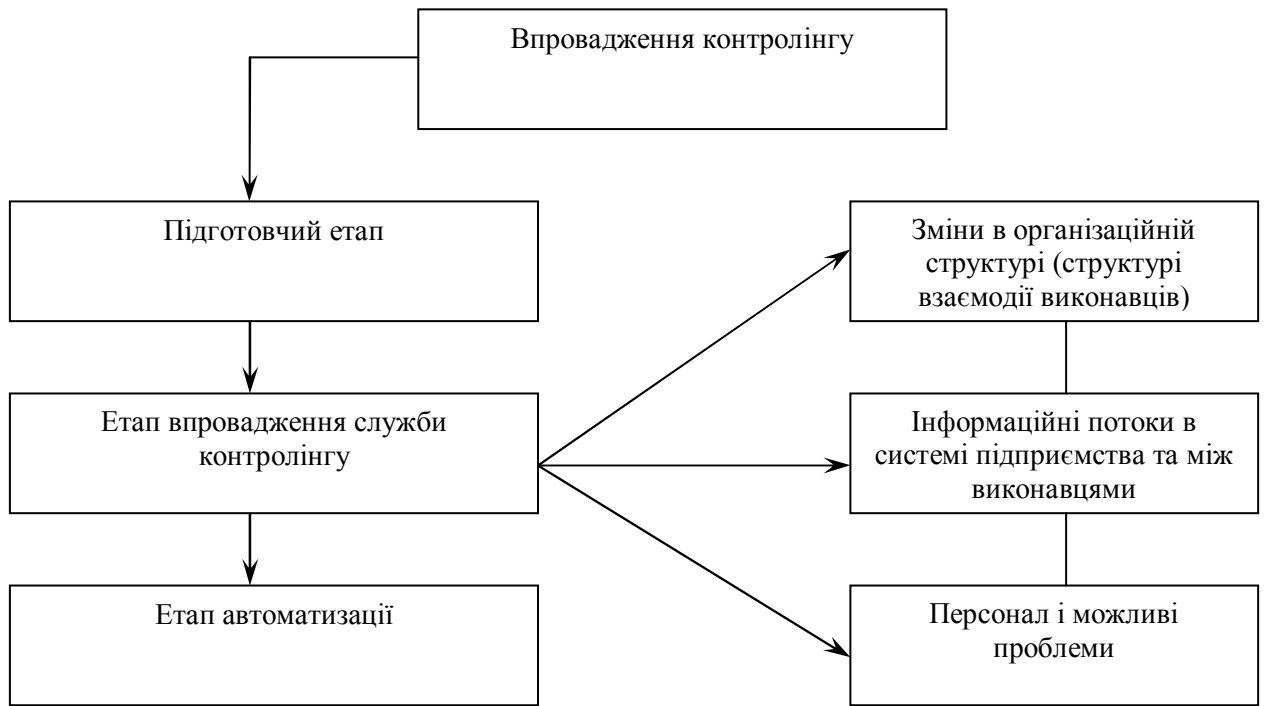


Рисунок 3.1 – Етапи впровадження контролінгу на підприємстві

Створюючи службу контролінгу, необхідно забезпечити їй доступ до інформації про результати діяльності всіх структурних підрозділів підприємства.

Після узгодження з керівником підприємства термінів і етапів впровадження служби контролінгу, необхідно, сперш за все, скласти наказ для отримання такої інформації: паспорт підприємства; виробнича структура; штатний розклад; функціонал структурних підрозділів та працівників апарату управління підприємством; стратегічні, середньострокові та оперативні плани та звіти про виробничо-господарську діяльність підприємства та його структурних підрозділів; посадові інструкції спеціалістів та технічних виконавців, карти організації праці службовців; матеріали документальних ревізій та опитування працівників як внутрішніми консультантами, так і зовнішніми аудиторськими консалтинговими фірмами.

Функціональні обов'язки служби контролінгу повинні бути розроблені таким чином, щоб не дублювали роботу інших підрозділів і були незамінним консультантом усіх служб і керівників усіх ланок управління.

