

15
13.06.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

ЧОС Олександра Сергіївна
(студентка групи МО-62)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ НА
ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ БРОНЕТАНКОВИЙ ЗАВОД»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 13.06.2022
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н. Бірюченко С.Ю.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Вікарчук О.І.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1</i> Теоретичні основи організації контролю як функції менеджменту підприємства.....	7
1.1. Сутність та структурні елементи організації контролю як функції менеджменту підприємства	7
1.2. Процес організації контролю як функції менеджменту підприємства	18
1.3. Методичні засади оцінки ефективності організації контролю як функції менеджменту на підприємстві.....	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації контролю на підприємстві.....	34
Висновки до розділу 1.....	43
<i>Розділ 2.</i> Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення процесу організації контролю як функції менеджменту ДП «Житомирський бронетанковий завод».....	45
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	45
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП «Житомирський бронетанковий завод».....	53
2.3. Оцінка системи контролю на ДП «Житомирський бронетанковий завод».....	57
2.4. Напрями удосконалення процесу організації контролю як функції менеджменту ДП «Житомирський бронетанковий завод».....	68
Висновки до розділу 2	76
<i>Висновки</i>	78
<i>Список використаних джерел</i>	82
<i>Додатки</i>	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації економіки особливе місце України у світовому господарстві визначається її інтелектуальним потенціалом та рівнем його використання. Нині одним із найбільш значущих процесів є інтелектуалізація виробництва, що передбачає належний рівень управління підприємством та необхідність постійного його підвищення. Тому пріоритетом економічної стратегії країни має стати накопичення управлінського потенціалу, що відбувається, перш за все, шляхом організації системи контролю на підприємстві. Мистецтво керівництва і полягає у тім, щоб знайти саме такі підходи й методи контролю, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві і спонукали працівників до кращої праці. У таких умовах організація системи контролю є важливою складовою менеджменту, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

У сучасних умовах економічного розвитку одним з напрямків підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств являється оптимізація системи управління ними за допомогою інтеграції основних функцій даної системи – планування, обліку, аналізу і контролю. При цьому, функція контролю забезпечує інформацією суб'єкт управління та суттєво впливає на генерацію управлінських рішень. Саме тому, належна організація системи внутрішнього контролю є одним з найефективніших заходів, що дозволяє підприємствам здійснювати повне спостереження за фінансовими потоками, своєчасно виявляти та попереджати порушення, знизити рівень внутрішньогосподарських ризиків та підвищувати якість й оперативність прийняття рішень стосовно ефективного використання ресурсів підприємства.

Актуальність проблеми організації контролю на підприємстві обумовлена її практичною значимістю і недостатньою теоретичною розробкою. Так, фундаментальним дослідженням питань менеджменту підприємства присвячені праці зарубіжних авторів: М. Альберта, Л. Гелловей, С. Лі, М. Мескона та

В. Дж. Стівенсона, М. Ханна й Ф. Хедоурі, Р. Чейза і М. Дж. Шнідерженса, а також Р. Дж. Шредера. Окремі напрямки організації контролю висвітлено в працях вітчизняних науковців: Б. Білого, І. Бланка, І. Бондар, В. Герасимчука, Ю. Гончарова, Д. Дербенцева, П. Зерматі, Г. Кравченко, Л. Кравченка, Л. Лігоненко, Г. Митрофанова, Л. Наговіциної, М. Порядкова, Т. Унковської, Н. Ушакової, А. Юхименка та ін. Дослідження особливостей організації контролю як функції менеджменту на підприємстві проводили такі вчені, як: І. Белобжецький, М. Білуха, В. Бурцев, Ф. Бутинець, А. Герасимович, Д. Ірвін, Є. Калюга, Л. Крамаровський, М. Кужельний, В. Лишиленко, В. Максимова, Н. Малюга, Л. Нападовська, В. Рудницький, В. Сопко, Л. Сотнікова, Л. Сук, А. Тейлор, Д. Хан, В. Шевчук, М. Шигун та ін.

На жаль, сьогодні спостерігається тенденція зниження ефективності управління підприємствами різної форми власності, що зумовлює на збільшення фінансових зловживань і неефективного використання коштів, знижує результати їх діяльності і впливає на економіку країни в цілому. Саме тому і виникає необхідність удосконалення організації контролю як функції менеджменту підприємства, що й обумовлює актуальність теми дослідження.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних положень і практичних аспектів організації контролю як функції менеджменту ДП «Житомирський бронетанковий завод».

Поставлена мета зумовила необхідність послідовного вирішення наступних **завдань**:

- узагальнити теоретичні положення щодо сутності та структурних елементів організації контролю як функції менеджменту підприємства;
- проаналізувати процес організації контролю як функції менеджменту підприємства;
- вивчити методичні засади оцінки ефективності організації контролю як функції менеджменту на підприємстві;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації контролю на підприємстві;

– оцінити ефективність організації контролю як функції менеджменту ДП «Житомирський бронетанковий завод»;

– запропонувати шляхи підвищення ефективності організації контролю як функції менеджменту ДП «Житомирський бронетанковий завод».

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є система організації контролю ДП «Житомирський бронетанковий завод».

Предметом дослідження є сукупність методичних, організаційних, інформаційних аспектів контролю як функції менеджменту підприємства.

Методи дослідження. Випускна кваліфікаційна робота базується на відомих методологічних засадах, розроблених провідними вченими в галузі економічних та соціальних знань. Наукові результати одержано з використанням спеціальних та загальних методів дослідження соціально-економічних об’єктів і процесів: системного аналізу (при дослідженні сутності та структурних елементів організації контролю як функції менеджменту підприємства та обґрунтуванні його нормативно-правового та інформаційного забезпечення); діалектичного і системного пізнання (при дослідженні процесу організації контролю як функції менеджменту підприємства та визначення методичних засад оцінки ефективності організації контролю як функції менеджменту на підприємстві); економіко-математичного аналізу (при вивченні особливостей організації контролю як функції менеджменту ДП «Житомирський бронетанковий завод»); теоретичного узагальнення (при визначенні шляхів підвищення ефективності організації контролю як функції менеджменту ДП «Житомирський бронетанковий завод»).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України у галузі організації контролю як функції менеджменту на підприємстві, матеріали наукових конференцій, періодичних друкованих видань та офіційних сайтів мережі Інтернет, фінансова, організаційна, фінансова та кадрова звітність ДП «Житомирський бронетанковий завод».

Теоретичне значення дослідження полягає в тому, що: узагальнено теоретичні положення щодо сутності та структурних елементів організації

контролю як функції менеджменту підприємства; проаналізовано процес організації контролю як функції менеджменту підприємства; вивчено методичні засади оцінки ефективності організації контролю як функції менеджменту на підприємстві; охарактеризовано нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації контролю на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані в даній роботі методики, підходи, висновки та пропозиції спрямовані на підвищення ефективності організації контролю як функції менеджменту ДП «Житомирський бронетанковий завод», що сприятиме суттєвому зростанню ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 88 сторінках друкованого тексту. Робота містить 9 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 65 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структурні елементи організації контролю як функції менеджменту підприємства

Сучасні реалії функціонування і діяльності вітчизняних підприємств характеризуються переглядом традиційних підходів управління. Враховуючи те, що власниками компаній переважно являються фізичні й юридичні особи, акценти переносяться на створення системи управління всередині компанії. Інтеграція українських компаній у міжнародне бізнес-середовище потребує формування системи менеджменту, що буде здатна забезпечити фінансову стабільність і прибутковість фірми. Одним з ключових питань розвитку такої системи менеджменту є побудова ефективної системи контролю.

Згідно сучасних уявлень, контроль належить до однієї із функцій менеджменту. Їх вперше в теорії управління класифікував французький вчений А. Файоль. Він виділив 4 основні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію, контроль [30]. Загалом контроль, за визначенням А. Мазаракі, це «управлінська функція й управлінська операція, за допомогою яких здійснюється співставлення того, що повинно бути, з тим, що є де-факто» [39, с. 71]. Оскільки успішність досягнення мети полягає у вмінні вносити корективи в управлінський процес, то це можливо лише за наявності інформації, яка може поступити тільки при наявності контролю. Саме «контроль дозволяє коригувати будь-яку ланку управлінського циклу, усувати недоліки та непорозуміння, виправляти вчасно ситуацію та направляти дії працівників у потрібне русло» [31, с. 117].

За словами В. Шевчука, контроль – це «частина управлінської діяльності, тобто функція менеджера, яка полягає в оцінці відповідності та виявленні невідповідності вимогам за рахунок спостереження, та створення висновків, на

підставі відповідних вимірювань, випробувань чи перевірок» [58, с. 65].
Необхідність у контролі в організації обумовлена наступними обставинами:

- попередження виникнення помилок і проблем, що виникають при управлінні організацією. Якщо їх вчасно не виправити, то з'являються помилки в оцінці майбутніх умов навколишнього середовища та поведінки людей. Функція контролю – це характеристика управління, що дозволяє виявити проблеми та скорегувати діяльність організації до того часу, як ці проблеми переростуть у кризову ситуацію;

- підтримання успіху. Позитивною стороною контролю виступає підтримка усього успішного в діяльності організації. Визначаючи успіхи й невдачі організації, а також їх причини, керівники отримують можливість досить швидко адаптувати організацію до динамічних умов зовнішнього середовища та забезпечити цим найбільші темпи руху до основних цілей організації;

- щоб адекватно відреагувати на зміни, організації необхідний механізм оцінки впливу цих змін на об'єкт управління [65, с. 3].

Відправним кроком дослідження було чітке розуміння суті контролю як економічної дефініції. Проведений попередній аналіз спеціальної літератури, результати якого наведено в табл. 1.1, дозволив констатувати таке.

Таблиця 1.1

Визначення терміну «контроль» в економічній літературі

Джерело	Визначення
1	2
М. Корінько	Контроль, як функція управління, забезпечує з'ясування доцільності й законності використання інвестиційних та матеріальних, трудових й інших ресурсів та перевірку обґрунтованості планування, організації здійснення і відповідності фактичного виконання робіт плановим обсягам
Н. Дикань	Контроль – це фундаментальний елемент управління. Ані планування, ані створення організаційних структур, ані мотивацію не можна розглядати окремо від контролю. Дійсно, майже усі ці процеси являються невід'ємними частинами загальної системи контролю в організації. Види контролю мають таку ж мету: сприяти тому, щоб фактично отримані результати були якомога подібні до потрібних.

Л. Гомберг	Контроль призначений для дослідження відповідності виконання встановленим вимогам, чи ці останні продиктовані законодавством, звичаєм чи просто здоровим глуздом
------------	--

Продовження табл. 1.1

1	2
П. Михненко	Контроль – одна з функцій менеджменту, що полягає у порівнянні результатів роботи з планами, нормами та стандартами, а також – усунення виникаючих відхилень. Контроль – фундаментальний елемент управління. Контроль – це кількісна та якісна оцінка та облік результатів діяльності організації.
О. Шинкевич	Контроль – управлінська діяльність, завданням котрої є кількісна й якісна оцінка та облік результатів роботи організації
З. Гуцайлюк	Контроль в широкому розумінні – це процес, що повинен забезпечити відповідність функціонування об’єкта управління прийнятим управлінським рішенням та спрямований на успішне досягнення поставленої мети
Л. Гуцаленко та В. Дерій	Суть контролю полягає в здійсненні цілеспрямованого впливу на об’єкти управління, що передбачає систематичний нагляд та спостереження за їх діяльністю для виявлення відхилень від встановлених норм, правил, вимог або завдань в процесі їх виконання
В. Шевчук	Дивлячись з управлінської (кібернетичної) точки зору, контроль можна інтерпретувати як функцію, підсистему і процес менеджменту та дати відповідні визначення
Я. Соколов	Контроль зобов’язує аналізувати інформацію про господарську діяльність, трансформуючи облікові дані рівня користувачів

Джерело: [49]

За наявності суттєвої кількості різних тлумачень, в загальному розумінні, контроль розглядають як перевірку відповідності фактичних результатів бажаним. Логічною у цьому контексті є позиція З. Гуцайлюка, котрий підкреслює, що «слід вести мову про контроль як функцію управління (широке розуміння) і як контрольну функцію бухгалтерського обліку (вузьке розуміння). При цьому очевидно, що система бухгалтерського обліку безпосередньо пов’язана з економічним контролем через свій продукт – інформаційні потоки, без якого останній, на наше глибоке переконання, функціонувати не може» [10, с. 42].

Вчені, визначаючи контроль як функцію управління, стверджують, що це «одна з функцій управління, що представляє собою систему нагляду та перевірки стану об’єкту з метою оцінки обґрунтованості та ефективності

прийняття управлінських рішень, виявлення ступеня їх реалізації, наявності відхилень і несприятливих ситуацій, про які доцільно своєчасно інформувати компетентні органи, що можуть прийняти відповідні заходи» [2, с. 72].

Інші учені розглядають контроль в якості системи – «системи спостереження і перевірки відповідності процесу функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням, встановлення результатів управлінського впливу на керований об'єкт виявленням відхилень, допущених у ході виконання цих рішень [12, с. 56]. З позицій системного підходу контролю дають визначання як «формі зворотного зв'язку, за допомогою якого управлінська система отримує необхідну інформацію про дійсний стан об'єкта, що управляється, та виконання управлінських рішень» [19, с. 107].

Контроль, як фінальна стадія процесу управління, безпосередньо має вплив на ефективність інших управлінських функцій, таких як планування, організування та мотивування. Так, «навіть найкращі плани не будуть здійснені, якщо не забезпечити контроль за їх реалізацією» [22, с. 51]. Ефективне функціонування організаційної структури є можливим лиш за умови належного контролю роботи її підрозділів менеджерами вищої ланки. І на сам кінець, функція мотивації виконуватиметься тільки за умови відповідності розміру винагороди досягнутим результатам, для чого й необхідно їх оцінити.

Основна мета контролю полягає в забезпеченні виконання управлінських рішень, успішному здійсненні завдань та в запобіганні можливих помилок. У функції контролю входять:

- збір, обробка й аналіз даних про фактичні результати господарської діяльності усіх підрозділів фірми;
- порівняння їх з плановими показниками;
- виявлення відхилень та аналіз їх причин;
- розробка необхідних для досягнення намічених цілей заходів [40, с. 82].

Завдання контролю поділяють на загальні й конкретні. Конкретні завдання поширюються лише на певну сторону діяльності об'єкта (дотримання трудового законодавства, фінанси, вірогідність звітних даних), а загальні –

всебічна діяльність об'єктів, які контролюються. Основними завданнями контролю як функції менеджменту є:

- визначення фактичного стану об'єкта або його частини в цей момент часу;
- прогнозування стану й поведінки об'єкта і його частини на певний майбутній період часу;
- зміна стану й поведінки об'єкта або його частини таким чином, щоб при зміні зовнішніх умов у припустимих межах були забезпечені необхідні й оптимальні значення характеристик об'єкта або його частини;
- завчасне визначення місця й причин відхилень значень характеристик об'єкта від заданих (тих, що передбачалися);
- збір, передача та обробка інформації про стан об'єкта;
- при досягненні критичних значень характеристик об'єкта забезпечення його стійкого стану [46, с. 39-40].

Зміст загальної функції менеджменту «контроль» проявляється у видах контролю, що класифікують за певними ознаками.

За сферами, виділяють такі види контролю - контроль стану матеріально-технічного забезпечення, контроль виробництва, контроль маркетингу та збуту [10]. Перший вид передбачає оцінювання ступеня задоволення потреб організації у постійних ресурсах (обладнання/персонал/інформаційні системи), системи, обсягів й ритмічності постачання сировини та матеріалів, стану й динаміки виробничих запасів, у якості поставленої сировини, матеріалів та напівфабрикатів щодо вимог стандартів й технічних умов. Контроль виробництва включає процеси перетворення ресурсів організації на продукцію чи послуги. Його зміст полягає у порівнянні запланованих виробничих показників з фактичними даними, виявленні відхилень та аналізі чинників, які спричинили дані відхилення. Контроль виробництва локалізують за наступними напрямками: дотримання термінів виробництва продукції, ефективність використання виробничих потужностей, якість продукції, втрати виробництва та продуктивність праці. Контроль маркетингу й збуту охоплює:

оцінювання й коригування комерційної політики; ефективність маркетингових заходів; конкурентоспроможність продукції; обсяг та структуру маркетингової інформації; широту й глибину асортименту пропонованих покупцям товарів та послуг; ефективність використання збутових каналів; обґрунтованість цін на продукцію та ефективність витрат на рекламу.

За змістом виділяють контроль ресурсів і контроль процесів [22]. Контроль ресурсів передбачає, що виробничо-господарську діяльність організації забезпечують такі групи ресурсів: матеріальні, фінансові, людські та інформаційні. Контролю матеріальних ресурсів підлягає система регулювання запасів, стан матеріальних ресурсів та відповідність їх потребам виробництва, а також якість матеріальних ресурсів. Контроль же фінансових ресурсів полягає в оцінці ступеня забезпеченості організації власними і залученими коштами, ефективності їх використання та правильності прийняття фінансових рішень, відстежуванні й регулюванні грошових потоків, аналізі та регулюванні боргів й зобов'язань організації. Контроль людських ресурсів – це здійснення контрольних заходів при відборі й зарахуванні працівників на посади, оцінювання ефективності та коригування заходів із перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, ділових якостей працівників, ефективності систем оплати праці й стимулювання працівників. Контроль інформаційних ресурсів – це оцінювання відповідності обсягів інформації виробничим та управлінським потребам; вивчення та вдосконалення шляхів надходження інформації в організацію, всередині неї та ззовні. Контроль процесів, в свою чергу, повинен підтвердити, що прості операції здійснюються згідно з існуючими правилами, котрі нівелюють необхідність постійних перевірок. Це стосується адміністративної діяльності та процесу виробництва. Рішення, прийняті різними службами організації, мають взаємодоповнюватися та сприяти реалізації стратегічних завдань. Завданням контролю процесів являється також використання інформаційної системи, щоб оперативно виявляти недоліки функціонування управлінської й виробничої систем (наприклад, перевищення норми неоплачених рахунків чи зростання кількості бракованих виробів).

