ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

“ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ”

Виконав: здобувач вищої освіти
ступеня бакалавр ОПП “Менеджмент”
спеціальності 073 “Менеджмент”

_____ Байса Олексій Валерійович
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

_____ Науковий керівник Федінець Н. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Львів – 2024

ЗМІСТ

	ВСТУП ……	3
РОЗДІЛ 1.	**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ .....**	6
1.1.	Значення контролю в системі функцій менеджменту	6
1.2.	Види та процес контролювання в організації …….	16
РОЗДІЛ 2.	**ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В ТОВ ВМ “КАПІТАЛ ГРУП” ……**	27
2.1.	Види управлінського контролю в ТОВ ВМ “Капітал груп” та особливості їх реалізації …….	27
2.2.	Основні етапи процесу контролювання в ТОВ ВМ “Капітал груп” …….	38
РОЗДІЛ 3.	**ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ У ТОВ ВМ “КАПІТАЛ ГРУП” ……...**	48
3.1.	Удосконалення процесу управлінського контролю у ТОВ ВМ “Капітал груп” ……	48
3.2.	Бенчмаркінговий підхід у забезпеченні ефективної системи управлінського контролю у ТОВ ВМ “Капітал груп” …….	57
	ВИСНОВКИ …….	67
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …..….....	71
	ДОДАТКИ ……	75

ВСТУП

Актуальність теми. В будь-якій організації управлінське контролювання є ключовим елементом ефективного управління. Цей процес забезпечує регулярний моніторинг та оцінку діяльності компанії з метою виявлення відхилень від поставлених цілей та прийняття відповідних корективних заходів. Ефективне управлінське контролювання сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищенню продуктивності та забезпеченню стабільності організації в умовах змінного бізнес-середовища.

Управлінське контролювання – це постійний процес, який вимагає уваги та зосередженості керівництва організації. Ефективне контролювання дозволяє підтримувати високий рівень ефективності та конкурентоспроможності компанії в умовах постійних змін.

Контроль є заключним етапом управлінського процесу, зумовлюючи тим самим посилену увагу до нього. З контролем в організації пов’язано багато різноманітних питань, що потребують дослідження та подальшого вивчення.

Окремі аспекти управлінського контролю досліджувалися різними авторами. Т. Бутинець описує елементи управлінського контролю [7]. В. Ерфан характеризує контроль як функцію менеджменту [11]. К. Жадько визначає систему контролю в сучасному інформаційному суспільстві [12]. М. Корінько говорить про контроль в системі функціонування суб’єктів господарювання [17]. Про контролінг для менеджерів вказує І.Маркіна, Про удосконалення системи внутрішнього контролю в своїх працях вказує Т. Меліхова [21].

Значна кількість праць вказує на значимість теми кваліфікаційної роботи.

Об’єкт дослідження – ТОВ “ВМ Капітал Груп”.

Предмет дослідження – система управлінського контролю ТОВ ВМ “Капітал Груп”.

Мета дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є визначення основних аспектів формування ефективної системи управлінського контролю у ТОВ ВМ “Капітал Груп”.

Для досягнення вказаної мети слід вирішити такі *завдання кваліфікаційної роботи:*

- з’ясувати значення контролю в системі функцій менеджменту;
- описати види та типовий процес контролювання в організації;
- навести організаційно-економічну характеристику об’єкта дослідження;
- охарактеризувати види управлінського контролю досліджуваного товариства;
- визначити основні етапи процесу контролювання в підприємстві;
- навести заходи із формування ефективної системи управлінського контролю в досліджуваному товаристві;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу управлінського контролю в товаристві;
- використати бенчмаркінгових підхід в забезпеченні ефективної системи управлінського контролю.

Методика дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи та здійсненні досліджень була застосована система методів, поміж яких: системний, ситуаційний, регресійного аналізу бенчмаркінгу та ін. При розгляді показників діяльності товариства та його організаційної структури використовувалися такі методи як аналізу, системно-структурний, економіко-статистичні, абстрактно логічний. При дослідженні системи управлінського контролю використовувалися методи індукції та дедукції, системно-структурного, абстрактно-логічного, опитування, бенчмаркінгу.

Наукова новизна. У пропонованій кваліфікаційній роботі запропоновано методику з’ясування ступеню відповідності аналітичного забезпечення процесу контролювання. Запропоновано основні критерії оцінювання системи внутрішнього контролю в організації.

Практична значущість результатів дослідження. Результати проведеного дослідження мають практичний характер, що характеризується у визначенні основних процедур контролю за рівнями управління.