Також узгоджується час і тривалість роботи з головними фахівцями і

дата презентації звіту, на якій повинні бути присутні всі опитувані. Основне завдання опитування – визначити, яке відношення має кожен відділ до служби контролінгу (відіграє даний відділ, як відбувається аналіз діяльності відділу, яким чином здійснюється контроль). На завершальній стадії даного етапу складається звіт, у якому необхідно сформулювати всі позитивні і негативні сторони діяльності підприємства, визначені за допомогою діагностики. На основі проведеної діагностики керівництву пропонуються напрямки усунення недоліків у діяльності підприємства.

Основні кроками щодо впровадження служби контролінгу мають бути такими (рис. 3.2):



Рисунок 3.2 – Процес створення служби контролінгу

При створенні служби контролінгу слід урахувати наступні вимоги:

- 1) підпорядкованість її лише керівникам вищої ланки управління;
- 2) виділення контролінгу в незалежну, самостійну і нейтральну службу в системі управління;
- 3) економічні служби підприємства повинні надавати службі контролінгу всю необхідну інформацію;
- 4) отримання додаткової інформації від інших відділів для аналізу і обробки даних, які надійшли;
- 5) використання в своїй роботі передових методів та технологій збору і обробки економічної інформації;
- 6) забезпечення новими засобами для своєчасного отримання, обробки, аналізу інформації і швидкої передачі її керівникам підприємства;
- 7) тісний зв'язок з іншими відділами і чітке розмежування обов'язків працівників;
- 8) можливість упровадження нових процедур збору аналітичної інформації на постійній основі. Питання про виплату компенсації співробітникам інших служб за збільшення навантаження повинні вирішувати керівники, для яких призначена інформація служби контролінгу;
- 9) можливість швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємства.

Існують різні варіанти створення служби контролінгу і її місця в організаційній структурі підприємства.

Контролінг може бути запроваджений на підприємстві в чотири етапи. На першому етапі пропонується розробити лише окремі питання, які належать до компетенції служб контролінгу. Але питаннями контролю можуть займатися і представники різних підрозділів підприємства

На другому етапі на основі планово-економічного відділу може бути створено окрему групу працівників, які, окрім основних своїх обов'язків, будуть виконувати обов'язки контролерів за додаткову оплату.

На третьому етапі можливе створення експертної групи, яка буде

займатися питаннями контролінгу.

На четвертому етапі за умови ефективної роботи експертної групи на підприємстві може бути створений відділ контролінгу, в якому були б спеціалісти всіх необхідних напрямків.

Доцільним є підпорядкування служби контролінгу безпосередньо генеральному директорові. Тим паче, що служба контролінгу повинна займати провідне місце і діяти тільки на основі зв'язку із директором підприємства

Контролінг – це нове явище для вітчизняних підприємств, тому його завпровадження у систему управління може викликати опір. Означимо основні проблеми, з якими можуть зіштовхнутись керівники у процесі впровадження служби контролінгу: опір працівників, збільшення обсягів роботи у працівників під час впровадження системи контролінгу.

Основні фактори, що визначають швидкість впровадження контролінгу на підприємстві представимо у табл. 1Б, Додатку Б.

Отже, ми вважаємо, що запропонований підхід щодо впровадження служби контролінгу має переваги перед традиційними моделями управління. Оскільки служба контролінгу буде сприяти досягненню запланованих стратегічних завдань, а не тільки відслідковує минулі події.

Звичайно, організація роботи служби контролінгу завжди пов'язана з певними фінансовими, часовими, морально-психологічними втратами, однак вони виправдовуються реорганізацією управління і підвищенням якості роботи менеджерів на підприємстві.

Вивчення загальних аспектів впровадження служби контролінгу в роботу підприємства дозволить модернізувати організаційну та інформаційну структуру підприємства таким чином, щоб вирішувались проблеми їх розвитку.

3.3 Впровадження експрес-діагностики по контролю за якістю і ефективністю системи управління підприємства

Підприємство як відкрита система перебуває у динамічному русі. Це пов'язано із впливом низки факторів, які впливають на його розвиток. Передусім це внутрішні, контрольовані фактори: мета, стратегія, кадри, структура управління, корпоративна культура, обсяг та асортимент товару, технологія, система мотивації тощо.