За етапами проведення виділяють контроль попередній, поточний і підсумковий [34]. Попередній контроль стосується, насамперед, якості фінансових, матеріальних, людських, інформаційних й інших ресурсів на вході організації. Поточний контроль здійснюють в процесі виробничо-господарської діяльності. Його мета – виявлення та усунення поточних перешкод, недоліків, помилок, які можуть завадити досягненню цілей організації. Підсумковий контроль проводять після завершення робіт або фінансово-господарського року. Його метою є співставлення запланованого результату з фактичним, виявлення відхилень та пошук їх причин з метою недопущення у майбутньому.

За формами організації виділяють контроль централізований, децентралізований і самоконтроль [45]. Централізований контроль здійснюють спеціальні підрозділи, які функціонують в системі управління організації (контролери, ревізійні відділи та відділи внутрішнього аудиту). Різновидом централізованого контролю є аудит, тобто експертиза фінансової звітності й іншої інформації щодо господарсько-фінансової діяльності суб'єкта господарювання для з'ясування його реального фінансового стану. Аудит може бути як зовнішнім (здійснюється незалежними експертами), так і внутрішнім (проводять штатні працівники організації для допомоги персоналу ефективно виконувати свої функції). Управлінський аудит зосереджується на вивченні та оцінюванні господарських операцій для вироблення рекомендацій стосовно раціонального використання ресурсів, досягнення результату і подальшої політики організації. Децентралізований контроль локалізується на рівні функціональних й виробничих підрозділів організації. Так, бухгалтерія контролює стан обліку у виробничих та допоміжних підрозділах організації; відділ праці й заробітної плати – дотримання норм та нормативів оплати, стимулювання праці; керівники виробничих підрозділів контролюють витрати виробничих ресурсів в своїх підрозділах. Самоконтроль полягає у контролюванні працівником власних дій та операцій, виробленої продукції, ін.

За способами виділяють контроль суцільний та вибірковий [2]. Перший є повним (тотальним) контролем, який охоплює кожную роботу та кожную одиницю

виробленої продукції (послуг). Вибірковий же контроль здійснюється за якістю робіт, товарів і послуг шляхом вибірок та взяття проб із загального обсягу. Управлінці часто відмовляються змінювати суцільний контроль на вибірковий, забуваючи про принцип Паретто 20:80, який можна сформулювати так: для ефективного управління організацією, достатньо проконтролювати 20% контрольованих об'єктів, бо вони дають 80% результатів діяльності організації.

За формою здійснення фахівці в галузі управління виділяють три види контролю: фінансовий, адміністративний, технічний [42]. Фінансовий контроль здійснюється шляхом отримання від кожного господарського підрозділу фінансової звітності за найважливішими економічними показниками. При цьому, в центрі уваги стоять такі показники, як рівень прибутку, витрати виробництва і їх співвідношення до чистих продажів, ефективність капіталовкладень та забезпеченість власними коштами, фінансовий стан та ін. Адміністративний контроль здійснюється за відповідністю господарських результатів до показників, запланованих в бюджеті: проводиться порівняння обсягу фактичних й планованих продажів; аналізується зміна частки фірми на ринку – як в цілому, так і по окремих продуктах та сегментах ринку, а також стан портфеля замовлень. В той же час, адміністративний контроль спрямований на вирішення стратегічних завдань й досягнення намічених цілей шляхом найефективнішого використання існуючих ресурсів та тісно пов'язаний із перспективним плануванням. Технічний контроль використовують для перевірки виробничих параметрів. Він є необхідним для своєчасного усунення технічних неполадок та перевірки стану обладнання.

В залежності від системи управління, контроль може бути внутрішнім та зовнішнім [30].

Зовнішній контроль являє собою контроль із боку державних, інших органів та організацій. Внутрішній контроль являє собою контроль, який здійснюється усередині організації.

Внутрішній контроль розглядаємо в трьох аспектах:

1) як систематичну й конструктивну діяльність керівників і органів управління, одну із управлінських функцій, контроль як діяльність;

2) як підсумкову стадію процесу управління, основою якої є механізм зворотного зв'язку;

3) як складову процесу розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень, що безперервно бере участь в цьому процесі від початку до завершення [31, с. 158].

Будь-який вид контролю має здійснюватись із врахуванням певних принципів, в цьому полягає науковість підходу до здійснення контролю. Виділяють наступні принципи контролю:

- вірогідність (результати контролю мають бути достовірними);
- об'єктивність (тобто контроль повинен відбивати об'єктивну реальність на основі існуючих фактів та подій);
- гласність (контроль має проводитися відкрито, за винятком особливих випадків, а результати контролю повинні бути доступні для співробітників організації);
- оперативність (контроль повинен проводитися, коли це необхідно, тобто у потрібному місці й в потрібний час);
- реальність;
- спрямованість на усунення помилок та закріплення успіху (важливою особливістю ефективного контролю є те, що він являється імперативом до дії щодо усунення помилок виявлених в ході проведеного контролю) [24].

Варто мати на увазі, що «будь-який керівник, незалежно від рангу, повинен розглядати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків» [38, с. 16]. Функції планування, організації й мотивації не можна здійснювати окремо від функції контролю. Усі вони є невід'ємною частиною загальної системи управління та провідною організацію до отримання результату діяльності. Діяльність організації має забезпечувати отримання необхідного результату та завжди протікає як керований процес.

Контроль, як функцію менеджменту, необхідно розглядати, насамперед, в контексті організації менеджером індивідуальної й колективної діяльності людей. Технічні засоби, що при цьому використовуються, прийоми та методи зумовлюються саме таким розумінням цієї функції. В найзагальнішому вигляді, контроль може розглядатися як процес вимірювання/зіставлення фактично досягнутих результатів по відношенню до запланованих. При цьому, можливі 2 варіанти: збіг або розбіжність фактично досягнутих результатів із запланованими [2, с. 51-52]. У першому випадку – робота відповідає плану або іншим вимогам щодо її здійснення. В другому потрібно прийняття рішення про необхідність корекції.

Об'єктом контролю можуть бути насамперед посадові особи, процеси, що відбуваються в організації, а також в цілому організація [30]. Наприклад, предметом контролю виробництва виступають кількість та якість продукції, дотримання технології та терміни виконання робіт. Менеджери, які відповідають за фінанси фірми, контролюють її доходи і витрати, порівнюють величину фактично отриманого прибутку з очікуваною. Менеджера з кадрів цікавить усе, що пов'язане із людьми: чи немає запізнень, прогулів й інших порушень дисципліни, на які роботи потрібен додатковий персонал та чи є задоволеними співробітники своїм становищем у фірмі. Таким чином, суб'єктами контролю в організаціях є менеджери, однак суб'єктами контролю можуть виступати і державні органи влади.

Загалом контроль розуміємо як своєчасне виявлення відхилень в роботі організації, обумовлених низькою виконавчою дисципліною персоналу чи впливом чинників зовнішнього середовища, внесенні корективів та створенні належних умов для реалізації стратегії організації. Контроль є різновидом управлінської діяльності, спрямованим на забезпечення досягнення цілей організації, за допомогою оцінювання й аналізу результатів її діяльності та внесення необхідних корективів, у разі відхилення фактичних результатів від запланованих. Контроль як функція менеджменту передбачає:

- 1) оцінювання результатів діяльності організації загалом та її структурних підрозділів зокрема;
- 2) оцінювання гнучкості управління та його здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища й пристосовуватися до них;
- 3) виявлення й аналіз факторів, котрі перешкоджають досягненню запланованих результатів; запобігання виникненню й накопиченню помилок;
- 4) урахування конкретних внесків кожного учасника процесу в забезпечення кінцевого результату;
- 5) формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу;
- 6) мінімізацію витрат;
- 7) подолання проблем, пов'язаних зі зростанням організації тощо.

Виходячи з її ролі в процесі керування, функцію контролю ще називають функцією зворотного зв'язку менеджменту з об'єктом керування. Значення цієї функції зумовлено природою економічної діяльності менеджерів, котрі здійснюють процес керування цією діяльністю і через діяльність людей відповідно до об'єктивного характеру відтворювальних процесів, й із врахуванням суб'єктивних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на цей розвиток. Виконання функції контролю вимагає високої професійної підготовки та досвіду роботи з людьми.

Отже, контроль, як функція менеджменту, є спеціалізованим різновидом управлінської діяльності, зміст котрої полягає в одержанні інформації від функцій цілепокладання та нормування й обліку, зіставленні одержаної інформації й передачі наслідків порівняння для виконання функції регулювання. Контроль здійснюється для досягнення узгодженості та синхронізації зусиль виконавців, виявлення розбіжностей й протиріч в їхній діяльності. Дослідження управлінської сутності контролю дозволяє виокремити його від інших функцій менеджменту та розглядати автономно, як систему, що є множиною елементів, які перебувають у відношеннях й зв'язках один з

одним, створюючи певну цілісність. Система контролю, як функція управління, має забезпечувати оцінку якості роботи підприємства.

1.2. Процес організацією контролю як функції менеджменту підприємства

В умовах ринкової економіки контроль як функція менеджменту є однією з найважливіших складових процесу управління, а її реалізація впливає безпосередньо на ефективність роботи господарюючих суб'єктів економіки. Зміст функції менеджменту «контроль» реалізується в процесі контролю, або в контролюванні. Процес контролю передбачає комплекс контрольних дій (заходів), виконуваних суб'єктом контролювання над об'єктом.

Суть процесу контролю визначається його змістом та технологією виконання. Зміст вказує на ті фактори, які саме підлягає контролюванню та на які параметри об'єкта контролю слід звернути увагу; технологія ж описує, як саме його здійснювати, хто контролює та в якій послідовності [2]. Для ефективного контролю необхідно заздалегідь з'ясувати такі питання: «Що контролюється (співробітник як особистість, його метод праці, результати його праці)? Хто контролює і як контролює? Якими мають бути наслідки контролювання?» [45].

Процес здійснення контролю визначається діяльністю об'єднаних в певну структуру суб'єктів контролю (органи контролю/керівники/контролери/громадські організації), спрямована на досягнення поставлених цілей підприємства через реалізацію певних завдань із застосуванням відповідних принципів, методів, видів, технічних засобів та технологій контролю [57].

Суть процесу контролю виражають здійснювані заходи: організаційні, змістовно-технічні й узагальнюючо-коригуючі [3]. Так, організаційні заходи включають в себе обрання об'єкта контролю й організаційно-методичну

підготовку до проведення контролю. Змістовно-технологічні ж заходи включають розробку плану проведення контролю та обрання методу вивчення контрольованого об'єкта, а також відповідальних осіб за його проведення. Узагальнюючо-коригуючі заходи, в свою чергу, передбачають узагальнення, а за необхідності – обговорення в колективі результатів контролю, розробку рішень та оцінку щодо їх виконання.

Згідно підходу З. Гуцайлюка [10], процес проведення контролю поділяється на такі стадії або етапи.



Рис. 1.1 Етапи процесу проведення контролю

I. Новик [36] пропонує інший підхід до процесу контролю. Так, на його думку, основний процес контролювання охоплює такі етапи:

1) встановлення нормативів. Суть його - розроблення планів. Оскільки плани різняться за конкретним змістом й ступенем складності, керівникам нелегко відстежити усе відразу. Для цього встановлюють певні нормативи, як критерії ефективності роботи. Ними являються наперед визначені пункти у загальній програмі планування, які обумовлюють ефективність діяльності, що дає уявлення щодо загального стану справ та позбавляє менеджера необхідності стежити за кожним кроком виконання плану. Поміж різноманітних нормативів найбільш прийнятними є кількісні й якісні цілі та завдання;

2) співставлення фактичної діяльності із нормативами (визначення ефективності діяльності). Найлегше дати оцінку ефективності діяльності за кількісними показниками, проте значно складніше – за якісними й слабо формалізованими: фінансовим станом підприємства та відносинами із профспілкою, загальним успіхом підрозділу та керованого підлеглим керівником тощо;

3) коригування відхилень в роботі. На даному етапі контролювання являється частиною загальної системи управління та поєднується із іншими функціями менеджменту. Його можна здійснювати, шляхом перегляду планів або модифікації цілей. Реалізація цього етапу можлива й у межах функції «організування»: перерозподіл чи уточнення завдань, виділення додаткового персоналу та вдосконалення відбору, навчання розстановки кадрів та ін.

З точки зору практики менеджменту процес контролю є замкнутим циклом, що складається з 4 етапів стосовно конкретного об'єкта та здійснюється на усіх рівнях управління.

На 1 етапі циклу контролю менеджери вищої ланки встановлюють стандарти – критерії оцінювання роботи підприємства у цілому. Стандарт – норма чи модель, що стають мірилом інших об'єктів [13]. Критерієм контролю виступають конкретні цілі, що були вибрані з планів та стратегій організації. Стандарт вказує на те, яким повинен бути кінцевий результат, для досягнення поставлених цілей (наприклад, досягти певного рівня витрат із розрахунку на

одиницю продукції, для збільшення частки фірми на ринку). Вони дають змогу керівництву порівняти виконану роботу із запланованою [2].

Встановлення стандартів має на меті вироблення конкретних цілей, прогрес стосовно котрих бажаний для підприємства. Важливою характеристикою цих цілей є те, що їх можна кількісно виміряти. На цьому етапі контролю, очевидно, проявляється тісний зв'язок між функціями контролю та планування. Цілі, що можуть бути використані як стандарти, відрізняють 2 важливі особливості. По-перше, вони характеризуються наявністю часових рамок, в яких повинна бути виконана робота, а, по-друге, конкретного критерію оцінки. Критерій оцінки є необхідним для визначення ступеня виконання роботи. Такі критерії дозволяють керівництву співставити реальну роботу з запланованою. Відносно легко встановити показники результативності для таких величин: прибуток (перерахування коштів у федеральний бюджет), обсяг продажів/обсяг товарообігу) та вартість матеріалів (вартість товарів, переміщуваних через кордон, тощо, так як вони піддаються кількісному виміру. Однак, деякі важливі цілі та завдання підприємства кількісно виразити немає можливості. Наприклад, соціально-психологічний чи моральний рівень в організації. В таких випадках вдаються до допомоги різних соціологічних опитувань та досліджень [19].

Стандарти, які використовуються для контролю, повинні бути тісно пов'язані із стратегічною метою, бо може виникнути ситуація, коли підприємство буде суворо контролювати виконання неправильного завдання. [25].

Ефективне функціонування підприємства передбачає дотримання не тільки виробничих, технічних, фінансових, а ще й етичних стандартів (норм). Етичні норми – «система загальних цінностей і правил, яких повинні дотримуватися працівники підприємства для забезпечення її позитивного іміджу і створення передумов для підприємницького успіху» [35, с. 214]. У світовій практиці менеджменту порушенням етичних норм вважають:

- надання чи отримання хабаря;

- шахрайство;
- виплату співучаснику незаконно отриманих грошей;
- розпалювання конфліктів на ґрунті зіткнення інтересів;
- продаж неякісної продукції;
- ухиляння від сплати податків;
- розкриття таємниць компанії;
- незаконне використання інформації, отриманої в довірливій розмові [1].

Підприємства, котрі цінують свою репутацію, доводять до своїх працівників ті етичні норми, що є звичними не лише для власної країни, а й для світу вцілому. Урахування етичних норм на таких підприємствах здійснюється ще при розробленні стратегії та забезпечується контролем етичної поведінки.

Зіставлення досягнутих результатів з установленими стандартами – це другий етап процесу контролю та полягає у зіставленні реально досягнутих результатів із установленими стандартами. На даному етапі повинно бути встановлено на скільки досягнуті результати відповідають очікуванням, і чи є відхилення від стандартів. Діяльність, яка здійснюється на цій стадії контролю, найчастіше є найпомітнішою частиною всієї системи контролю. На даному етапі дається оцінка, яка є основою для рішення про початок дій [17, с. 152].

На 2 етапі контрольного циклу оцінюються результати діяльності на усіх рівнях компанії у всіх підрозділах. Вимірювання досягнутих результатів та зіставлення їх із стандартами передбачає:

- визначення масштабу відхилень;
- вимірювання результатів;
- передачі інформації про отримані результати;
- оцінювання досягнутих результатів [25, с. 109].

Масштаб відхилень – це відхилення від заданої траєкторії, яке необхідно фіксувати в процесі вимірювання [13]. При цьому треба враховувати, що завеликий масштаб збільшує ризик несвоєчасного виявлення відхилень, а надто малий, в свою чергу, спричиняє реагування системи контролю на незначні відхилення та потребує зайвих коштів на перевірку їх впливу на стан

контрольованого об'єкта. Саме тому система контролю повинна спрацьовувати, коли мають місце істотні для об'єкта контролю відхилення від стандартів.

Вимірювання результатів – встановлення фактично досягнутих результатів, що характеризують стан об'єкта контролю [13]. Система вимірювання повинна відповідати тому виду діяльності, котрий контролюють. Розрізняють фізичний і динамічний виміри [22]. Фізичний вимір стосується розміру, форми та зовнішнього вигляду об'єкта контролю. Основні одиниці – це штуки, тони, кілометри, гривні тощо. Динамічний вимір характеризує рівень використання ресурсів за якістю або властивістю (наприклад, фондовіддача/матеріаломісткість/продуктивність). При вимірюванні важливим є, щоб швидкість, повторюваність та точність контролю узгоджувалися із діяльністю, що підлягає контролю. Недотримання цієї вимоги призведе до зайвих витрат.

Передавання інформації – процес надсилання отриманої в процесі вимірювання інформації особі, яка приймає рішення. Інформацію слід передавати в той момент, коли це необхідно для прийняття рішення. Тому необхідно з'ясувати, кому саме передавати інформацію, в якій формі, з якою регулярністю та як швидко вона має надходити; як забезпечити її повноту й достовірність. Часто такі питання вирішують, застосовуючи комп'ютерні інформаційні технології [37].

Оцінювання інформації – зіставлення фактичних результатів із стандартами й визначення ступеня їх досягнення. Передбачає під собою обов'язкове з'ясування достовірності отриманої інформації особою, що приймає рішення [13]. Ця ланка в процесі контролю мусить бути чітко налагоджена, для уникнення прийняття неефективного рішення щодо коригування дій.