Ефективність діяльності залежить від посередників, конкурентів, контактних аудиторів, споживачів. У свою чергу, підприємство і об'єкти мікросередовища функціонують у межах ширшого кола сил, які або відкривають підприємству нові можливості, або загрожують новими труднощами.

Щоб визначити шляхи розвитку підприємства під впливом діючих зовнішніх сил, керівництво має знати, в якому стані знаходиться підприємство порівняно з раніше відпрацьованою стратегією та стосовно конкурентів.

Одним із основних завдань нашого дослідження є пропозиція щодо використання підприємством методичного підходу щодо діагностики рівня якості і ефективності системи управління. Починати, слід з аналізу виробництва: технології, кадрів, стратегії виробничих процесів, рівня механізації та автоматизації, стану основних фондів, рівня конкурентоспроможності товару. Об'єктами діагностики якості і ефективності системи управління підприємством мають бути: структура управлінського персоналу, розрахунок чисельності кадрів управління, організаційна та функціональна структури, процес управління, документообіг, інформаційні потоки, якість управлінських рішень, організація праці управлінського персоналу, технічні засоби, управлінський профіль підприємства, потенціал та ефективність управлінської діяльності, система мотивації (табл. 2Б, Додаток Б).

Діагностика рівня якості і ефективності системи управління дає підстави

для подальшого розроблення виважених рекомендацій щодо її вдосконалення відповідно до намірів колективу, акціонерів, керівництва та, певна річ, вимог. Відомо, що успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від якості і ефективності управління, існуючої організаційної структури, якості прийняття управлінських рішень, мотивації персоналу, чітко сформованої стратегії, інших факторів.

Вдосконалення якості і ефективності системи управління підприємством необхідно здійснювати на підставі об'єктивної, всебічної діагностики існуючої системи управління, систематизації та аналізу результатів діагностики та вироблених відповідних рекомендацій.

Діагностика, аналіз та розробка рекомендацій щодо вдосконалення якості і ефективності системи управління може проводитись як силами підприємства, так із залученням науково-дослідних, сторонніх організацій.

Для проведення діагностики, аналізу та розробки рекомендацій щодо підвищення якості і ефективності системи управління підприємством силами підприємства відповідальність за роботу доцільно покласти на службу контролінгу. За відсутності зазначеної служби цю роботу можуть виконувати провідні спеціалісти підприємства з певних відділів (бухгалтерія, фінансовий відділ, відділ маркетингу, відділ організації праці та заробітної плати тощо). У разі потреби до роботи необхідно залучати інші структурні підрозділи та посадових осіб підприємства.

Метою діагностики якості і ефективності системи управління підприємством є отримання повних, об'єктивних і достовірних даних про об'єкт управління (виробництво), суб'єкт управління (управління виробництвом) та підсистему забезпечення, які дозволяють провести аналіз якості і ефективності управління, виявити недоліки та намітити напрями підвищення його рівня.

Для діагностики підприємства пропонується використовувати такі методи: особисті спостереження, опитування виконавців; вивчення документів, наданих у розпорядження консультантів; анкетування; фотографія робочого

дня.

Вибір методу визначається конкретними умовами підприємства. Найбільший ефект дає поєднання методів обстеження.

При діагностиці якості і ефективності системи управління підприємством вивчають виробництво, управління виробництвом та їх взаємозв'язок, взаємообумовленість.

Для зручності проведення діагностики рівня якості і ефективності системи управління, а також для своєчасного виявлення недоліків управління, може бути використана експрес-діагностики рівня якості і ефективності системи управління.

Запропонована методика діагностики рівня якості і ефективності системи управління містить у собі всі необхідні внутрішні фактори, які негативно впливають на стан якості і ефективності системи управління підприємством. Кожен виокремлений фактор має свій визначений критерій і визначається певною функцією процесу управління. Тобто всі фактори внутрішнього впливу на якість системи управління розбиті на центри відповідальності (виробництво, фінанси, маркетинг, персонал, зовнішньоекономічна діяльність, корпоративна культура, управління) у функціональному розрізі (планування, організація, мотивація, контроль).

Таблиця 3.1 – Шкала критеріїв

Значення критерію	Рівень оцінки
Симптом зовсім не проявляється або не має відношення до підприємства	0
Незначний прояв симптому, незначний вплив на підприємство	1
Прояв нижчий за середній, вплив помітний	2
Середній прояв симптому, середній вплив на підприємство	3
Прояв симптому з великою силою, суттєвий вплив на підприємство	4
Симптом проявляється з максимальною силою	5

Після всебічного проведення аналізу, отримаємо загальну таблицю у вигляді матриці, де ми можемо простежити рівень критичного стану рівня якості і ефективності системи управління підприємством, виявити його проблемні місця. На основі зібраних даних та використання запропонованого інструментарію діагностики рівня якості і ефективності системи управління

аналіз якості і ефективності системи управління дав змогу з'ясувати, в якому стані знаходиться управління на ПП «ТД Євромоторс» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Діагностика рівня якості і ефективності системи управління ПП «ТД Євромоторс»

Фактори	Функція				
	Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Всього
Виробництво	0	0,15	0	0,63	0,78
Корпоративна культура	0,42	0	0	1,1	1,52
Маркетинг	0,21	1,32	0	0,5	2,03
Зовнішньоекономічна діяльність	0	0	0	0	0
Фінанси	0	0,3	0	0,86	1,16
Персонал	0	0	0,54	1,6	2,14
Керування	0,7	0,48	0,15	0	1,33
Всього	1,33	2,25	0,69	4,69	8,96
Мін. оцінка					132,65

Як видно з табл. 3.2 найбільш кризовими є такі центри відповідальності, як «Маркетинг», «Персонал», «Корпоративна культура», а у функціональному розрізі – на етапах контролю, організації та планування.

Оцінка кризових симптомів підприємства і діагностування якості і ефективності системи управління підприємством повинна здійснюватися задовго до прояву його явних ознак.

Основною метою експрес-діагностики рівня якості і ефективності системи управління підприємством є раннє виявлення ознак кризового рівня якості і ефективності системи управління підприємством і попередня оцінка масштабів її кризового стану.

Виділено такі основні етапи здійснення експрес-діагностики рівня якості і ефективності системи управління підприємствами:

1. Визначення «кризового поля», що реалізує загрозу виникнення кризового стану якості і ефективності системи управління підприємством.

Досвід показує, що в сучасних економічних умовах практично всі аспекти діяльності підприємства можуть генерувати загрозу зниження рівня якості і

ефективності системи управління підприємством.

З цих позицій система спостереження «кризового поля» підприємства може бути представлена центрами відповідальності (рис. 3.3).