Більшість підприємств використовують як кількісні, так і якісні критерії оцінювання. Важливою складовою цього етапу являється визначення масштабу відхилень, вимір результатів й передача інформації та її оцінка. Якщо було взято занадто великий масштаб, то проблеми, що виникатимуть, можуть бути

критичними. А якщо було взято надто малий масштаб, то підприємство буде реагувати на дуже невеликі відхилення, а це буде скоріш заважати, ніж сприяти процесу управління. В подібних ситуаціях досягається високий ступінь контролю, проте його ефективність дуже низька [45, с. 137].

На 3 етапі реальні результати діяльності порівнюються із прийнятими стандартами. Менеджери з'ясовують причини будь-яких відхилень в роботі підприємства. Якщо результати діяльності відповідають стандартам, то на 4 етапі немає необхідності у змінах. Проте, якщо результати діяльності, з тих чи інших причин, не відповідають стандартам, тоді на цьому етапі здійснюються відповідні коригуючі дії, що можуть полягати або у внесенні змін в саму діяльність підприємства, або у переоцінці стандартів. Від правильності дій залежить ефективність функціонування підприємства. Тому менеджер може обрати 3 лінії поведінки:

а) не втручатись в перебіг процесу (коли фактичні результати відповідають встановленим стандартам);

б) коригувати дії, знайшовши причини, через котрі стандартів не було досягнуто. Існує 2 види коригуючого впливу: ліквідація причин відхилення (коли вони можуть бути усунуті силами підприємства) або пошуки кращих способів пристосування до нових зовнішніх умов (так, зниження обсягу продажів продукції свідчить або про закінчення життєвого циклу продукту, і його слід знімати з виробництва, або ж про неефективність тактики збуту, і її слід змінити відповідно до нових тенденцій ринку);

в) переглянути стандарти та цілі, якщо вони нереальні. Такі випадки трапляються найчастіше, коли керівник ідеалізує ділові й професійні якості своїх підлеглих та занадто оптимістично оцінює ситуацію; при несподіваній зміні зовнішнього середовища у небажаному для підприємства напрямі (наприклад, скасування пільг, якими користувалось підприємство). Часто зміна стандартів пов'язана із зміною вимог споживачів до продукту, котрий випускає підприємство [57].

Отже, контроль – це ефективний інструмент менеджерів в забезпеченні реалізації вибраної стратегії. Контроль як функція менеджменту є процесом, за допомогою якого менеджери можуть переконатися, що діяльність підприємства здійснюється згідно з планом. Менеджер спочатку встановлює мету та завдання й методи їх досягнення. Процес управління передбачає в собі контроль за досягненням мети. За таких умов, менеджер може вчасно зафіксувати відхилення від плану чи невідповідність плану меті і вжити необхідних заходів для коригування. Контроль дає змогу менеджеру порівнювати реальні результати підприємства з бажаними. Процес контролю сприяє регулюванню й оптимізації стратегічного курсу підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності організації контролю як функції менеджменту на підприємстві

Важливе значення в системі організації контролю як функції менеджменту на підприємстві є виявлення його ефективності. У значній мірі ефективність функції контролю визначається за допомогою методології, тобто попередніми дослідженнями та розробкою критеріїв оцінки і показників, що вимірюють окремі сторони діяльності та контролюючі процеси. Крім цього, необхідна розробка процедур проведення контрольних операцій, підбір та підготовка здатного до такої роботи управлінського персоналу, тощо.

Для більш ґрунтовного дослідження основних аспектів оцінки ефективності організації контролю як функції менеджменту на підприємстві доцільно розглянути категорію «ефективність контролю». Загалом ефективність організації контролю як функції менеджменту на підприємстві відображає внесок управлінської діяльності у результативність керуючої системи та характеризується різними показниками, як об'єкта управління, так і власної управлінської діяльності (суб'єкта управління) [61]. Ефективність

контролю в управлінні визначається шляхом зіставлення певних параметрів, критеріїв і показників в часовому і просторовому аспектах [2].

Так, для того, щоб контроль міг бути ефективним, він повинен володіти певними критеріям. Л. Скібіцька та О. Скібіцька [48] пропонують виділяти такі критерії ефективного контролю як функції менеджменту на підприємстві:

- стратегічна спрямованість, яка передбачає аналіз ключових питань діяльності підприємства; орієнтація на результат полягає у підпорядкуванні всіх дій щодо контролю бажаних цілей і очікуваних результатів діяльності підприємства;

- відповідність справі – полягає в об'єктивному вимірюванні й оцінюванні того, що дійсно важливо і відповідає виду діяльності підприємства;

- вчасність контролю – полягає в можливості усунення відхилень раніше, ніж вони набудуть значного розміру;

- гнучкість та простота контролю – полягає в його пристосовуванні до мінливості внутрішнього й зовнішнього середовища та застосуванні простих методів контролю;

- економічність контролю полягає у тім, що вартість контролю не має перевищувати прибутку від нього.

З погляду О. Щеглової [61], ефективна система контролю дає змогу успішно керувати підприємством та регулювати його діяльність. На її думку, характеристики ефективної системи контролю - це точність й достовірність, своєчасність, гнучкість, економічність, обґрунтованість критеріїв та їх множинність, об'єктивність і стратегічна спрямованість, зв'язок з винагородою та орієнтованість на людський фактор.

Охарактеризуємо виділені нами критерії ефективності організації контролю як функції менеджменту на підприємстві.

1. Достовірність й точність інформації. Часто менеджери приймають рішення, які ґрунтуються на недостовірній чи неточній інформації, що здебільшого надходить від підлеглих та є способом приховання недоліків власної роботи та уникнення покарань. Таке явище має місце при відсутності

взаєморозуміння між керівником й підлеглими. Ефективна система контролю повинна запобігати надходженню недостовірної інформації, використовуючи для цього систему покарань і альтернативні інформаційні канали. Однак, найкращим способом усунення цієї проблеми являється формування відповідної організаційної культури [57].

2. Доцільність контролю. Якщо контролювати кожен крок підлеглих та накладати стягнення за найменші порушення, то це неминуче призведе до негативних наслідків. Поєднання контролю з іншими функціями менеджменту надає змогу зменшити обсяг контрольованих операцій й чисельність працівників, які їх виконують. Зокрема, поєднуючи контроль з глибоким аналізом організації праці та виробництва, можна позбутися спрямування зусиль менеджера на усунення не вирішальних, проте найбільш явних дефектів в роботі підприємства. Саме тому доцільно розширювати службову функцію контролю, яка полягає не тільки у вивченні процесу реалізації рішень, а й в активному їх корегуванні та раціоналізації усієї розпорядчої діяльності апарату управління [61].

3. Своєчасність контролю. Вона полягає не лише у виключно високій швидкості його проведення, а й в оптимальному часовому інтервалі між проведенням вимірювань та визначенням оцінок, адекватному явищу, яке контролюється. Значення часового інтервалу визначається з урахуванням термінів основного плану, швидкості змін та витрат на проведення спостережень, а також обробки та аналізу отриманих результатів. Найважливішим завданням контролю лишається усунення відхилень раніше, ніж вони набудуть значного розміру.

Відтак, система ефективного контролю – система, що надає необхідну інформацію конкретним фахівцям раніше, ніж розвинеться кризове явище. За своєчасного виявлення недоліків в роботі проблему можна ліквідувати не допустивши кризових ситуацій. Проте своєчасність не означає поспішність. Залежно від характеру проблем, контроль можна успішно здійснювати й на основі інформації, що надходить з установленою періодичністю. Важливо

визначити, які саме інтервали часу є допустимими для забезпечення керованості процесу. Досвідчений менеджер завжди знає, як визначити проміжні точки, на котрих він зосередить контрольні дії. Протяжність в часі між цими точками доцільно вибирати із таким розрахунком, щоб можна було виявити можливі відхилення на ранній стадії. Для менеджерів нижчого рівня цей інтервал є меншим, а для вищого – більшим. Але, у разі різких відхилень, інформацію слід миттєво передавати особі, уповноваженій приймати рішення щодо коригування процесу [33].

4. Економічність контролю. Вона означає, що витрати на створення й впровадження системи контролю повинні бути меншими, ніж вигода від її застосування. Значні витрати на придбання технічних засобів контролю, збільшення кількості осіб, що контролюють, та числа перевірок не гарантують, що ефективність контролю зросте. Варто враховувати, що витрати повинні наближати підприємство до поставлених цілей. Коли ж сумарні витрати на систему контролю перевищують створені нею переваги, підприємству краще не використовувати її взагалі чи запровадити не такий ретельний контроль. Оскільки у контролі приховано багато побічних витрат (витрати робочого часу та відволікання ресурсів, що могли б бути витрачені для вирішення інших завдань), то, щоб контроль був економічно виправданим, співвідношення витрат й можливого прибутку повинно бути досить низьким. Для того, щоб визначити реальне співвідношення витрат й прибутку від застосування системи контролю, потрібно розглядати як довгострокові аспекти, так й короткострокові. Основне правило контролю полягає у тому, що вартість контролю не повинна перевищувати прибутку від нього. Він не має спрямовувати роботу хибним шляхом [18].

5. Гнучкість системи контролю. Вона передбачає її здатність швидко адаптуватися до змін та внести в систему контролюючих дій необхідні корективи. Наприклад, після аварії на ЧАЕС попередній контроль харчових продуктів, при їх подальшій переробці, обов'язково включає радіологічну пробу. Контроль, як і плани, повинен бути досить гнучким та пристосовуватись

до мінливості внутрішнього, безпосереднього і зовнішнього середовищ. При цьому, незначні зміни планів рідко бувають пов'язаними із необхідністю серйозних змін в системі контролю [11].

6. Обґрунтованість критеріїв контролю та їх множинність. Полягає в чіткому роз'ясненні виконавцям завдання. Досягнення мети фіксується за певними кількісними та якісними критеріями. Якщо критерії необґрунтовані, то є ймовірність того, що у виконавців виникатимуть сумніви щодо доцільності їхньої роботи. А це зумовить приховування реального стану речей від керівника. Однак, кількість критеріїв, за якими контролюється стан об'єкта управління, має давати цілісну його картину. Особливо це стосується параметрів якості продукції підприємства. Якщо хоча б деякі із них не відповідатимуть вимогам споживачів, то обсяги продажу суттєво скоротяться. Саме тому ефективний контроль має передбачати множинність критеріїв [16].

7. Об'єктивність контролю. Результати контролю мають якнайточніше відображати ситуацію, особливо якщо незначні відхилення від параметрів можуть значно вплинути на кінцевий результат, провокуючи ефект «снігової кулі». Наприклад, якщо контролер в своєму звіті зазначить, що кількість рекламаций на якість продукції практично не змінилась, менеджер вирішить, що справи в компанії йдуть як завжди. Якщо ж буде зазначено, що рекламаций надійшло на 1,2% більше, то це свідчитиме про погіршення роботи компанії і менеджеру потрібно буде вживати невідкладних заходів. Якщо ж кількість рекламаций зменшилась на 1,2%, то вжиті заходи були правильними й їх необхідно закріпити. Об'єктивність контролю полягає також в тому, що його результати повинні мати однакові наслідки (як позитивні, так і негативні) для усіх, чию роботу перевіряли, незалежно від їх статусу на підприємстві [20].

8. Стратегічна спрямованість контролю. Це передбачає, що система контролю не може бути надто вузькою або занадто зосередженою на кількісних показниках. Вона повинна функціонувати так, щоб створювати на підприємстві сприятливі умови для реалізації його головних та стратегічних завдань [33].

9. Відповідність контролю виду діяльності. Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати тому виду діяльності, що контролюється, і надавати об'єктивні дані щодо вимірювання та оцінювання того, що є справді важливим. Незадовільний механізм контролю може скоріше маскувати, але не збирати важливу критичну інформацію [42].

10. Зв'язок із винагородою. Контроль має бути не просто адміністративним важелем в руках керівника, а і підкріплюватися системою мотивацій. Особливо це важливо для підсумкового контролю [51].

11. Орієнтованість на людський фактор. Система контролю повинна брати до уваги індивідуальність виконавця, тобто особисті якості, статус на підприємстві, зв'язки в колективі. Вона має бути об'єктивною та доброзичливою, не перетворюватися на систему тотального стеження за усіма та не погіршувати морально-психологічного клімату у колективі. Надмірний контроль матиме дисфункціональні наслідки для підприємства, бо формуватиме в ній атмосферу недовіри. Тому більшість сучасних менеджерів, створюючи систему контролю, прагнуть вводити в неї якнайбільше елементів самоконтролю. Зокрема, якщо відхилення у роботі об'єкта управління незначні, то підлеглі можуть виправити становище самостійно, не повідомляючи про це керівника. Така позиція менеджера дасть йому змогу не відволікатись на дрібниці та скоротити кількість рішень, а підлеглим – проявити свої здібності. Проте, тривала відсутність контролю може погіршити ситуацію, тому що може сприйматися як байдуже ставлення керівника до підприємства й підлеглих. Часто контроль стає початком ділового спілкування керівника та підлеглого, що сприяє довірі та партнерській взаємодії [61].

12. Орієнтація на досягнення конкретних результатів. Мета контролю полягає не в збиранні інформації та виявленні проблем, а, насамперед, у вирішенні завдань, які стоять перед підприємством. Реалізація функції контролю та оголошення його результатів є важливим лише як засіб досягнення цієї цілі. Контроль вважається ефективним, коли підприємство, фактично,

досягає бажаних цілей та спроможне визначити нові цілі, що забезпечать його динамічний розвиток в майбутньому [63].

13. Простота контролю. Як правило, найефективніший контроль – це найпростіший контроль, з точки зору тих цілей, для котрих він призначений. Найпростіші методи контролю потребують менших зусиль та більш економічні. Але найважливіше полягає у тім, що занадто складну систему контролю працівники не розуміють і не підтримують її, тобто вона не може бути ефективною. Надлишкова складність призводить до безладу, що являється синонімом втрати контролю над ситуацією. Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати потребам та можливостям спеціалістів, що взаємодіють із системою контролю та реалізують її. Ефективність контролю зростає, якщо працівники, що його здійснюють, мають повноваження виконувати ще й координаційні функції [49].

На основі вказаних критеріїв ефективності організації контролю як функції менеджменту на підприємстві, здійснюють відбір певних методів контролю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи оцінки ефективності організації контролю
як функції менеджменту на підприємстві [42]

Метод	Характеристика методу
1	2
Порівняння	здійснюється порівняння фактичних значень показників і базових, які відображають рівень ефективності організації контролю
Групування	виділення серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних за якими-небудь ознаками груп
Рейтинговий метод	передбачає побудову рейтингу за допомогою ряду показників, бальний метод, метод кластерного аналізу, метод комплексного фінансового мультиплікатора.
Математична статистика	досліджуються показники, між котрими існує функціональна залежність. Використання цього методу ускладнюється необхідністю значної кількості вихідної інформації та неможливістю встановлення взаємозв'язку між всіма показниками. Виділяють такі методи, як кластерний аналіз, регресійний, дисперсійний, аналіз часових рядів
Факторний аналіз	досліджують вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства

Ранговий метод	нормативна система показників, що впорядковує шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання, при цьому вищий темп росту одного показника щодо іншого відповідає вищому рангу
Матричний метод	дозволяє провести порівняльний аналіз управління у динаміці й визначити значення узагальненого показника ефективності управління
Метод експертних оцінок	застосовується у разі наявності великої кількості приватних показників, що характеризують різні аспекти управління. Основний недолік - суб'єктивність оцінки та можливі помилкові судження
Метод нейронних мереж	обчислювальна технологія, яка робить можливим використання великої кількості вихідної інформації
1	2
Метод нечіткої логіки	дозволяє оцінювати ефективність управління із врахуванням кількісної й якісної інформації, усуває недоліки методів, заснованих на фінансових показниках. Нечітко-множинні описи є набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах невизначеності та полем для нової інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок
Економіко-математичне моделювання	дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язку, взаємозалежності моделює системи та вдосконалити її подальший розвиток й функціонування за допомогою математичної моделі
Імітаційне моделювання	дозволяють здійснити оцінку прийнятих рішень та провести детальні прогнози й розрахунки
Підходи теорії ігор	теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Теорія ігор намагається математично зафіксувати поведінку у стратегічних ситуаціях, у яких успіх суб'єкта, який робить вибір, залежить від вибору інших учасників
Математичне програмування	досліджує екстремальні завдання (завдання пошуку максимуму / мінімуму) та розробляє методи їх вирішення. Ці завдання називають оптимізаційними
Дослідження операцій	займається розробкою та застосуванням методів знаходження оптимальних рішень на основі математичного моделювання у різних областях людської діяльності. Метод тісно пов'язаний з системним аналізом, математичним програмуванням та теорією оптимальних
Метод нечітких множин	в основі даного методу лежать поняття нечіткої множини та функції приналежності. Критерій функціонування компанії способом теорії нечітких множин має вигляд максимізації ступеня ефективності управлінських рішень. Наявність математичних засобів відображення нечіткості вихідної інформації дозволяє побудувати модель, що є адекватною реальності
Метод аналітичної геометрії	оцінки ефективності управління фінансовими результатами здійснюється через побудову безлічі еліпсів, кожен наступний з яких будується відповідно до змін аналізованих показників, зафіксованих попереднім еліпсом. Потім будуються криві, що виражають функції, ототожнюють наявне опосередковане управління фінансовим результатом з точки зору витрат й доходів

Метод оцінки ефективності формування фінансових результатів	формування фінансових результатів розглядається як один із елементів системи управління фінансово-економічними результатами підприємства, таким чином і здійснюється оцінка ефективності цього процесу, шляхом обчислення 8 показників: від рентабельності виручки до ефективності використання фінансових результатів
VBM–менеджмент	в основі VBM лежить управління на основі інтегрованого показника – вартості підприємства. Вартість підприємства оцінюється за допомогою показника фондового ринку (EPS та інші), доходності власного капіталу (ROE), доходності сукупних активів (ROA), доходності інвестицій (ROI) та показника економічної доданої вартості – EVA (Economic Value Added)

Дані, наведені в таблиці, підтверджують наявність великої кількості методів оцінки ефективності організації контролю як функції менеджменту на підприємстві, проте конкретних інструментів їх реалізації існує небагато. Практичного використання набули наступні методи – матричний метод, метод аналітичної геометрії, метод оцінки ефективності формування фінансових результатів. Зокрема, матричний метод та метод аналітичної геометрії характеризуються наявністю повного набору інструментарію й методичного забезпечення, проте метод оцінки ефективності формування фінансових результатів характеризує ефективність організації контролю як функції менеджменту на підприємстві на стадії формування результатів.