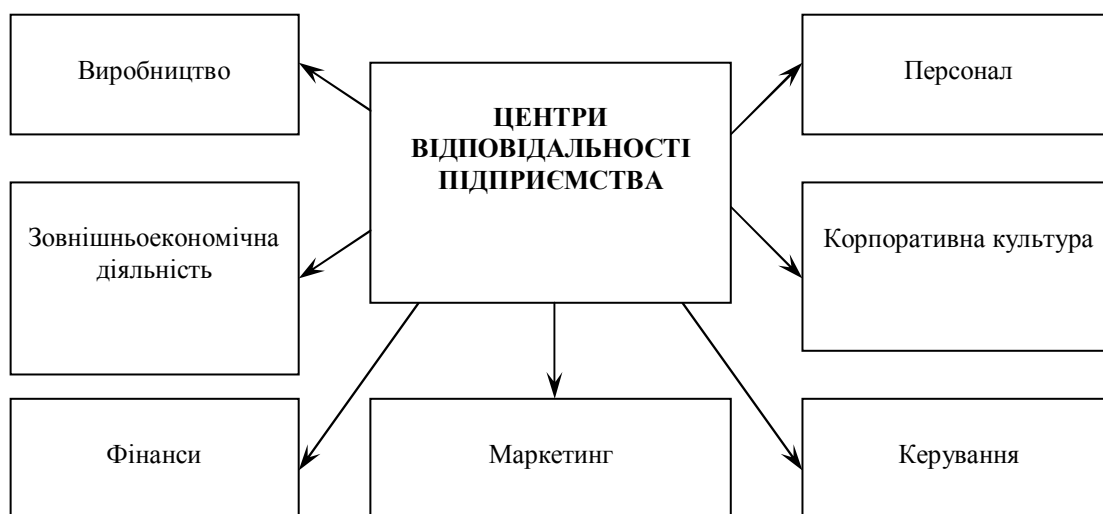


Рисунок 3.3 – Центри відповідальності підприємства

2. Формування системи факторів оцінки якості і ефективності системи управління підприємством.

Система таких факторів формується по кожному центру відповідальності «кризового поля». У процесі формування усі фактори підрозділяються на об'ємні (виражаються абсолютною сумою) і структурні (виражаються відносними показниками).

3. Аналіз окремих сторін якості і ефективності системи управління підприємством, здійснюваний стандартними методами.

Основою такого аналізу є порівняння фактичних показників із плановими (нормативними) і виявлення розмірів відхилень у динаміці. Зростання рівня негативних відхилень у динаміці характеризує наростання кризових явищ управління підприємством, які генерують загрозу спаду рівня якості і ефективності системи управління підприємством.

4. Попередня оцінка масштабів кризового стану якості і ефективності системи управління підприємством. Така оцінка проводиться на основі аналізу окремих сторін якості і ефективності системи управління підприємством

здійснення попередніх етапів. Практика використання програмного ресурсу щодо діагностики рівня якості і ефективності системи управління підприємством застосовується при оцінці масштабів кризового стану якості і ефективності системи управління підприємством.

Отже, проведення експрес-діагностики рівня якості і ефективності системи управління підприємством забезпечує раннє виявлення ознак спаду рівня якості і ефективності управління підприємством і дозволить вжити оперативних заходів щодо їх нейтралізації. У підсумку можна стверджувати, що діагностика рівня якості і ефективності системи управління підприємством дозволяє виявити і систематизувати симптоми, у результаті чого окреслюються ті недоліки управління підприємствами, ліквідація яких дозволить її удосконалити.

Висновки до розділу 3

Нами визначено, що ефективність впровадження процесу контролінгу призведе до підвищення рівня якості і ефективності системи управління підприємством. Було підтверджено доцільність впровадження процесу контролінгу систему управління підприємством.

Означені вимоги до організації процесу контролінгу, представлений порядок та послідовність проведення робіт з впровадження служби контролінгу на підприємстві.

Запропоновано використати новий підхід та інструментарій діагностики рівня якості і ефективності системи управління підприємством, які охоплюють всі необхідні внутрішні фактори, що негативно впливають на стан якості і ефективності системи управління підприємством. Обґрунтовано, що проведення експрес-діагностики рівня якості і ефективності системи управління підприємства і забезпечує раннє виявлення ознак спаду рівня якості і ефективності управління підприємством і дозволяє вжити оперативних заходів щодо їхньої нейтралізації.

ВИСНОВКИ

Контроль є однією з функцій менеджменту. Його роль полягає у тому, що він забезпечує керівників інформацією про досягнення мети організації і при відхиленні від встановленої мети дає можливість застосувати коригуючі дії, також може використовуватися для стимулювання успішної діяльності.

Попередній контроль зазвичай реалізується в формі визначеної політики, процедур і правил. Перш за все він використовується по відношенню до трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Поточний контроль здійснюється, коли робота вже йде. Заключний контроль здійснюється після того, як робота закінчена чи закінчилося відведення для неї час. Поточний і заключний контроль базуються на зворотному зв'язку. Керівники системи в організаціях мають розгорнутий зворотний зв'язок, так як управляючий робітник, є по відношенню до системи зовнішнім елементом, може втручатися в роботу, змінюючи і цілі системи, і характер її роботи.