Дослідження проблеми оцінювання ефективності організації контролю як функції менеджменту на підприємстві дозволяє серед загальної кількості вартісних критеріїв, що наведені в сучасній науковій літературі, у межах VBM-менеджменту рекомендувати для практичного використання критерій економічної доданої вартості (EVA – Economic Value Added), що являє собою модифікацію показника чистого операційного прибутку.

На базі модифікації базової формули (1) розрахунку EVA (Economic Value Added) запропоновано до використання формулу (2).

$$EVA = (r - WACC) \times IC, \quad (1.1)$$

де IC – величина інвестиційного капіталу;

WACC – середньозважена вартість капіталу; r – коефіцієнт рентабельності власного капіталу.

$$EVA = (r \times (1 - k) - WACC) \times IC, \quad (1.2)$$

де k – коефіцієнт інфляційного ризику [25].

За допомогою модифікованої формули економічної доданої вартості визначаються ефективність організації контролю як функції менеджменту через приріст (зменшення) рівня капіталізації підприємства. Коефіцієнт інфляційного ризику характеризує рівень залежності підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища функціонування, середньозважена вартість капіталу характеризує ступінь оптимальності структури функціонуючого капіталу та інвестиційних можливостей, коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує ефективність використання цього капіталу.

Отже, визначення ефективності організації контролю як функції менеджменту на підприємстві має важливе наукове й практичне значення, оскільки дозволяє не просто оцінити ефективність управління підприємством, проаналізувати сумарний ефект різних його структурних підрозділів і напрямків діяльності, але й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз і план дій на перспективу, встановити результати використання ресурсів та рівень капіталізації персоналу. Враховуючи високу затратність, особливого значення набуває необхідність оцінювання ефективності контролю. Для цього доцільним є встановлення критеріїв ефективного контролю. В сучасних умовах для визначення ефективності організації контролю як функції менеджменту на підприємстві доцільно використовувати VBM-менеджменту з визначенням модифікованого показника EVA, який дозволяє урахувати вплив факторів зовнішнього середовища.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації контролю на підприємстві

Ринкова економіка не може існувати без нормативно-правового забезпечення та розвинутої інформаційної інфраструктури. Нормативно-

правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації контролю на підприємстві органічно входить в систему управління. Його роль полягає в використанні засобів і форм впливу на органи і об'єкти управління підприємством з метою досягнення ефективної його діяльності.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері організації контролю на підприємстві являє собою сукупність документів різного характеру та нормативно-довідкові матеріали, які встановлюють норми, правила та вимоги, характеристики й методи та інші дані, які використовуються під час організації контролю на підприємстві та затверджені в установленому порядку відповідним компетентним органом або керівництвом організації. Загалом нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері організації контролю на підприємстві включає комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання економічної діяльності) та внутрішньофірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди, організаційна документація різних видів).

Так, у Конституції України прописані основні правові норми, які визначають організаційну структуру та повноваження контролюючих органів, методи і форми проведення контролю як функції менеджменту підприємства.

Господарський кодекс України встановлює правові основи господарської діяльності підприємств різних організаційно-правових форм, відповідно до Конституції України. Відповідно до ст. 57 п.4 Кодексу, відомості про органи управління і контролю суб'єктів господарювання, їх компетенцію повинні бути відображені в статуті [56].

Цивільний Кодекс України регламентує внутрішньогосподарський контроль на товариствах з обмеженою відповідальністю. У ст. 145 п.4 вказано, що «до виключної компетенції загальних зборів учасників товариства з обмеженою відповідальністю належить: визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів» [37]. Ст. 146 говорить про те, що «контроль

за діяльністю виконавчого органу товариства з обмеженою відповідальністю здійснюється у порядку, встановленому статутом та законом» [37].

Кодекс законів про працю України регулює умови здійснення внутрішньогосподарського контролю трудових ресурсів. Згідно ст. 259, нагляд і контроль за дотриманням законодавства про працю здійснюють уповноважені органи, що не залежать в своїй діяльності від власника чи уповноваженого ним органу [56].

У Кодексі України про адміністративні правопорушення стверджується, що у своїй діяльності суб'єкти внутрішньогосподарського контролю, незалежно від організаційно-правової форми господарювання, повинні керуватися даним кодексом [56].

Законом України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», а саме ст. 8 п. 5, передбачено, що підприємство самостійно розробляє систему й форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, звітності й контролю господарських операцій та визначає права працівників на підписання бухгалтерських документів. Відповідно до Закону, організація контролю покладається на керівника підприємства [37].

Деякі положення Закону України «Про акціонерні товариства» спрямовані на регламентацію внутрішньогосподарського контролю в акціонерних товариствах [56].

Закон України «Про аудит фінансової звітності й аудиторську діяльність» визначає дії суб'єктів контролю (аудиторів) під час здійснення ними контрольних процедур у процесі перевірки з метою оцінки ефективності системи внутрішнього контролю підприємства [37].

У Постанові КМУ «Модельний статут товариства з обмеженою відповідальністю» викладено вимоги щодо внутрішньогосподарського контролю у товариствах з обмеженою відповідальністю. Постанова КМУ «Про затвердження Положення про спостережну раду» регулює здійснення контролю в акціонерних товариствах спостережною радою [37].

Національні (стандарти) бухгалтерського (НП(С)БО) положення обліку розкривають принципи й методи ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності за визначеними об'єктами та містять положення з контролю цих об'єктів [37].

Відповідно до документу «Національні Принципи корпоративного управління», до органів (структурних підрозділів товариства), які здійснюють внутрішній контроль в акціонерних товариствах, належать: наглядова рада (через аудиторський комітет ради); ревізійна комісія; постійно діючий структурний підрозділ товариства, що здійснює функції поточного контролю за його фінансово-господарською діяльністю. Разом з цим, серед контрольних функцій спостережної ради визначені наступні: забезпечення цілісності та ефективності існуючих на підприємстві систем обліку і контролю; перевірка достовірності річної та квартальної фінансової звітності, яка оприлюднюється підприємством; контроль за виявленням, запобіганням й врегулюванням конфлікту інтересів посадових осіб органів підприємства; контроль за використанням майна товариства в особистих інтересах, укладанням угод з пов'язаними особами; контроль за усуненням недоліків, які були виявлені під час проведення перевірок ревізійною комісією, службою внутрішнього контролю або аудиту та зовнішнім аудитором [37].

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері організації контролю на підприємстві охоплює також організаційну документацію, яка визначає та створює умови для ефективного процесу підготовки, ухвалення і реалізації рішень з питань організації контролю на підприємстві. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, до яких відносять:

- нормативно-довідкові, які включають норми й нормативи для організації та планування праці (маршрутно-технологічні й операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур та норми централізованого характеру);

- документи організаційного, організаційно-розпорядчого й організаційно-методичного характеру, які регламентують завдання, функції,

права та обов'язки підрозділів й окремих працівників системи управління персоналом [44, с. 52-53].

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання питань організації контролю на підприємстві відносять такі акти:

- накази керівника підприємства з питань контролю (щодо перевірок, аудиту та ін.);
- положення про порядок та напрямки організації контролю на підприємстві;
- стандарти організації й ін. [47, с. 45].

До актів ненормативного характеру у сфері організації контролю на підприємстві відносять розпорядження й вказівки, що можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами [28, с. 152].

Організація ефективного контролю на підприємстві вимагає належного інформаційного забезпечення, що функціонально включає одержання, передачу, обробку (перетворення), збереження і використання інформації. Загалом, процес організації контролю на підприємстві можна представити у вигляді безлічі погоджених рішень, таких, що постійно приймаються і реалізуються, спрямованих у кінцевому рахунку на досягнення головної мети – ефективного функціонування підприємства. Таким чином, вироблення кожного з цих рішень повинне бути забезпечене інформаційно [9, с. 206].

Важливо, що інформаційне забезпечення системи організації контролю на підприємстві включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації і системи документації (уніфіковані та спеціальні). Відсутність достовірної та повної інформації є причиною ухвалення неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи контролю. Дані, які містяться в документах, вважаються інформацією лише тоді, коли вони використовуються для ухвалення рішень у галузі організації контролю на підприємстві [18, с. 88].

Інформація у сфері організації контролю на підприємстві повинна відповідати таким вимогам:

- повноти й точності;
- своєчасності та оперативності;
- доступності;
- об'єктивності;
- корисності;
- стислості;
- однозначності сприйняття;
- економічності;
- зручності передавання, оброблення та зберігання [47].

Ефективна організація контролю на підприємстві можлива лиш за умови дотримання вказаних вимог до інформації.

Необхідність збору, збереження, обробки, аналізу, перетворення і передачі різноманітної інформації, пов'язаної з питаннями організації контролю, вимагає запровадження на підприємстві відповідної інформаційної системи. Така система являє собою сукупність засобів, прийомів й методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі й використання кадрової інформації. Інформаційна система організації контролю на підприємстві також включає організований належним чином облік даних для інформаційного забезпечення вирішення різноманітних завдань, фахівців у галузі обчислювальної техніки та споживачів інформації [44, с. 145].

Основу інформаційної системи повинен складати єдиний масив даних. Серед головних вимог, які висувуються до інформаційної системи організації контролю на підприємстві, слід зазначити широке застосування сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання. Вдосконалення на підприємстві процесів збору, зберігання, обробки, аналізу, перетворення й передачі кадрової інформації шляхом впровадження інформаційної системи організації контролю на підприємстві сприяє підвищенню продуктивності роботи керівників, ефективності розробки та ухвалення організаційних та управлінських рішень [54, с. 141].

Інформація у сфері організації контролю на підприємстві розрізняється також за характером і формою розміщення в ній відомостей. За цією ознакою усю вхідну інформацію можна розділити на 3 типи: облікова, позаоблікова та нормативно-технічна. Так, облікова інформація з питань організації контролю на підприємстві надається за стандартними формами (бухгалтерська фінансова, податкова та статистична звітність) і розроблені безпосередньо на підприємстві (внутрішня управлінська звітність). До облікової інформації слід віднести:

- дані бухгалтерського обліку і звітності, дані податкового обліку та звітності; дані статистичного обліку та звітності;
- дані управлінського обліку та звітності (графіки і табличні матеріали про виробництво і реалізацію продукції; плани і бюджети, звіти про їх виконання; виробничі норми і нормативи).

До позаоблікових джерел інформації щодо організації контролю на підприємстві слід віднести:

- матеріали різних перевірок – аудиторських та фінансових служб;
- пояснювальні та доповідні записки;
- ділове листування з партнерами, кредиторами;
- матеріали засобів масової інформації, аналітичні огляди;
- матеріали, отримані в результаті особистих контактів;
- фінансову інформацію, що міститься в прайс-листах, прейскурантах, довідниках [59, с. 206-207].

Для створення цілісної системи інформаційного забезпечення контролю на підприємстві необхідно визначити її зміст, об'єкт, джерела та сформувати потоки інформації й вивести їх на відповідні рівні, визначивши в якій формі та де саме зберігається й використовується інформація [65, с. 6].

Найважливіший аспект формування інформаційного забезпечення контролю на підприємстві – це створення єдиної інформаційної мережі, яка забезпечує збір й обробку статистичної інформації, реальний інформаційний обмін по вертикалі та горизонталі. Інформаційне забезпечення контролю на підприємстві являється базою, на якій будується управлінська діяльність і під

якою слід розглядати певну визначену сукупність інформаційного масиву. Ці відомості, які є зібраними, систематизованими й перетвореними у придатну для використання форму, відіграють в управлінні виняткову роль. Від повноти інформаційної бази й достовірності інформаційного забезпечення залежать адекватна оцінка подій, які відбуваються й обґрунтованість планованих рішень щодо організації контролю на підприємстві [53, с. 105].

Щоб сформулювати висновки за результатами проведеного аналізу, обґрунтовувати на їх основі управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємств, для фахівців вкрай важливо розробити адекватні заходи. Ці заходи повинні бути спрямовані на те, щоб:

- здійснювати збір, систематизацію, обробку інформації з питань організації контролю на підприємстві;
- проводити пошук, аналіз і оцінку джерел інформації для проведення економічних розрахунків;
- використовувати сучасні прийоми і способи для вирішення економічних завдань;
- використовувати сучасні наукові методологічні та методичні розробки економістів при проведенні аналітичних заходів;
- розробляти шляхи мобілізації невикористаних резервів, впровадження інноваційних технологій [36, с. 192-193].

Для того щоб інформаційне забезпечення контролю на підприємстві відповідало вимогам користувачів, необхідна наявність і взаємодія цілого ряду елементів:

- належна нормативно-правова база з формування обліково-аналітичної інформації;
- прозорість, доступність, оперативність, регулярність, повнота та достовірність інформації на всіх рівнях;
- взаємозв'язок інформації різних видів обліку (бухгалтерського, управлінського, податкового, стратегічного, виробничо-оперативного);

- досягнутий рівень гармонізації та узгодженості облікових правил формування даних згідно міжнародних стандартів;
- здатність обліково-аналітичної інформації адаптуватися до потреб управління і досягнень в області теорії, практики та методології обліку на міжнародному рівні;
- залучення підприємствами незалежних аудиторів, котрі відіграють важливу роль, оскільки вони надають управлінню певні гарантії [46, с. 42].

Розповсюдження інформації щодо результатів контролю відіграє ключову роль у забезпеченні його ефективності. Щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково доводити до відповідних працівників підприємства встановлені планові завдання і досягнуті результати. При цьому, інформація повинна бути точною, надходити вчасно і доводитись до виконавців в такому вигляді, який дозволяє оперативно прийняти необхідні рішення та здійснити відповідні дії. При цьому, встановлені планові завдання повинні бути обґрунтованими і зрозумілими працівникам. Це означає, що має бути забезпечений тісний зв'язок між тими, хто встановлює планові завдання, і тими, хто повинен їх виконувати. Основні труднощі на шляху збору та розповсюдження отриманої інформації пов'язані із комунікаційними проблемами. У той час, як частина даних збирається і обробляється на ЕОМ, більша частина інформації все ж повинна бути оброблена спеціалістами. Присутність фахівця у цьому ланцюгу пов'язана із можливими перекрученнями інформації, на основі якої приймаються рішення. Недостовірна інформація відіграє негативну роль в разі, коли потрібна суб'єктивна оцінка [28, с. 157].

За останні роки досягнуті значні успіхи у розповсюдженні інформації, що має виключно кількісний характер. Нині менеджер має можливість отримати важливу інформацію у синтезованому вигляді зі вже здійсненими необхідними порівняннями. Проте, менеджери доволі часто повинні давати особисту оцінку отриманій інформації, інтерпретувати важливість отриманої інформації та встановлювати кореляцію щодо запланованих й фактично досягнутих

результатів. При цьому вони повинні брати до уваги ризик й інші фактори, які визначають обрання того чи іншого рішення [38, с. 74].

Отже, нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері контролю впливають на результативність діяльності підприємства. Організація інформаційного забезпечення контролю є складним багатогранним процесом, що включає в себе фінанси і управлінський облік, облікову політику, звітність, аналітичне забезпечення, аудит, комунікативні відносини між підрозділами, інформаційну систему, сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів (включаючи обрану організаційну структуру), набір програмних продуктів, котрі забезпечують автоматизацію процесу, графік документообігу, обрану методологію для аналізу і прийняття управлінських рішень, стратегічні цілі підприємства. Слід відзначити, що ці елементи контролю будуть успішно функціонувати тільки при застосуванні системного підходу.

Висновки до розділу 1

Контроль, як функція менеджменту, являється спеціалізованим різновидом управлінської діяльності, зміст котрої полягає в одержанні інформації від функцій цілепокладання й нормування та обліку, зіставленні одержаної інформації і переданні наслідків порівняння для виконання функції регулювання. Контроль здійснюється для досягнення узгодженості і синхронізації зусиль виконавців, виявлення розбіжностей та протиріч в їхній діяльності. Дослідження управлінської сутності контролю дозволяє абстрагувати його від інших функцій менеджменту та розглядати автономно, як систему, що є множиною елементів, які перебувають у відношеннях й зв'язках один з одним, створюючи певну цілісність. Система контролю, як функція управління, повинна забезпечувати оцінку якості роботи підприємства.

Процес контролю сприяє регулюванню й оптимізації стратегічного курсу підприємства. З погляду практики менеджменту, процес контролю – це замкнутий цикл, який складається з 4 етапів. На 1 етапі контролю менеджери

вищої ланки встановлюють стандарти – критерії оцінювання роботи підприємства в цілому. На 2 етапі контрольного циклу оцінюються результати діяльності на усіх рівнях підприємства в усіх підрозділах. На 3 етапі реальні результати діяльності порівнюються із прийнятими стандартами. Менеджери з'ясовують причини будь-яких відхилень в роботі підприємства. Якщо результати діяльності відповідають стандартам, тоді на 4 етапі немає необхідності в змінах. Якщо результати діяльності, з тих чи інших причин, не відповідають стандартам, здійснюються відповідні коригуючі дії, що можуть полягати або у внесенні змін в саму діяльність підприємства, або у переоцінці стандартів.

Щоб бути ефективним, контроль на підприємстві повинен відповідати наступним вимогам: всеосяжність (контроль повинен охоплювати усі рівні й процеси керування); безперервність (контроль здійснюється постійно і безупинно); цілеспрямованість (контроль повинен проводитися по основних істотних питаннях); своєчасність (проведення розраховуючи на попередження появи негативних явищ); оперативність (контроль дозволяє негайно почати відповідні коригувальні міри); законність (при здійсненні контролю необхідно керуватися встановленими правилами і не допускати відхилень від них); оптимальність (максимальний ефект від реалізації контролю повинен досягатися мінімальними витратами ресурсів); сполучити у собі перевірку якості роботи із наданням своєчасної допомоги.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері організації контролю на підприємстві включає комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання економічної діяльності) та внутрішньофірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди, організаційна документація різних видів). Організація ефективного контролю на підприємстві вимагає також належного інформаційного забезпечення, що включає одержання, передачу, обробку,

збереження і використання інформації. Важливо, що всю інформацію можна розділити на три типи: облікова, позаоблікова та нормативно-технічна.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ДП «ЖИТОМИРСЬКИЙ БРОНЕТАНКОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Аналіз особливостей організації контролю будемо здійснювати на прикладі Державного підприємства «Житомирський бронетанковий завод» (ДП «ЖБТЗ»), який знаходиться в Житомирській області, смт. Новогуївинське, вул. Дружби народів, 1.

Відомості про основні види продукції наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика основних видів продукції підприємства

Основні види продукції та послуг	Унікальні характеристики	Переваги над конкурентами
1. Продукція для оборонних відомств	Модернізація та якість продукції	Висока якість та дизайн виробу Сучасні технології
2. Продукція на експорт	Фахівці підприємства навчають іноземних спеціалістів і виконують гарантійні обов'язки в іноземних країнах	Удосконалюється якість та асортимент продукції, сервісне обслуговування
3. Продукція для народного господарства	Розширення асортименту товарів народного господарства	Висока якість продукції

Основні види продукції, що випускаються:

1. Продукція для оборонних відомств :

✓ *колісна бронетехніка* (комплект броньованих модулів швидкого монтування «ОВОД», БТР-3С (медичинська машина), БТР-ЗБР, БТР-ЗЕ);

✓ *гусенична бронетехніка* (бойова машина піхоти БМП-1УМД, бойова машина піхоти БМП-1УМ, БМП-1 ПК, БРЕМ-2);

✓ *бойові модулі та стрілецьке озброєння* (бойові модулі, граномет ГР-1).

2. Продукція для народного господарства:

✓ *кам'яне виробництво*;

✓ замовлення зі сторони (В-46, В-6, В-2, піч буржуйка на відпрацьованому мастилі, мисливська машина, грати віконні, двигуни Д6 і Д12, каменедробарка ДЦУС-6);

✓ сільськогосподарське виробництво (візки садові, плуг активний, вал кроковського, плуг двохвідвальний, плуг-фреза, розпашка ручна, теплиці, плуг кінний, медогонка).

3. Продукція на експорт

Оскільки підприємство є стратегічно важливим для оборонної промисловості проведемо аналіз факторів безпосереднього оточення підприємства.

Що до факторів прямого впливу, то до них ми відносимо покупців, постачальників, конкурентів, робітників тощо.

Підприємство планує свою діяльність та визначає перспективи розвитку зі згодою Міністерства оборони України. Основу планів складають державні замовлення та договори, які укладаються з споживачами (покупцями) продукції, робіт, послуг та постачальниками матеріально-технічних ресурсів.

Основними постачальниками заводу є підприємства різних галузей промисловості здебільшого з України. Тут слід відмітити що підприємство ремонтує бронетанкову техніку (БТ) і тому корпуси і деяке обладнання, а також несправні машини, що потребують ремонту надходять іноді від самих замовників – військових частин, Міністерств Оборони, крім того на підприємстві є власний ремонтний фонд. Деякі з основних постачальників наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні постачальники сировини, продукції, матеріалів, комплектуючих

№ з/п	Група продукції	Найменування підприємств
1	2	3
1	Продукція кольорової металургії	- ТОВ «Скіф-Інвест» - ТОВ «ДНЛ Груп» - ТОВ «Металтрейд» - ТОВ «Завод Метал Лінк» - ТОВ «Ливарний завод «Столичний»

Продовження табл. 2.2		
1	2	3
2	Металопрокат	- ТОВ «Есем-Груп» - ТОВ «Легіон Трейд» - ТОВ «Запорізький метизний завод» - ТОВ «Російський прокат» - ТОВ «Інтерпромет»
3	Металовироби	- ТОВ «Медаллат» - ТОВ «Вартіс» - ТОВ «Южметиз» - ТОВ «Балметал» - ТОВ «Ресурсгруп»
4	Полімерна продукція і резинотехнічні вироби	- ТОВ «Київгума» - ТОВ «Промімпекс»
5	Станкоінструментальна продукція	Haas Automation
6	Кабельна продукція	- ТОВ «ХВП» «Спецкабель» - ТОВ «Вінд санд»
7	Електротехнічна продукція	- ТОВ «Радіосфера»
8	Целюлозно-паперова продукція	- ТОВ «Український папір»
9	Продукція промисловості будівельних матеріалів	- ТОВ «Маршаліт» - ТОВ «Євромінерал Україна»
10	Продукція легкої промисловості	- ТОВ «Північ спецодяг 2010»

Підприємство продає (реалізує) свої товари і послуги відповідно до укладених договорів безпосередньо зі споживачем, підприємствами матеріально-технічного постачання і збуту. Певна частина продукції реалізується через систему державних контрактів і державного замовлення для загальнодержавних потреб. Підприємство також експортує продукцію й одержує виручку в іноземній валюті, яка потрапляє на його спеціальний валютний рахунок в одному з комерційних банків, які мають ліцензію Національного банку України на виконання операцій з іноземною валютою.

Колектив підприємства «ЖБТЗ» розуміє, що конкуренцію на ринку може здійснити та продукція, яка має високу якість та низькі ціни, тому цим питанням приділяється велика увага.

Найбільшими потенційними споживачами на ринку бронетанкового озброєння є Куба, Сирія, Лівія, Казахстан, Туркменістан, Ірак, Ангола, Алжир та інші. Ці держави мають в наявності БМП-1/2, БТР-60/70/80, а також деякі їх

модифікації, і відносяться до групи потенційних споживачів послуг українських військово-ремонтних заводів.

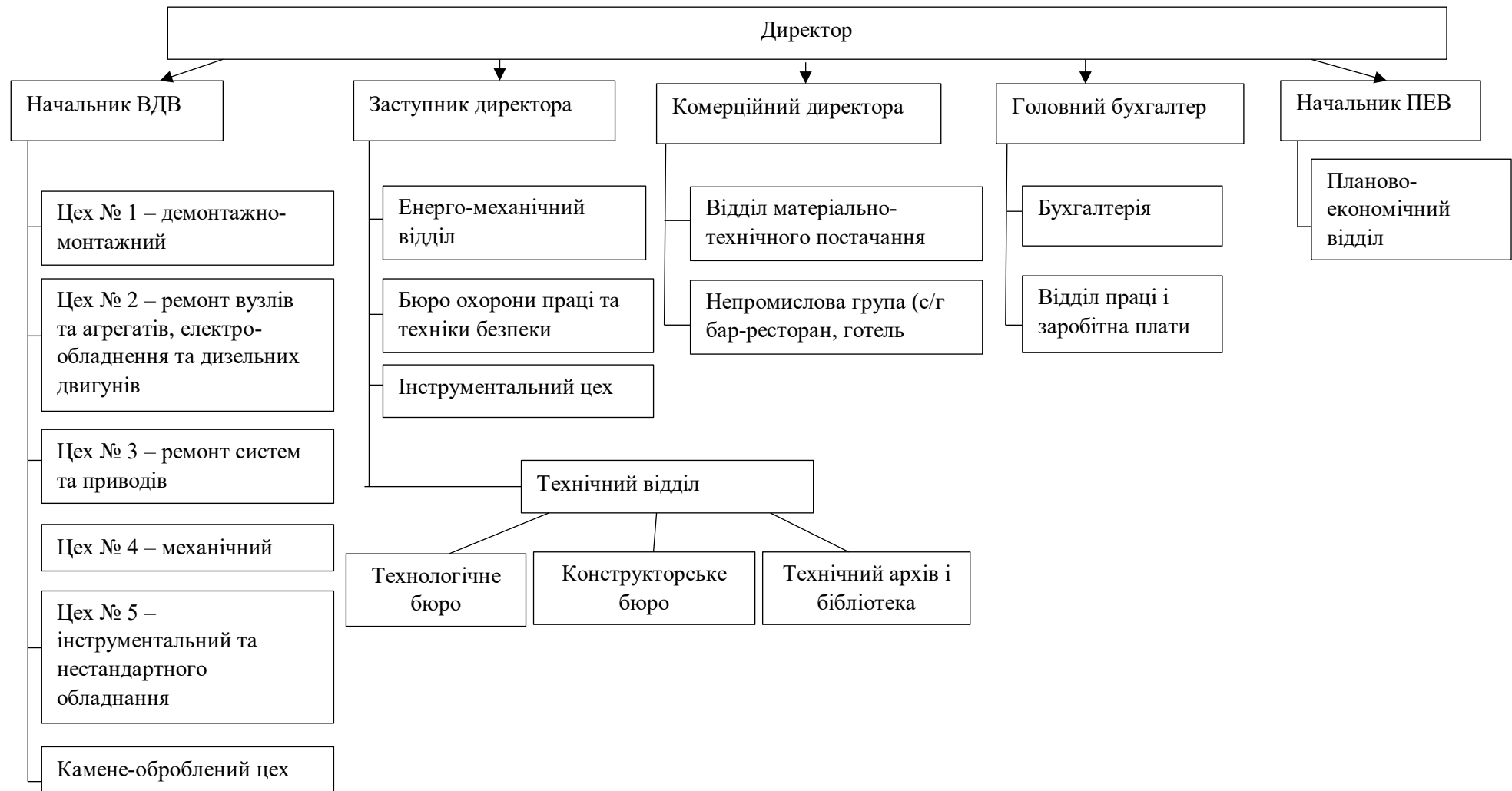


Рис. 2.1. Загальна схема управління суб'єктом господарювання

Для підприємства є характерною лінійно-функціональна структура управління, що передбачає поєднання лінійної та функціональної структур. В даній структурі лінійні ланки приймають рішення, функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

Директор підприємства: Керує відповідно до чинного законодавства господарської та фінансово-економічною діяльністю підприємства; визначає заходи та способи вирішення завдань підпорядкованого йому підприємства; відповідно до трудового законодавства та встановленим порядком приймає і звільняє працівників, застосовує заходи заохочення або накладає стягнення, створює умови для їх професійного зростання.

Радник директора з фінансово – економічних питань: відповідає за фінансово – економічне забезпечення підприємства. Координує діяльність фінансово-економічних служб щодо розроблення річних і перспективних планів роботи підприємства. Контролює витрати на виробництво, використання прибутків, грошові кошти, фінансові кредити, довгострокові інвестиції, своєчасність платежів до бюджетів й державних цільових фондів, розподіл фонду оплати праці, встановлення посадових окладів.

Радник директора з адміністративно-правових питань: надання правової підтримки у формі консультацій та навчання з питань, що стосуються підприємства.

Заступник директора з виробництва: керує роботою з оперативного регулювання процесу виробництва, спрямованого на забезпечення ритмічного випуску продукції згідно з планом та договорами постачання. Координує роботу функціональних та виробничих підрозділів з оперативних питань, пов'язаних з виробничою діяльністю підприємства (виробничо-диспетчерський відділ, диспетчерська служба, цех №1 (демонтажно-монтажний, здавальний), цех №2 (ремонт агрегатів, двигунів, електроприладів, оптики), цех №3 (слюсарно-мідницький), цех №4 (механічний), цех №5 (інструментальний та нестандартного обладнання), цех №6 (ремонт колісної техніки, виготовлення

бронекорпусів).

Помічник директора з матеріально-технічного забезпечення: керує організацією матеріально-технічного постачання. Організовує планомірне забезпечення виробничих підрозділів матеріально-технічними ресурсами (відділ матеріально-технічного забезпечення та збуту: відділення зберігання ремонтного фонду та готової продукції та склади).

Заступник директора з фінансово-економічних питань: відповідає за фінансово-економічне забезпечення підприємства. Очолює та координує діяльність підзвітних підрозділів(бухгалтерська служба, відділ техніко-економічного планування, відділ організації праці і заробітної плати, відділ ІТ, програмного забезпечення та зв'язку).

Головний інженер: визначає та координує роботу відділу ремонтно-будівельних робіт, служби охорони праці та навколишнього середовища, служби з питань надзвичайних ситуацій, автотранспортного господарства, енергомеханічного відділу та конструкторсько-технологічного відділу.

Заступник директора з питань безпеки та загальноорганізаційних питань: забезпечує надійний захист об'єктів підприємства від крадіжок, розкрадань і інших злочинних посягань та координує роботу служби охорони, служби економічної безпеки, непромислової групи.

Начальник відділу кадрів та технічного навчання: очолює роботу із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації. Керує розробленням перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працюючих у зв'язку з упровадженням нової техніки та технології. Координує роботу відділу кадрів та технічного навчання, канцелярії та референтів.

Помічник директора з адміністративно-господарської діяльності: організовує роботу по забезпеченню підприємства товарами господарського призначення. Здійснює поточний контроль за санітарним та технічним станом приміщень та споруд, території відповідно вимог норм та безпеки

життєдіяльності.

Начальник юридичної служби: здійснює керівництво діяльністю служби, забезпечує якісне та своєчасне виконання покладених на службу завдань. Розподіляє завдання та обов'язки між особовим складом, координує та контролює його роботу. Здійснює правову експертизу проектів наказів, інструкцій, положень, стандартів та інших актів правового характеру під час їх розроблення. Представляє та захищає правові інтереси підприємства та здійснює ведення судових справ. Приймає участь в укладанні договорів, угод та контрактів.

Начальник служби управління якістю: організовує проведення робіт по контролю якості продукції, що випускається підприємством, виконання робіт відповідно до вимог стандартів і технічних умов, затверджених зразків (еталонів) і технічної документації.

Кожен структурний підрозділ підприємства передбачає виконання певних бізнес-процесів (рис. 2.2).

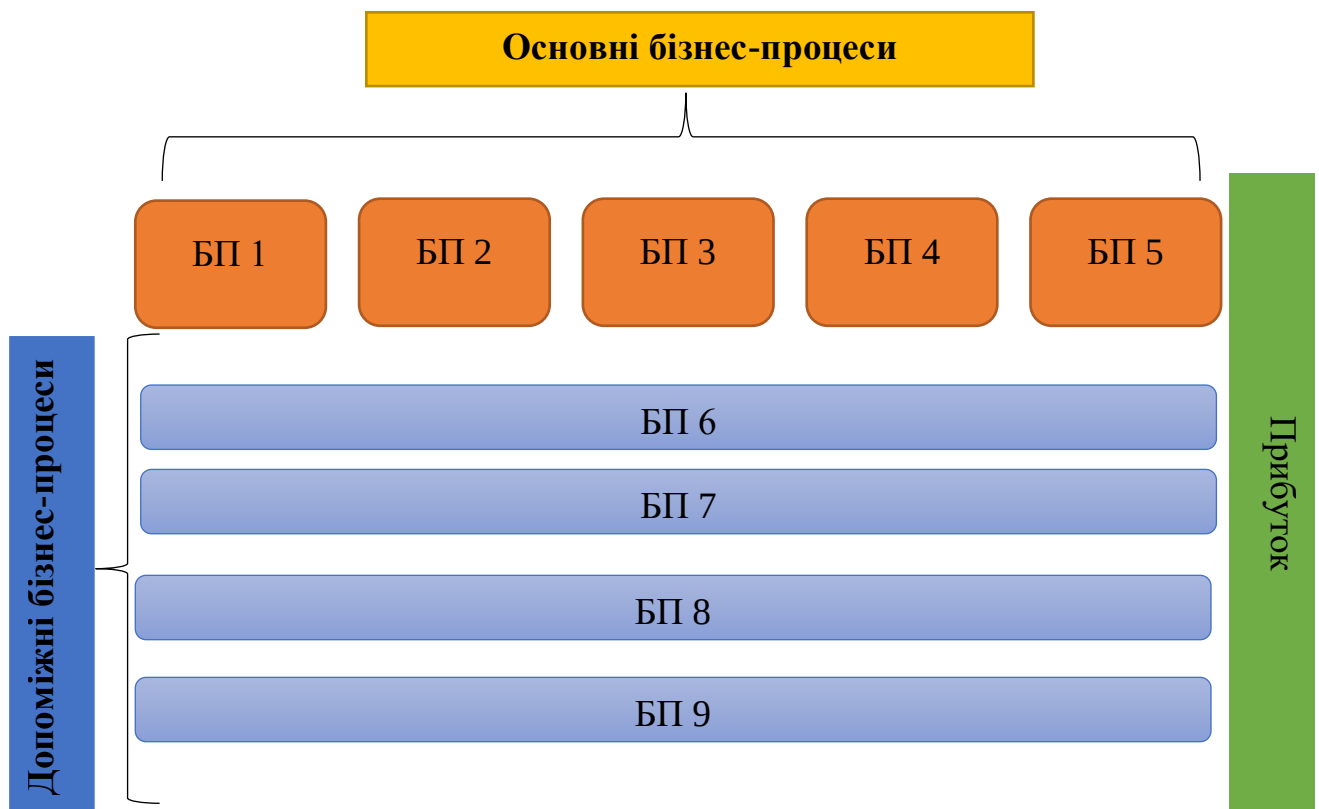


Рис. 2.2. Бізнес-процеси підприємства

Рис. 2.2 показує як основну так і допоміжну діяльність підприємства. Основна, пов'язана з виробництвом та збутом продукції, а допоміжна забезпечує виконання основної діяльності. До основних бізнес-процесів підприємства відносяться: БП 1 – Внутрішня логістика, БП 2 – Виробництво, БП 3 – Зовнішня логістика, БП 4 – Маркетинг та збут, БП 5 – Післяпродажне обслуговування та сервіс.

До допоміжних бізнес-процесів підприємства: БП 6 – Матеріально-технічне забезпечення; БП 7 – Підтримання інфраструктури підприємства; БП 8 – Управління людськими ресурсами; БП 9 – Розвиток технологій.

Кожен бізнес-процес характеризується певною структурою, тобто включає в себе певний, характерний лише йому набір підпроцесів. Дана модель розглядає підприємство як ціль базових дій, кожна з яких додає цінність продукту, а їх оптимізація максимізує прибуток та мінімізує витрати підприємства.