Перший етап процесу контролю – це встановлення стандартів, тобто конкретних, тих що піддаються виміру цілей, що мають часові межі. Для управління необхідні стандарти в формі показників результативності об'єкту управління для всіх його ключових областей, що визначаються при плануванні.

На другому етапі порівнюються показники функціонування з заданими стандартами, визначається масштаб допустимих відхилень. У відповідності з принципом виключення тільки вагомі відхилення від заданих стандартів повинні визивати спрацювання системи контролю, інакше вона стане неекономічною і нестійкою.

Наступний етап – вимірювання результатів – зазвичай є найбільш клопітким і дорогим. Порівнюючи виміряні результати із заданими стандартами, менеджер отримує можливість визначити, які дії необхідно

використати. Такими діями можуть бути зміни деяких внутрішніх змінних системи, зміна стандартів чи невтручання в роботу системи.

Контроль часто має сильний вплив на поведінку підприємства. Невдало спроектовані системи контролю можуть зробити поведінку робітників орієнтованою на них, тобто люди будуть намагатися задовольнити вимоги контролю, а не досягти поставлених цілей. Такі впливи можуть також привести до видачі неправильної інформації.

Проблем, виникаючих внаслідок впливу системи контролю, можна уникнути, задаючи обдумані стандарти контролю, встановлюючи двохсторонній зв'язок, задаючи досяжні стандарти контролю, уникаючи зайвого контролю, а також винагороджуючи за досягнення визначених стандартів контролю.

Система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

Система контролю повинна бути такою, що підтримує коригуючі дії. Вона має не тільки сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу «якщо ... – тоді...».

На підставі комплексного системного дослідження питань підвищення рівня якості і ефективності системи управління, узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду його оцінки, вироблено ряд висновків і рекомендацій, зміст яких полягає у наступному:

1. Дослідження існуючих підходів до визначення сутності якості і ефективності системи управління дозволило розглянути це поняття як визначену властивість погодженої робочої структури, діючу на підприємстві, яка повинна включати в себе ефективні комплексні технічні й управлінські методи для забезпечення найбільш раціональним способом координованих дій людей, механізмів, а також генерації інформації, необхідної для ефективної діяльності підприємства.

2. Дослідження особливостей контролінгу дозволило дійти висновку, що він може сприяти забезпеченню гарантованого зростання якості і ефективності системи управління, удосконаленню етапів процесу управління і може бути орієнтованим на перспективний розвиток підприємства, основною метою якого є забезпечення прибутковості підприємства та ефективного використання ресурсів. Впровадження контролінгу дозволить підприємствам виконати наступні завдання: координацію управлінської діяльності з метою досягнення цілей підприємства; інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень; створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством; забезпечення раціональності управлінського процесу; забезпечення мотивації персоналу щодо підвищення ефективності роботи підприємства.

3. Обґрунтовано рекомендації впровадження служби контролінгу на підприємстві, які дозволяють модернізувати організаційну та інформаційну структуру підприємства. Створення служби контролінгу, яка функціонує відокремлено від інших економічних служб, дозволяє оптимізувати рух інформаційних потоків між різними підрозділами підприємств і скоординувати дії виконавців по впровадженню системи контролінгу.

4. Запропоновано використовувати методику діагностики та інструментарій оцінки рівня якості і ефективності системи управління на підприємстві за рахунок виділення та систематизації внутрішніх факторів негативного впливу. Запропонований інструментарій дає об'єктивну картину поточного стану підприємства і дозволяє забезпечити раннє виявлення ознак та визначення симптомів спаду якості і ефективності системи управління підприємством, у зв'язку з чим чітко окреслюються ті недоліки, які слід ліквідувати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств : Навч. посібник. – К. : КНЕУ, 2005. – 347 с.
2. Камінська Т.Г. Управлінський облік, аналіз і контроль в системі менеджменту на підприємстві // "Облік і фінанси АПК" – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://magazine.faaaf.org.ua/upravlinskiy-oblik-analiz-i-kontrol-v-sistemi-menedzhmentu-na-pidpriemstvi.html>
3. Ночовна Ю.О. Сутність управлінського обліку: процесно-функціональний та системний підходи [Електронний ресурс] / Ю. О. Ночовна // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. – Вип. 18(2). – С. 159-166. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu-2010_18\(2\)_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu-2010_18(2)_29)
4. Рульєв В.А. Менеджмент : навч. посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
5. Веприйняк К.В. Менеджмент : Конспект лекцій. – К. : 2001. – 115 с.
6. Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова и др. — М. : КолосС, 2007. – 424 с.
7. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент – К. : Знання, 2008. – 389 с.
8. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг : Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 384с.
9. Павленчик А.О. Управлінський контроль. Лекція з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського – [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28072/1/%d0%9b%d0%95%d0%9a%d0%a6%d0%86%d0%af_%d0%a2%d0%b5%d0%bc%d0%b0%209.pdf
10. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник – Черкаси, 2014. – 216 с.
11. Стахів І.М. Лекція № 10. Система і процес контролю з навчальної