Керівництво заводу має на меті удосконалення існуючої та розробку новітньої техніки та продукції військового призначення. Підприємство спроможне проводити переобладнання воєнної техніки до потреб народного господарства, проводити навчання іноземних військових спеціалістів на базі підприємства, тощо.

Новий напрямок діяльності підприємства, що викликаний потребами сьогодення та успішно впроваджений на підприємстві – виготовлення гусеничних стрічок до БМП. Завод успішно працює, відновлює інфраструктуру зруйновану під час війни та виконує програму по імпортозаміщенню. Керівництво та колектив заводу неодноразово відзначено державними нагородами, грамотами та подяками за результати роботи та внесок в обороноздатність нашої країни.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП «Житомирський бронетанковий завод»

При дослідженні діяльності будь-якого підприємства значне місце посідає діагностика його фінансово-економічного стану. Отже, наступним кроком проведемо аналіз фінансового стану підприємства. У табл. 2.3 узагальнено основні економічні показники ДП «ЖБТЗ».

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	291209	148467	852198	560989	192,6
2	Валовий прибуток, тис. грн.	43544	16890	202758	159214	в 4,7 р.
3	Чистий прибуток, тис. грн.	4063	-84596	67348	63285	в 16,6 р.
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	202949	519810	811684	608735	в 4,0 р.
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	20099,5	21503,5	32664,5	12565	62,5
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	182849	498306,5	779019,5	596170,5	в 4,3 р.
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	791	775	746	- 45	-5,7
8	Фондовіддача	18,0	9,3	47,4	29,4	163,3
9	Фондомісткість	0,06	0,11	0,02	-0,04	-66,7
10	Фондоозброєність, тис. грн./ос.	20,5	20,7	24,1	3,6	17,6
11	Продуктивність праці, тис. грн. / ос.	368,2	191,6	1142,4	774,2	в 3,1 р.
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,6	0,3	1,1	-0,5	-31,3

Проаналізувавши дані таблиці можна дійти висновку, що чистий дохід в 2021 році збільшився на 560989 тис. грн.; валовий прибуток має тенденцію до зростання в 2021 році, він є різницею між чистим доходом та змінними витратами підприємства, покриває постійні витрати та прибуток підприємства; чистий прибуток теж зріс, що є позитивним аспектом економічної стабільності даного підприємства.

Аналізуючи такі показники як: фондівдача, фондоозброєність, продуктивність праці, можна побачити їх ефективність і тенденцію до зростання. Це говорить про хорошу дохідність основних засобів, персонал забезпечений повною мірою основними засобами для здійснення діяльності, а продуктивність праці відображає ефективність роботи персоналу підприємства. Проте, такі показники як: фондомісткість та коефіцієнт оборотності оборотних активів незначно знизились, що відображає уповільнення використання оборотних активів підприємством.

Також проаналізуємо в табл. 2.4 структуру та динаміку майна підприємства, а також джерел його утворення.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за
балансом

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+/-	%	п. с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1.Необоротні активи:	20667	9,6	22393	2,7	25765	3,3	5098	24,7	-6,3
в т.ч. основні засоби	16113	7,5	15927	1,9	20005	2,6	3892	24,2	-4,9
2.Оборотні активи	194847	90,4	817810	97,3	743805	96,7	548958	в 3,8 р.	6,3
в т.ч. запаси	155701	72,2	580556	69,1	221730	28,8	66029	42,4	-43,4
дебіторська заборгованість	25210	11,7	218360	26,0	503995	65,5	478785	в 20,0 р.	53,8
грошові кошти	6057	2,8	2430	0,3	20150	2,6	14093	в 3,3 р.	-0,2
ПАСИВИ									
1.Власний капітал	95374	44,3	-5574	-0,7	55093	7,2	-40281	-42,2	-37,1
в т.ч. зареєстрований капітал	20114	9,3	20114	2,4	20114	2,6	0	0	-6,7
нерозподілений прибуток	49319	22,9	-51629	-6,1	9038	1,2	-40281	-81,7	-21,7
2.Довгострокові зобов'язання і забезпечення	57	0,03	279333	33,2	-	-	0	-100	-0,03
3.Поточні зобов'язання і забезпечення	120083	55,7	566444	67,4	714477	92,8	621394	в 5,9 р.	37,1
БАЛАНС:	215514	100,0	840203	100,0	769570	100,0	554056	в 3,6 р.	0

Проаналізувавши дані таблиці 2.4 можна дійти висновку, що активи підприємства мають тенденцію до зростання в 2021 році порівняно з 2019 роком.

Основні засоби в 2021 році збільшились на 24,2% (2019 р.-7,5%; 2021 р.-2,6%). Пункти структури основних засобів (-4,9). Запаси в 2021 році збільшились на 42,4% (2019 р.-72,2%; 2021 р.-28,8%). Запаси в структурі майна зменшились на 43,4 пункти. Дебіторська заборгованість в 2021 році збільшилась в 20,0 разів (2019 р.-11,7%; 2021 р.-65,5%). В структурі майна дебіторська заборгованість зросла на 53,8 пункти. Грошові кошти в 2021 році збільшились в 3,3 рази (2019 р.-2,8%; 2021 р.-2,6%), але в структурі зменшились на 0,2 пункти.

Значно збільшились оборотні активи, що свідчить про розширення господарської діяльності підприємства. Підприємство має значну кількість запасів (сировини, продукції, матеріалів), щоб відповідно ефективно працювати далі і розвиватися.

Зареєстрований капітал в 2021 році порівняно з 2019 роком не змінився. Проте частка його в структурі зменшилась на 6,7 пункти. Нерозподілений прибуток в 2021 році зменшився на 81,7% (2019 р.-22,9%; 2021 р.-1,2%). Поточні зобов'язання і забезпечення в 2021 році збільшились в 5,9 разів (2019 р.-55,7%; 2021 р.-92,8%).

Аналізуючи пасиви підприємства, бачимо значне скорочення власного капіталу та зростання поточних зобов'язань. Це свідчить про недостатнє фінансування підприємства, що можливо пов'язане з сьогодишньою економічною нестабільністю в Україні.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	291209	148467	852198	560989	192,6

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-247665	-131577	-649440	-401775	162,2
Валовий: прибуток (збиток)	43544	16890	202758	159214	в 4,7 р.
Інші операційні доходи	16767	10628	8784	-7983	-47,6

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Адміністративні витрати	-22394	-27333	-29243	-6849	30,6
Витрати на збут	-8718	-5982	-5939	2779	-31,9
Інші операційні витрати	-23126	-40173	-26082	-2956	12,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	6073	-45970	150278	144205	в 24,7 р.
Фінансові витрати	-	-34986	-67671	-67761	-
Інші витрати	-1700	-757	-371	1329	-78,2
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	5148	-81534	83521	78373	в 16,2 р.
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	4063	-84596	67348	63285	в 16,6 р.

Проаналізувавши дані таблиці 2.5 можна дійти висновку, що підприємство має як позитивну, так і негативну тенденцію фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 560989 тис. грн.; зріс валовий прибуток на 159214 тис. грн.; значно збільшився фінансовий результат від операційної діяльності (144205 тис. грн.); фінансовий результат до оподаткування теж зріс (78373 тис. грн.); збільшився чистий фінансовий результат від діяльності (63285 тис. грн.).

Скоротились інші операційні доходи, адміністративні витрати, інші операційні витрати та фінансові витрати, що можна побачити в таблиці.

На основі аналізу та порівняння показників ділової активності ДП «ЖБТЗ» можна зробити висновок, що ділова активність господарства та ефективність його господарювання в 2021 році були більш високими і результативнішими в порівнянні з 2019 р. Можна зробити висновок, що господарство рентабельне та прибуткове.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5	6

1.Коефіцієнт загальної ліквідності	1,6	1,4	1,0	-0,6	-37,5
2.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,004	0,03	-0,02	-40
3.Чистий оборотний капітал	74764	251366	29328	-45436	-60,8
4.Коефіцієнт автономії	0,4	-0,007	0,07	-0,33	-82,5

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
5.Коефіцієнт фінансової стабільності	0,8	-0,007	0,08	-0,72	-90
6.Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,4	-0,03	0,04	-0,36	-90
7.Коефіцієнт оборотності активів	1,4	0,3	1,0	-0,4	-28,6
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,1	4,0	27,0	23,9	в 8,7 р.
9.Рентабельність господарської діяльності, %	1,3	-35,1	8,6	7,3	х
10.Рентабельність власного капіталу, %	4,3	-200,0	213,7	209,4	х
11.Рентабельність продукції, %	17,6	12,8	31,2	13,6	х

Проаналізувавши дані таблиці можна дійти висновку, що коефіцієнт загальної ліквідності відповідає нормі (>1); коефіцієнт абсолютної ліквідності значно менший за норму; чистий оборотний капітал має тенденцію до зменшення на 45436 тис. грн.; коефіцієнт автономії теж значно менший за норму; коефіцієнт фінансової стабільності теж менше норми; коефіцієнт забезпеченості власними засобами теж менше норми. Проте є збільшення коефіцієнта оборотності власного капіталу, його рентабельності. Отже, очевидно, що ДП «ЖБТЗ» не є фінансово стабільним та платоспроможним.

Підприємство має достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості для здійснення безперебійної діяльності, володіє розвиненою виробничою базою та кваліфікованими кадрами. Починаючи з 2008 року по теперішній час підприємство підтверджує належне функціонування Системи Управління організації та отримує сертифікати ISO.

2.3. Оцінка системи контролю на ДП «Житомирський бронетанковий завод»

Система контролю всіх підприємств є невід'ємною частиною їхньої діяльності, оскільки від організації системи контролю господарських процесів залежить ефективність функціонування ДП «Житомирський бронетанковий завод».

Основним завданням контролю в ринковій системі управління підприємств є системне спостереження за збереженням і ефективним використанням всіх видів виробничих та фінансових ресурсів, попередження можливих фактів нецільового використання, розбазарювання, крадіжок, псування, розукомплектування їх, пошук невикористаних резервів продуктивності праці і, найголовніше, контроль за дотриманням технологічних характеристик.

Види контролю на підприємстві ДП «ЖБТЗ»:

1. Попередній контроль - включає в себе різні види організаційних та матеріально-технічних заходів, таких як:

- ✓ встановлення правил;
- ✓ підготовка співробітників;
- ✓ забезпечення матеріально-технічних та соціально-психологічних умов праці.

Попередній контроль організовується перед початком будь-яких робіт. Він стосується таких ресурсів: людські, фінансові та матеріальні. Попередній контроль на даному підприємстві здійснюється такими службами:

- служба управління по роботі з персоналом;
- відділ закупівель;
- служба охорони праці та навколишнього середовища;
- державна служба з питань надзвичайних ситуацій;
- відділ ІТ;

2. Поточний контроль на ДП «ЖБТЗ» проводиться під час виконання робіт. Він здійснюється вимірюванням фактичних результатів роботи задля подальшого їх коректування з метою досягнення певного результату. Під час

здійснення цього виду контролю дуже важливо мати зворотний зв'язок, адже організація контролю - це прозора та відкрита система.

Поточний контроль на підприємстві здійснює Служба управління якістю, відділ ІТ, служба охорони праці та навколишнього середовища.

3. Заключний контроль має на меті порівняти ті результати, які отримали, з необхідними. Він проводиться на підприємстві у вигляді різних видів зустрічей, нарад, конференцій, під час яких фіксуються результати проведеного контролю. Цей вид контролю є дуже важливим, оскільки він надає дані для подальшого планування роботи, виявляє різні помилки, для того, щоб уникати їх у майбутньому та оцінює результати роботи.

Заклучний контроль на підприємстві здійснює планово-економічний відділ, відділ ІТ, служба охорони праці та навколишнього середовища.

Процес контролю на ДП «Житомирський бронетанковий завод» здійснюється в трьох організаційних формах: контроль здійснюється безпосередньо на кожному робочому місці; контроль здійснюється спеціально створеним контрольним апаратом в межах підприємства та контроль з боку державних органів.

Прикладом першої форми організації контролю можуть бути:

- контроль при здійсненні операцій бухгалтерського обліку, який проводиться паралельно з обліковою роботою;
- самоконтроль або спільний контроль у виробничих підрозділах при передачі продукції із однієї стадії переробки на іншу;
- диспетчерський контроль як форма виробничого контролю;
- контроль у функціональних відділах;
- контроль за виконанням виробничих завдань на всіх стадіях господарського процесу та за реалізацією управлінських рішень.

Відділ ІТ та інформаційної безпеки веде контроль за обігом інформації на підприємстві. До таких заходів може бути віднесено:

- розробка політик конфіденційності, які повинні бути доведені до відома всіх працівників;

- підписання договорів про конфіденційність із чіткими вимогами щодо фіксування наслідків витоку інформації (не захмарні штрафи, а чітка система встановлення грошового розміру шкоди);
- використання ліцензованого програмного забезпечення для роботи із операційними завданнями бізнесу;
- формування практик зберігання операційних документів у «хмарних середовищах»;
- запровадження електронного документообігу;
- інші заходи у сфері ІТ, що спрямовані на попередження витоків інформації та хакерських атак на підприємство.

Служба управління по роботі з персоналом веде контроль:

- розроблення посадових інструкцій працівників, а також переглядає їх на відповідність встановленим законодавством вимогам;
- роботи щодо створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури у колективі, розв'язання конфліктних ситуацій;
- потреби в персоналі на вакантні посади;
- роботи щодо стажування молодих спеціалістів;
- професійного навчання працівників;
- здійснює контроль за додержанням законодавства про службу, про працю та станом управління персоналом, а також контроль за додержанням законодавства про працю на підприємстві;
- документів щодо заохочення та нагородження персоналу державними нагородами, відомчими заохочувальними відзнаками, веде відповідний облік;
- за встановленням надбавок за вислугу років;
- відпусток працівників підприємства, контролює їх подання та веде облік.

Служба охорони праці та навколишнього середовища контролює:

- при прийомі на роботу працівника проведення вступного інструктажу та надання належних умов праці;

- наявність підписаних інструктажів про дотримання правил охорони праці на підприємстві.

Планово-економічний відділ веде контроль:

- розробки заходів спрямованих на організацію раціональної господарської діяльності, виявлення та використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності;

- фінансово-економічного планування роботи підприємства;

- здійснення економічного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства та контролю за виконанням планових завдань його підрозділами з метою прискорення темпів зростання продуктивності праці, ефективному використанню виробничих потужностей, матеріальних і трудових ресурсів, підвищенню рентабельності виробництва;

- загального фінансово-економічного стану підприємства;

- за дотриманням норм відповідності оплати праці працівників підприємства нормам трудового законодавства, колективному договору, галузевій угоді, штатному розкладу підприємства та іншим нормативним документам.

Служба управління якістю контролює:

- якість виготовленої продукції, слідкує за тим, щоб не було помилок у роботі, які можуть призвести до появи браку;

- поліпшення розуміння персоналом цілей і задач організації, краще його мотивування;

- запобігання (мінімізацію) непередбачених фінансових і моральних втрат у випадку форс-мажорних обставин.

Державна служба з питань надзвичайних ситуацій веде контроль:

- за додержанням і виконанням вимог законодавства у сфері цивільного захисту, пожежної і техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб;

- за вжиттям інженерно-технічних заходів цивільного захисту відповідно до закону;

➤ за діяльністю аварійно-рятувальних служб, станом їх готовності до реагування на аварії та надзвичайні ситуації, а також вживає заходів до зупинення діяльності неатестованих аварійно-рятувальних служб у порядку, визначеному законодавством;

➤ за дотриманням періодичності навчання керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів цивільного захисту, та вживає заходів для усунення виявлених недоліків.

Відділ організації праці та заробітної плати здійснює:

➤ оперативний контроль за роботою персоналу;

➤ розробку положень про преміювання працівників підприємства стосовно конкретних умов їхньої діяльності і контроль за правильністю їхнього застосування;

➤ контроль за витратою фондів оплати праці і матеріального стимулювання, правильністю застосування форм і систем заробітної платні, тарифних ставок і розцінок, встановлення розрядів оплати праці й окладів;

➤ за дотриманням штатної дисципліни;

➤ за дотриманням на підприємстві трудового законодавства, постанов і розпоряджень уряду, наказів і інструкцій Міністерства праці та соціального розвитку України, МАРНОТРАТ, інших нормативно-правових актів з питань організації й оплати праці і керування підприємством.

Прикладом другої форми контролю може бути:

-організація інтегрованих центрів управління ресурсами та контроль за раціональним їх використанням;

-контроль облікових документів, який виконується спеціально створеними методичними контрольними центрами;

-проведення внутрішніх ревізій спеціально створеним на підприємстві контрольно-ревізійним апаратом.

Прикладом третьої форми контролю може бути законодавче обґрунтування процесів оборонної промисловості. Державне підприємство

«ЖБТЗ» контролюється такими основними державними відомчими установами, що подані на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Державний контроль ДП «ЖБТЗ»

Державний концерн «Укроборонпром» має право:

- формувати та забезпечувати реалізацію учасниками Концерну єдиного науково-технічного і технологічного підходу для досягнення мети діяльності;
- укладати від свого імені договори, набувати майно, майнові та немайнові права, брати зобов'язання, бути позивачем і відповідачем у судах;
- формувати єдину для всіх учасників Концерну: систему захисту відомостей і документації, які становлять комерційну та державну таємницю; систему документообігу та збереження архівної документації;
- контролювати ефективність використання коштів суб'єктами господарювання, які беруть участь у реалізації проектів, виконанні програм і зовнішньоекономічних контрактів українських експортерів, що передбачають розробку, виробництво та експорт високотехнологічної промислової продукції, створення системи продажу такої продукції, результатів інтелектуальної діяльності, робіт і послуг, які фінансуються за рахунок коштів Концерну або позик, за якими Концерн виступає поручителем, а також зовнішньоекономічних

контрактів господарських товариств, частка у статутному капіталі яких належить Концерну.

Державна екологічна інспекція має право:

- проводити реалізацію державної політики із здійснення державного нагляду (контролю) у сфері охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання, відтворення і охорони природних ресурсів;

- проводить перевірки (у тому числі документальні) із застосуванням інструментально-лабораторного контролю, складає відповідно до законодавства акти за результатами здійснення державного нагляду (контролю) за додержанням вимог законодавства з питань, що належать до її компетенції, надає обов'язкові до виконання приписи щодо усунення виявлених порушень вимог законодавства та здійснює контроль за їх виконанням і здійснює лабораторні вимірювання (випробування);

- проводити перевірку стану організації та здійснення виробничого контролю за дотриманням суб'єктами господарювання нормативів гранично допустимих викидів забруднюючих речовин, за здійсненням інструментально-лабораторних вимірювань параметрів викидів забруднюючих речовин із стаціонарних і пересувних джерел та ефективності роботи газоочисних установок, за дотриманням установлених нормативів гранично допустимого скидання забруднюючих речовин, за якістю і кількістю скинутих у водні об'єкти зворотних вод і забруднюючих речовин та за якістю води об'єктів у контрольних створах і перевірку дотримання правил визначення якості вод;

Державна податкова служба має право:

- здійснювати контроль за надходженням до бюджетів та державних цільових фондів податків, зборів, платежів;

- контролювати за своєчасністю здійснення розрахунків в іноземній валюті в установленій законом строк, дотриманням порядку проведення готівкових розрахунків за товари (послуги), проведення розрахункових операцій, а також за наявністю ліцензій на провадження видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню відповідно до закону.

Державна служба України з питань праці - є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Першого віце-прем'єр-міністра України - Міністра економіки, і який реалізує державну політику у сферах промислової безпеки, охорони праці, гігієни праці, поводження з вибуховими матеріалами промислового призначення, здійснення державного гірничого нагляду, а також з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, зайнятість населення, загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності, у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, на випадок безробіття (далі - загальнообов'язкове державне соціальне страхування) в частині призначення, нарахування та виплати допомоги, компенсацій, надання соціальних послуг та інших видів матеріального забезпечення з метою дотримання прав і гарантій застрахованих осіб.

Основними завданнями Державної інспекції енергетичного нагляду України є:

- реалізація державної політики у сфері нагляду (контролю) у галузях електроенергетики та теплопостачання;
- Державний енергетичний нагляд здійснюють державні інспектори з енергетичного нагляду, які мають право доступу в установленому законом порядку до електричних, теплових, тепловикористальних установок і мереж суб'єктів електричної енергії і споживачів енергії - суб'єктів господарювання для проведення в межах повноважень, передбачених законом, відповідних перевірок, а також мають інші права, передбачені законом.

Оцінка контролю ДП «Житомирський бронетанковий завод» передбачає собою оцінку насамперед контрольних процедур, що здійснюються суб'єктами внутрішньогосподарського контролю для мінімізації чи уникнення ризиків. Таким чином, важливо перевірити ефективність організації контрольних процедур, перевірити фактичне їх виконання, розробити рекомендації за

результатами оцінки ефективності організації та фактичного виконання контрольних процедур.

Активність служб, що здійснюють контрольні функції на підприємстві, доцільно розглядати за окремими бізнес-процесами. Тобто оцінювати як співвідносяться динаміка основних показників за кожним з бізнес-процесів порівняно з кількістю перевірок службою контролю в межах даного бізнес-процесу.

Фактична ефективність проведеного контролю може здійснюватися за наступними напрямками:

- аналіз елементів управління внутрішньогосподарським контролем, тобто показників кількісного та якісного складу працівників (укомплектованість, освіта, наявність професійних навичок і умінь і т.д.);

- оцінка результатів і ефективності внутрішньогосподарського контролю, що виражається в показниках обсягу контрольних процедур та ефективності цих процедур;

- вивчення аналітичних показників внутрішньогосподарського контролю, які повинні відображати виявлені резерви зростання його ефективності (впровадження нових методів і технічних прийомів контролю, інформаційно-правового забезпечення і т.д.).

Важливим у роботі кожного підприємства є визначення стратегічних цілей та внесок кожного працівника у їх досягнення. Для цього в даній роботі було побудовано «дерево цілей», в якому зазначено конкретні стратегічні цілі по контролю за якістю роботи ДП «ЖБТЗ», розроблено заходи по досягненню цих цілей та сформульовано ряд тактичних дій щодо їх виконання, див. рис. 2.4.

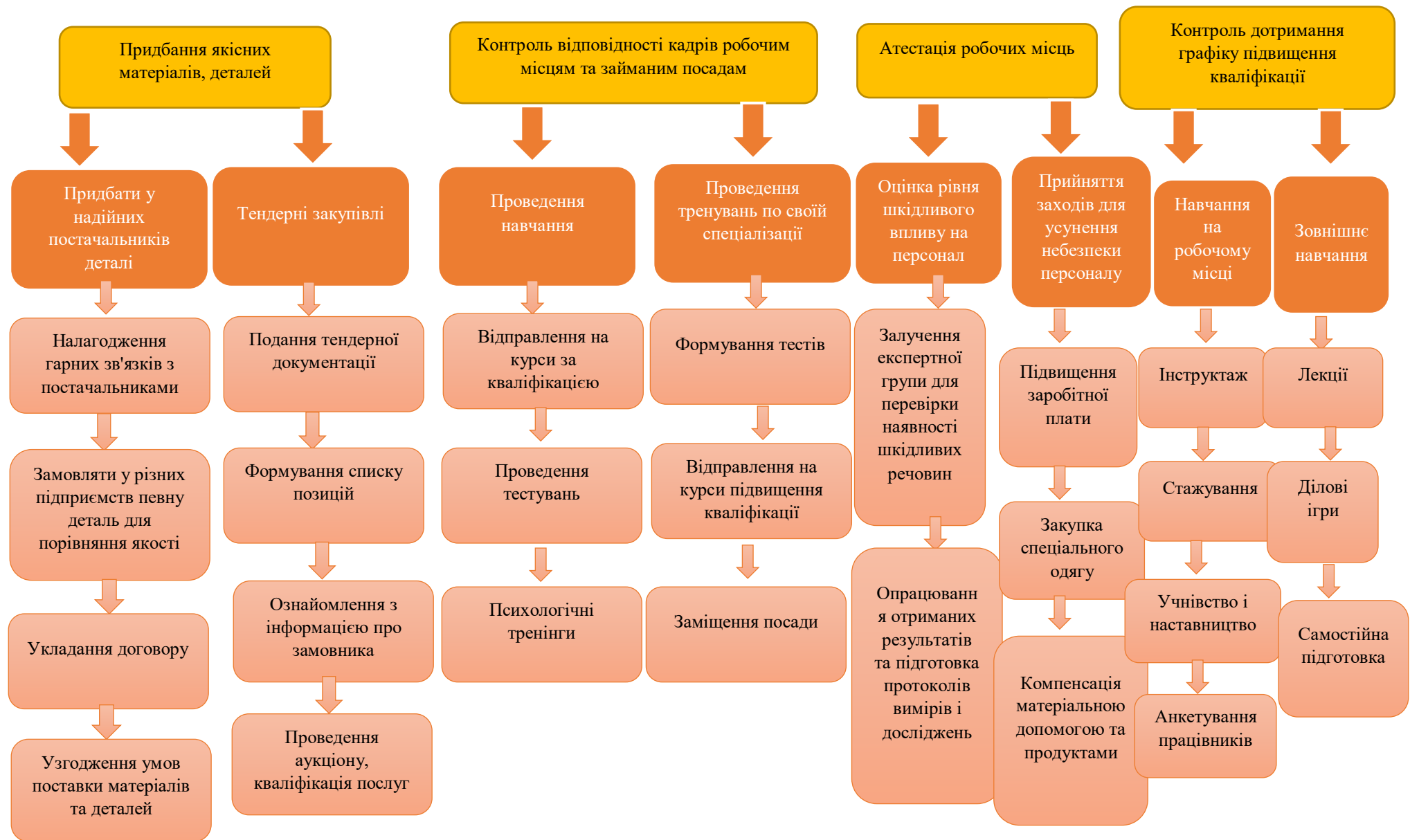


Рис. 2.4. Дерево цілей контролю ДП «Житомирський бронетанковий завод»

Проблеми по організації системи контролю та шляхи їх вирішення на ДП «ЖБТЗ» подано у наступній таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Проблеми	Цілі
1.Скорочення власного капіталу та зростання поточних зобов'язань	1.Розширити коло надійних постачальників, інвесторів, замовників
2.Зростання собівартості реалізованої продукції	2.Скорочення персоналу
3.Часто змінюється керівник підприємства	3.Налагодити стабільність у виборі керівника підприємства
4.Продукція немає попиту через карантинні обмеження, не експортується, простій товарів	4.Вдосконалити продаж товарів через різні онлайн сервіси
5.Надмірний контроль з боку управлінського персоналу	5.Уникати надмірного контролю, довіряти працівникам
6.Недостатній рівень інформаційної бази по підприємству	6.Удосконалити Інформаційно-управлінську систему контролю
7.Недостатній рівень мотивації робітників	7.Винагороджувати за досягнення, мотивація працівників, моральне заохочення, підвищення по посаді

Для забезпечення ефективного управління підприємством слід негайно усунути перераховані проблеми шляхом прийняття певних управлінських рішень

2.4. Напрями удосконалення процесу організації контролю як функції менеджменту ДП «Житомирський бронетанковий завод»

Здійснюючи контроль, менеджери повинні пам'ятати, що багато працівників сприймають цю функцію негативно, оскільки побоюються критики та стягнень за виявлені помилки в їх діяльності. Тому слід знати про те, що під впливом контролю можливі такі види поведінки людей:

а) поведінка, при якій люди будуть найкраще працювати над тим, що потрапляє під контроль, тобто є його предметом;

б) поведінка, яка може сприяти передачі працівниками неправдивої або неточної інформації;

в) поведінка, спрямована на приховування необхідної для контролю інформації тощо.

Тому, розробляючи процедури контролю, менеджери повинні враховувати поведінку персоналу організації. Контроль як інструмент управління має стимулювати продуктивність праці, розвиток персоналу організації та об'єднання його для подолання недоліків на шляху досягнення поставленої мети. Для того, щоб контроль міг якісно виконувати своє завдання, тобто забезпечити досягнення цілей організації, він повинен:

1. відображати пріоритети організації відповідно до стратегічної спрямованості діяльності. Контроль має відбивати стратегічні цілі організації;
2. орієнтуватися на досягнення конкретних кінцевих результатів;

Кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, визначити стандарти і виявити проблеми, а в тому, щоб допомагати працівникам розв'язати завдання, які стоять перед організацією. У підсумку контроль можна назвати ефективним тільки тоді, коли організація фактично досягає запланованих цілей і в змозі сформулювати нові цілі, які забезпечать її виживання в майбутньому; відповідати тому виду діяльності, яка є основною для організації.

Контроль має об'єктивно оцінювати те, що дійсно важливе. Так, на підприємствах контроль прибутку більш важливий, ніж контроль обсягу реалізації, оскільки товарообіг може збільшуватися і при низькій ефективності діяльності внаслідок зростання цін на товари та послуги;

3. забезпечувати своєчасність контролю. Своєчасність контролю полягає не в частоті чи швидкості його проведення, а в оптимальній періодичності;

4. відзначатися простотою. Прості методи контролю потребують менше зусиль і витрат, а головне — вони зрозумілі персоналу. Дуже складна система контролю неефективна, оскільки люди її не розуміють і не підтримують;

5. забезпечувати гнучкість застосування контрольних операцій. Контроль, як і плани, має бути досить гнучким і пристосовуватися до змін, які

відбуваються в діяльності організації;

6. бути економічним, тобто ґрунтуватися на порівнянні витрат на контроль з його дієвістю.

7. відповідати тому виду діяльності, яка є основною для організації.

Для того, щоб контроль міг використовувати своє справжнє завдання, бути ефективним, він повинен мати такі властивості:

✓ Стратегічну спрямованість, тобто відображати загальні пріоритети організації і підтримувати їх.

✓ Орієнтацію на результати. Кінцева мета контролю полягає в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, щоб вирішити завдання, що стоять перед організацією.

✓ Відповідність справі, тобто об'єктивно вимірювати і оцінювати те, що дійсно важливо.

✓ Своєчасність контролю полягає не у високій швидкості або частоті проведення, а в часовому інтервалі між проведенням оцінок, який адекватно відповідає явищу, що контролюється.

✓ Гнучкість контролю та простота контролю. Надлишкова складність контролю веде до безпорядку.

✓ Економічність контролю. Будь-який контроль, який коштує більше ніж він дає для досягнення цілей, не покращує контроль над ситуацією, а спрямовує роботу по неправильному шляху, що є ще одним синонімом втрати контролю.

Інформаційно-управляючі системи в плануванні і контролі (ІУС) — це формальна система, яка поставляє керівникам інформацію, необхідну їм для прийняття рішень. Ефективна ІУС приймає до уваги відмінності між рівнями управління, сферами дії, а також зовнішніми обставинами і дає кожному керівникові інформацію тільки того типу і якості, яка йому необхідна.

Основними етапами створення ІУС є аналіз системи прийняття рішень, проектування системи оброблення інформації, а також створення системи управляючих впливів і її контроль, розробка на основі досягнення дерева цілей

(рис. 2.5).



Рис. 2.5 Дерево цілей ДП «Житомирський бронетанковий завод»

Для підвищення ефективності ІУС необхідно залучити користувачів до процесу створення системи, проводити навчання користувачів, концентрувати увагу лише на потрібній інформації, забезпечувати високі економічні показники роботи системи, утримувати необхідний штат технічних працівників для її обслуговування, проводити тестування ІУС, а також модернізувати її у відповідності з виникаючими змінами.

Вітчизняний та зарубіжний досвід показує, що суттєвому підвищенню ефективності контролю, особливо у великих організаціях, сприяє створення інформаційно-управлінської системи контролю. Така система повинна видавати інформацію про минуле, теперішнє і майбутнє. Вона ґрунтується на широкому використанні комп'ютерної техніки та зорієнтована на користувача.

Придбати у надійних постачальників деталі:

1. Налагодження гарних зв'язків з постачальниками – комунікація, розуміння для сприяння довіри.

2. Замовляти у різних підприємств певну деталь для порівняння якості – це допоможе знайти конкретне підприємство, яке буде у всьому задовольняти.

3. Договір потрібен для того, щоб мінімізувати можливі конфлікти та прописати дієві та зрозумілі для всіх алгоритми їх вирішення ще тоді, коли обидві сторони не перебувають у стані конфлікту та здатні домовлятися.

Тендерні закупівлі:

1. Ознайомлення з інформацією про замовника – повне найменування юридичної особи ЄДРПОУ, адреса.

Проведення тренувань по своїй спеціалізації

2. Заміщення посади – при не здачі тестів, працівнику не подобається робота, зміна профілю працівника.

Навчання на робочому місці:

1. Інструктаж - це роз'яснення і демонстрація основних прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися керівником, працівником, який давно виконує такі функції, а також спеціально навченим інструктором. Процедура інструктажу, як правило, орієнтована на вивчення конкретних операцій або дій, що входять до професійних обов'язків того працівника, якого навчають. Позитивними сторонами інструктажу є його дешевизна, простота і короткочасність.

2. Стажування – це метод самостійного навчання, при якому працівник тимчасово призначається на іншу посаду з метою набуття нових навичок. Воно застосовується в процесі реалізації програми навчання кадрового резерву, а також для оволодіння працівником суміжних професій. Разом із тим застосування цього методу пов'язано з високими витратами внаслідок утрати продуктивності праці працівника на новому робочому місці.

3. Учніство і наставництво звичайно застосовуються при фаховій підготовці нових працівників, а також у програмах підвищення кваліфікації та перепідготовки. Ці методи, звичайно, полягають у закріпленні за тими, хто

навчається, більш досвідчених працівників, які контролюють їхню роботу і надають допомогу порадами, підказуваннями і навчанням конкретних професійних навичок. Такі методи навчання оптимальні при виробленні фахових навичок. Проте вони багато в чому залежать і від особистості наставника.

4. Анкетування працівників – щоб виявити найслабші напрямки в рівні їхньої підготовки, включити їх до програми навчання.

Зовнішнє навчання:

1. Лекція – традиційний метод фахового навчання, який передбачає виклад інформації викладачем у режимі монологу. Вона дає змогу донести слухачам великий обсяг навчального матеріалу в короткий термін, розвинути багато нових ідей, дати орієнтири щодо застосування отриманої інформації на практиці. Лекції ефективні з економічного погляду, оскільки дають можливість викладачеві працювати з великою кількістю слухачів. До недоліків лекцій можна віднести обмеженість участі слухачів у їхньому протіканні, неможливість зворотного зв'язку аудиторії з викладачем.

2. Ділові ігри – метод навчання, найбільш близький до фахової діяльності. Вони бувають глобальними (управління конкретною структурою) і локальними (проведення переговорів, підготовка бізнес-плану, керування конфліктами тощо). Ділові ігри корисні з погляду набуття тими, хто навчається, практичних навичок. Проте вони дорогі і для проведення їх потрібен спеціально підготовлений персонал.

3. Самостійна підготовка – найпростіший метод навчання. Основною рисою є індивідуальний характер. При цьому той, хто навчається, сам може обирати теми та час навчання, кількість повторень. Проте такий характер навчання позбавляє того, хто навчається, можливості спілкування, вимагає від нього значних зусиль. Для зняття негативних моментів використовуються комп'ютерні програми навчання, що розробляються з урахуванням рівня фахової підготовки працівника.

Щодо шляхів підвищення ефективності контролюючого впливу

керівників на підлеглих в ДП «ЖБТЗ», то тут можна визначити кілька рекомендацій для керівників підприємства, які хотіли б уникнути ненавмисного негативного впливу контролю на поведінку співробітників і, таким чином, підвищити його ефективність на даному підприємстві. Ці рекомендації такі.

По-перше, керівникам підприємства потрібно встановлювати осмислені стандарти, що будуть сприйняті працівниками. Співробітники повинні відчувати, що стандарти, які використовуються для оцінки їхньої діяльності, дійсно досить повно й об'єктивно відбивають їхню роботу. Крім того, вони повинні розуміти, чим і як вони допомагають своєму підприємству в досягненні його інтегральних цілей. Якщо ж співробітники бачать, що встановлені стандарти контролю не повні і не об'єктивні, то вони можуть ігнорувати їх та свідомо порушувати або ж будуть відчувати втому і розчарування.