дисципліни „Теорія прийняття управлінських рішень”. Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28309/1/%d0%9b%d0%b5%d0%ba%d1%86%d1%96%d1%8f%2010.pdf>

12. Одинцов А.А. Основы менеджмента – [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://studme.org/299802/menedzhment/osnovy_menedzhmenta

13. Барановський М. Удосконалення механізму реалізації контрольної функції в організації [Текст] / Максим Барановський // Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні : зб. тез доп. загальноунів. наук. конф. [м. Тернопіль, квіт. 2016 р.] / відп. за вип. М. М. Шкільняк. – Тернопіль : Тайп, 2016. – С. 317-319.

14. Контроль як функція управління сучасного підприємства. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14696/>

15. Орел В.М. Сутність і роль контролю як функцій управління.// Ефективна економіка – № 6 –2013 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3763>

16. Роль управленческого контроля в организации – [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://spravochnick.ru/menedzhment_organizacii/osobennosti_upravlencheskogo_kontrolya/rol_upravlencheskogo_kontrolya_v_organizacii/

17. Інструменти управлінського контролю – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://studall.org/all-34546.html>

18. Вербещук С.М., Кириченко О.С. Удосконалення процесів контролювання роботи працівників //Тези. Конференції «Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку» <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО/paper/view/579>

19. Ботвіна Н. Фінансовий контроль за функціонуванням системи та механізму фінансової політики держави. // Economic Analysis, Volume 30. –

- № 1. – 2020 – [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1775/6565656835>
20. Чернобай Л.І., Кізло М.В. Система контролю: роль та місце в управлінні машинобудівним підприємством – [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi4naqShNH4AhUpgv0HHRjDDgYQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fjrnل.nau.edu.ua%2Findex.php%2FEPSAE%2Farticle%2Fview%2F4475%2F4603&usg=AOvVaw0XaVjyvUiT6wTsJnyk3xu6>
21. Лозовицький Д.С. Контролінг.: Навчальний посібник. – Львів: Видавництво ЛьвДУВС, 2012. – 310с.
22. Остапенко О.М. Контролінг : курс лекцій для курсантів і слухачів / О. М. Остапенко. – Кіровоград : КЛА НАУ, 2015. – 160 с.
23. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів [текст] : навч. посіб. / І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала, М.В. Гунченко – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.
24. Облік і контроль в управлінні економічною стійкістю підприємств в умовах глобалізації: Монографія / За ред. д.е.н., професора Максимової В.Ф. – Одеса : ОНЕУ, 2014. – 461 с.
25. Кулик Р.Р. Контролінг і контроль: проблеми ідентифікації – [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10817/1/%D0%9A%D1%83%D0%BВ%D0%B8%D0%BA.pdf>
26. Офіційний сайт ПП «ТД Євромоторс» – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://euromotors.km.ua/ru/>
27. Ярошенко С. П. Теоретичні і методологічні основи контролю : монографія / С. П. Ярошенко, Г. І. Пінькас, О. С. Кобичева. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2007. – 251 с.
28. Геращенко І.О. Організація служби контролінгу на підприємстві – [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://www.kpi.kharkov.ua/archive/Conferences/86.pdf>

Додатки