Керівники ДП «ЖБТЗ» повинні також прагнути до того, щоб встановлені ними стандарти були б щиро сприйняті і схвалені тими працівниками, чію діяльність вони будуть контролювати.

По-друге, керівникам ДП «ЖБТЗ» потрібно встановлювати двостороннє спілкування. Якщо в підлеглого виникають які-небудь проблеми із системою контролю, то в нього повинна бути можливість відкрито обговорити їх, не хвилюючись, що керівництво образиться на це.

По-третє, керівники ДП «ЖБТЗ» повинні уникати надмірного контролю. Керівництво не повинне перевантажувати своїх підлеглих численними формами контролю, інакше це буде поглинати всю їхню увагу, і приведе до повного безладдя і краху.

По-четверте, керівники ДП «ЖБТЗ» повинні встановлювати суворі, але досяжні стандарти. При розробці заходів контролю важливо взяти до уваги мотивацію. Чіткий і ясний стандарт часто створює мотивацію вже тим, що точно говорить працівникам, чого ж чекає від них підприємство.

По-п'яте, керівники ДП «ЖБТЗ» повинні винагороджувати за досягнення стандарту. Якщо керівництво підприємства хоче, щоб співробітники були мотивовані на повну самовіддачу в інтересах підприємства, воно повинне

справедливо винагороджувати їх за досягнення встановлених стандартів результативності. Відповідно до теорії очікування існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо працівники не відчують такого зв'язку чи почують, що винагорода несправедлива, то їхня продуктивність у майбутньому може знизитись.

Висновки до розділу 2

Основним призначенням ДП «Житомирський бронетанковий завод» є капітальний ремонт та модернізація бронетанкового озброєння та техніки, удосконалення існуючої та розробка новітньої техніки та продукції військового призначення шляхом виробництва та реалізації:

1. продукції для оборонних відомств;
2. продукції для народного господарства;
3. продукції на експорт.

Проаналізувавши основні економічні показники, дійшли висновку, що: фондівдача, фондоозброєність, продуктивність праці мають тенденцію до зростання. Це говорить про хорошу дохідність основних засобів, персонал забезпечений повною мірою основними засобами для здійснення діяльності, а продуктивність праці відображає ефективність роботи персоналу підприємства. Проте, такі показники як: фондомісткість та коефіцієнт оборотності оборотних активів незначно знизились, що відображає уповільнення використання оборотних активів підприємством.

Значно збільшились оборотні активи, що свідчить про розширення господарської діяльності підприємства. Підприємство має значну кількість запасів (сировини, продукції, матеріалів), щоб відповідно ефективно працювати далі і розвиватися. Аналізуючи пасиви підприємства, бачимо значне скорочення власного капіталу та зростання поточних зобов'язань. Це свідчить про недостатнє фінансування підприємства, що можливо пов'язане з сьогодишньою економічною нестабільністю в Україні.

Контроль на ДП «ЖБТЗ» здійснюється такими відповідними службами:

відділ IT та інформаційної безпеки, служба управління по роботі з персоналом, служба охорони праці та навколишнього середовища, планово-економічний відділ, служба управління якістю, державна служба з питань надзвичайних ситуацій, відділ організації праці та заробітної плати.

Процес контролю на ДП «Житомирський бронетанковий завод» здійснюється в трьох організаційних формах: контроль здійснюється безпосередньо на кожному робочому місці; контроль здійснюється спеціально створеним контрольним апаратом в межах підприємства та контроль з боку державних органів.

Оцінка контролю ДП «Житомирський бронетанковий завод» передбачає собою оцінку насамперед контрольних процедур, що здійснюються суб'єктами внутрішньогосподарського контролю для мінімізації чи уникнення ризиків. Таким чином, важливо перевірити ефективність організації контрольних процедур, перевірити фактичне їх виконання, розробити рекомендації за результатами оцінки ефективності організації та фактичного виконання контрольних процедур.

В ході даної роботи було виявлено такі проблеми по організації контролю та запропоновано заходи щодо їх вирішення:

- ✓ скорочення власного капіталу та зростанні поточних зобов'язань (розширити коло надійних постачальників, інвесторів, замовників);
- ✓ зростання собівартості реалізованої продукції (скорочення персоналу);
- ✓ часто змінюється керівник підприємства (налагодити стабільність у виборі керівника підприємства);
- ✓ продукція немає попиту через карантинні обмеження, не експортується, простій товарів (вдосконалити продаж товарів через різні онлайн сервіси);
- ✓ надмірний контроль з боку управлінського персоналу (уникати надмірного контролю, довіряти працівникам);
- ✓ недостатній рівень інформаційної бази по підприємству (удосконалити Інформаційно-управлінську систему контролю);

✓ недостатній рівень мотивації робітників (винагороджувати за досягнення, мотивація працівників, моральне заохочення).

ВИСНОВКИ

Провівши ряд дослідження по ефективній організації контролю на підприємстві можемо зробити ряд висновків:

1. Контроль належить до однієї із функцій менеджменту. Під контролем розуміємо як своєчасне виявлення відхилень в роботі організації, обумовлених низькою виконавчою дисципліною персоналу чи впливом чинників зовнішнього середовища, внесенні корективів та створенні належних умов для реалізації стратегії організації. Дослідження управлінської сутності контролю дозволяє виокремити його від інших функцій менеджменту та розглядати автономно, як систему, що є множиною елементів, які перебувають у відношеннях й зв'язках один з одним, створюючи певну цілісність.

2. Процес контролю передбачає комплекс контрольних дій (заходів), виконуваних суб'єктом контролювання над об'єктом. Суть процесу контролю виражають здійснювані заходи: організаційні, змістовно-технічні й узагальнюючо-коригуючі. Контроль дає змогу менеджеру порівнювати реальні результати підприємства з бажаними.

3. У значній мірі ефективність функції контролю визначається за допомогою методології, тобто попередніми дослідженнями та розробкою критеріїв оцінки і показників, що вимірюють окремі сторони діяльності та контролюючі процеси. Існує велика кількість методів оцінки ефективності організації контролю як функції менеджменту на підприємстві. Практичного використання набули наступні методи – матричний метод, метод аналітичної геометрії, метод оцінки ефективності формування фінансових результатів. В сучасних умовах для визначення ефективності організації контролю як функції менеджменту на підприємстві доцільно використовувати VBM-менеджменту з визначенням модифікованого показника EVA, який дозволяє урахувати вплив факторів зовнішнього середовища.

4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері організації контролю на підприємстві являє собою сукупність документів різного характеру та нормативно-довідкові матеріали, які встановлюють норми, правила та вимоги, характеристики й методи та інші дані, які використовуються під час організації контролю на підприємстві та затверджені в установленому порядку відповідним компетентним органом або керівництвом організації. Організація інформаційного забезпечення контролю є складним багатогранним процесом, що включає в себе фінанси і управлінський облік, облікову політику, звітність, аналітичне забезпечення, аудит, комунікативні відносини між підрозділами, інформаційну систему, сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів (включаючи обрану організаційну структуру), набір програмних продуктів, котрі забезпечують автоматизацію процесу, графік документообігу, обрану методологію для аналізу і прийняття управлінських рішень, стратегічні цілі підприємства.

5. Аналіз особливостей організації контролю здійснювали на прикладі Державного підприємства «Житомирський бронетанковий завод» (ДП «ЖБТЗ»). Підприємство є стратегічно важливим для оборонної промисловості. Новий напрямок діяльності підприємства, що викликаний потребами сьогодення та успішно впроваджений на підприємстві – виготовлення гусеничних стрічок до БМП. Для підприємства є характерною лінійно-функціональна структура управління, що передбачає поєднання лінійної та функціональної структур.

6. Провівши фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства можна дійти висновку, що чистий дохід в 2021 році збільшився на 560989 тис. грн.; валовий прибуток має тенденцію до зростання в 2021 році, що є позитивним аспектом економічної стабільності даного підприємства. Аналізуючи такі показники як: фондоддача, фондоозброєність, продуктивність праці, можна побачити їх ефективність і тенденцію до зростання. Це говорить про хорошу дохідність основних засобів, персонал забезпечений повною мірою основними засобами для здійснення діяльності, а

продуктивність праці відображає ефективність роботи персоналу підприємства. Проте, такі показники як: фондомісткість та коефіцієнт оборотності оборотних активів незначно знизились, що відображає уповільнення використання оборотних активів підприємством. Підприємство має достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості для здійснення безперебійної діяльності, володіє розвиненою виробничою базою та кваліфікованими кадрами. Починаючи з 2008 року по теперішній час підприємство підтверджує належне функціонування Системи Управління організації та отримує сертифікати ISO.

7. Контроль на ДП «ЖБТЗ» здійснюється такими відповідними службами: відділ IT та інформаційної безпеки, служба управління по роботі з персоналом, служба охорони праці та навколишнього середовища, планово-економічний відділ, служба управління якістю, державна служба з питань надзвичайних ситуацій, відділ організації праці та заробітної плати. Процес контролю на ДП «Житомирський бронетанковий завод» здійснюється в трьох організаційних формах: контроль здійснюється безпосередньо на кожному робочому місці; контроль здійснюється спеціально створеним контрольним апаратом в межах підприємства та контроль з боку державних органів.

Оцінка контролю ДП «Житомирський бронетанковий завод» передбачає собою оцінку насамперед контрольних процедур, що здійснюються суб'єктами внутрішньогосподарського контролю для мінімізації чи уникнення ризиків. Таким чином, важливо перевірити ефективність організації контрольних процедур, перевірити фактичне їх виконання, розробити рекомендації за результатами оцінки ефективності організації та фактичного виконання контрольних процедур.

8. В ході даної роботи було виявлено такі проблеми по організації контролю та запропоновано заходи щодо їх вирішення:

- ✓ скорочення власного капіталу та зростанні поточних зобов'язань (розширити коло надійних постачальників, інвесторів, замовників);
- ✓ зростання собівартості реалізованої продукції (скорочення персоналу);
- ✓ часто змінюється керівник підприємства (налагодити стабільність у

виборі керівника підприємства);

✓ продукція немає попиту через карантинні обмеження, не експортується, простій товарів (вдосконалити продаж товарів через різні онлайн сервіси);

✓ надмірний контроль з боку управлінського персоналу (уникати надмірного контролю, довіряти працівникам);

✓ недостатній рівень інформаційної бази по підприємству (удосконалити Інформаційно-управлінську систему контролю);

✓ недостатній рівень мотивації робітників (винагороджувати за досягнення, мотивація працівників, моральне заохочення).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І., Якубів В.М. Теоретичні аспекти контролю господарської діяльності підприємств. URL : http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vpu/Ekon/2009_7/17.pdf.
2. Бардаш С.В. Економічний контроль в Україні : системний підхід : монографія. Київ : КНТЕУ, 2010. 656 с.
3. Безверхий К. Методика використання аналітичних процедур при оцінці ефективності внутрішньогосподарського контролю підприємства. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. № 11. С. 17–24.
4. Бєсєдін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.
5. Богаченко О.П. Теорія і практика оцінювання ефективності використання систем менеджменту якості : монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2013. 246 с.
6. Бутинець Т.А. Розвиток науки господарського контролю : проблеми теорії, методології, практики : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2011. 772 с.
7. Виговська Н. Г. Господарський контроль в Україні : теорія, методологія, організація : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2008. 532 с.
8. Горло В.І. Використання математичних моделей при оцінці ефективності системи внутрішнього контролю. *Економічний аналіз: теорія і практика*. 2017. № 4. С. 57–61.
9. Гребешков О.В. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства: інформаційні джерела та джерела їх задоволення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №6. С. 205–208.

10. Гуцайлюк З.В. Облік і контроль у ринковій економіці : елементи концепції : монографія. Тернопіль : Крок, 2013. 176 с.
11. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2016. №7. С. 19–24.
12. Дрозд І. К. Контроль економічних систем : монографія. Київ : Імекс ЛТД, 2004. 312 с.
13. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2002. Т. 2. 952 с.
14. Замула І.В., Танасієва М.М. Внутрішній контроль : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2021. 336 с
15. Каленський М.М. Контроль як невід’ємна складова управління. *Фінансовий контроль*. 2015. № 3. С. 10-14.
16. Калюга Є.В. Фінансово-господарський контроль у системі управління : монографія. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2012. 360 с.
17. Ковалюк О.М. Роль контролю у фінансовому механізмі економіки. *Фінанси України*. 2008. № 7. С. 151-158.
18. Козаченко Г.В. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством. *Економіка і управління*. 2015. № 2. С. 86–94.
19. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб’єктів господарювання в умовах її диверсифікації : теорія, методологія, диверсифікація : монографія. Київ : Інформ.-аналіт. агенство, 2007. 429 с.
20. Король В. В. Підходи щодо оцінки ефективності внутрішньогосподарського контролю. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. С. 14-19.
21. Костирко Р.О. Контроль і аналіз в системі управління економічним потенціалом господарюючого суб’єкта : методологія та організація : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2010. 728 с.
22. Кошкаров С.А., Бачинський В.І., Куцик П.О. Внутрішньогосподарський оперативний облік і контроль у системі

управління діяльністю виробничих підприємств : монографія. Чернівці : Золоті Литаври, 2012. 264 с.

23. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.

24. Лімська декларація керівних принципів контролю. IX Конгрес Міжнародної організації вищих контрольних органів. 1997.

25. Максимова В.Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства: системний підхід до розвитку : монографія. Київ : АВРІО, 2015. 264 с.

26. Мамишев А. В. Виникнення і розвиток механізмів контролю в ретроспективі. *Фінансовий контроль*. 2011. № 4. С. 45-48.

27. Мартиненко М.М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2005. 496с.

28. Марченко Д.М., Яровенко Г.М. Автоматизовані інформаційні системи управління – ресурс підвищення ефективності внутрішнього контролю підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №10. С. 150-158.

29. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 20/6. С. 14-18.

30. Менеджмент : навч. посіб. / за ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра, 2015. 550 с.

31. Менеджмент: підручник / за ред. М. М. Єрмошенка. Київ : Нац. акад. упр., 2011. 652 с.

32. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2016–2017 років. URL : <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-auditu>.

33. Мулик Я. І. Методичні та організаційні підходи до оцінки системи внутрішнього контролю на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. №3. URL : <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6188>

34. Нагайчук В. Сутність контролю як функції управління. URL : http://sophus.at.ua/publ/2013_11_21_22_kampodilsk/sekcija_6_2013_11_21_22/40

35. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 560 с.
36. Новик І.В. Організація системи внутрішнього контролю на підприємстві. *Наукові записки. УАД*. 2017. № 2. С. 188-196.
37. Облік та нормативно-правове забезпечення підприємницької діяльності : навчальний посібник / Н. Я. Зарудна, О. М. Кундеус, Т. А. Яковець. Тернопіль : ТАЙП, 2016. 283 с.
38. Основи менеджменту : навч. посіб. / уклад. : Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
39. Основи менеджменту : підручник / за ред. А.А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
40. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник / за ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра, 2017. 528 с.
41. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2015. 563 с.
42. Пантелеєв В.П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація : монографія. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2008. 491 с.
43. Пашкевич М. С., Шишкова Н. Л. Контроль: незалежний, внутрішній, державний : навч. посіб. : у 2 ч. Ч. 1 : Незалежний аудиторський та внутрішньогосподарський контроль. Дніпро : НГУ, 2017. 182 с.
44. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. 290 с.
45. Погорелов Ю.С., Миронова Ю.Ю., Мазурьонко В.В. Організація внутрішньогосподарського контролю на промислових підприємствах. *Економіка і регіон*. 2015. № 4. С. 135-139.
46. Погрібна О.П. Об'єкти і методи внутрішньогосподарського контролю та їх критична оцінка. *Фінансовий контроль*. 2012. № 1. С. 39-43.
47. Редченко К. І., Воронко Р. М. Організація контролю інформаційних потоків і ресурсів. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. «Економічні науки»*. 2010. № 4 (54). С. 44–47.

48. Скібіцька Л. І., Скібіцька О. М. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 340 с.
49. Стендер С. В. Економічна сутність складових господарського контролю. URL : http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Oif_apk/2009_1/20_Stend.pdf.
50. Сук Л.К., Сук П.Л. Організація обліку та контролю на підприємстві : навч. посіб. Київ : Університет «Україна», 2007. 321с.
51. Усач Б.Ф. Контроль і ревизія : підручник. Київ : Знання-Прес, 2008. 263 с.
52. Федоренко В.Г. Менеджмент : підручник. Київ : Алерта, 2015. 492 с.
53. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства : концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія. Луганськ : СЛУ ім. В. Даля, 2010. 228 с.
54. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник. Львів : Магнолія 2006, 2019. 332 с.
55. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
56. Хомко Л. В., Кульгавець Х. Ю. Правове регулювання підприємницької діяльності: навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 424 с.
57. Хукаленко П.Т. Введення прямого внутрішнього контролю – запорука підвищення ефективності управління підприємством. *Фінансовий контроль*. 2013. №1. С. 23-26.
58. Шевчук В.О. Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою : проблеми теорії, організації, методології : монографія. Київ : КНТЕУ, 2014. 371 с.
59. Шеленко Д. І., Жук О. І., Матковський П. Є. Завдання та функції внутрішньогосподарського контролю на підприємствах. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. Вип. 8 (2). С. 202–207.

60. Шпанковська Н.Г., Білова О.С., Канська О.І. Внутрішньогосподарський контроль: навч. посіб. Дніпропетровськ: НметАУ, 2012. 154 с.
61. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник УжНУ*. 2017. Вип. 12, ч. 2. С. 186–190.
62. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 488 с.
63. Янчева Л. М., Акімова Н. С. Внутрішньогосподарський контроль : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2012. 236 с.
64. Яровенко Г.М. Аспекти автоматизації контролю підприємств. *Вісник Української академії банківської справи*. 2014. № 2 (17). С. 89-96.
65. Яценко В.М., Пронь Н.О. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи їх вирішення. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Економіка*. 2019. №22. С. 3-7.

ДОДАТКИ