Кваліфікаційну роботу формують певні елементи: вступ, теоретичний, описовий та пропозиційний розділ, перелік використаної літератури та додатки. Кваліфікаційна робота охоплює 70 сторінок комп'ютерного тексту, включає ілюстративний матеріал (13 рисунків, 10 таблиць), два додатки. Список використаних джерел налічує 40 позицій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Значення контролю в системі функцій менеджменту

Процес управління в організації передбачає реалізацію ряду управлінських функцій. Серед таких управлінських функцій – контроль. Термін “контроль”, зазвичай, має негативну асоціацію та сприймається в організації із напруженням. Значна більшість персоналу ототожнює контроль із певними обмеженнями, примушуванням, авторитаризмом та відсутністю самостійності у діях. Наявність надмірного контролю може де мотивувати персонал організації. Однак, жодна соціально-економічна система не може функціонувати без контролю. Як зазначає Ю. Гринчук для мінімізації відхилень в організації потрібен саме контроль. На думку даного автора саме контролю сприяє зменшенню втрат організації. Тому правильно організований процес контролювання – запорука успіху в подальшому.

Ефективність реалізації контролю спричиняє якість фактичних показників та наступне прогнозування рекомендованих показників розвитку. Саме функція менеджменту “контроль” спричиняє можливість своєчасного реагування на явища негативного характеру та відхилення від нормативів, пошук можливих резервів.

Об’єктивна актуальність контролю зумовлюється тим, що на різних етапах розвитку суспільства неможливо бути без реалізації такої функції. Забезпечення успіху, попередження кризових явищ та невизначеність є передумовами реалізації функції контролю.

Термін “контроль” трактується по-різному, однак за основу має певний вплив. Найбільш поширені трактування поняття “контроль” наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття контроль*

Джерело	Зміст поняття
1	2
М. Шестерняк	Актуальна та вкрай важлива функція управління, що створює стабільність та спрямованість функціонування об'єкта
В. Ерфан	Засіб зворотнього зв'язку між об'єктом та суб'єктом, що надає інформацію стосовно стану підприємства
І. Замула	Соціальна функція, що реалізується як наслідок розвитку підприємства
М. Корінько	Один із етапів управлінського процесу
А. Сакун	Підсистема, що є елементом управлінського процесу
Т. Хлєюнікова	Реалізація суб'єктами, що володіють відповідними повноваженнями сукупності дій
М. Шестерняк	З'ясування якості та коригування здійснюваної підлеглими роботи задля виконання завдань та планів, орієнтованих на досягнення завдань підприємства
М. Щирба	Сукупність прав, обов'язків та уповноважених осіб з перегляду дотримання суб'єктом операцій з дотриманням інтересів уповноважених осіб
Т. Бутинець	Вид керівної діяльності стосовно оцінювання міри реалізації завдань та досягнення цілей, з'ясування відхилень, збоїв, недоліків та причин їх появи для унеможливлення накопичення та повторення помилок, зменшення витрат, усунення важливих організаційних проблем
Ю. Гринчук	Вид діяльності стосовно управління, зо забезпечує своєчасне з'ясування проблеми, розроблення та реалізація заходів, орієнтованих на коригування перебігу та суті робіт на підприємстві до часу, коли проблеми не будуть мати кризового характеру
К. Жадько	Обслуговування різноманітних планів та завдань управління
Н. Красностанова	Кінцева точка усього процесу управління організацією
Т. Меліхова	Актуальна та складна управлінська функція

Продовження табл. 1.1

1	2
М. Виноградський	Поєднання видів управлінської діяльності, що пов’язані зі створенням даних щодо стану та діяльності господарюючого об’єкту, аналізом даних
О. Ткаченко	Перевірка, спостереження
І. Маркіна	Важлива управлінська функція, забезпечує підприємстві можливість досягати визначених цілей, досліджувати та з’ясовувати реальний стан речей в різноманітних сферах та напрямах господарювання, відображати реальність достовірно, перевіряти реалізацію ухвалених рішень, аналізувати діяльність організації загалом

*Примітка. Узагальнено автором на основі [7, 9, 10, 11, 13, 15, 17, 21, 31, 39.40]

Таким чином, контроль – одна з найважливіших функцій менеджменту. Це те, що кожен керівник повинен ефективно виконувати на кожному рівні. Хороші контрольні заходи часто також підвищують ефективність інших функцій управління. Для належного виконання цього підприємства менеджери повинні усвідомлювати особливості та важливість контролю.

Найважливішою функцією контролю є порівняння фактичних показників з очікуваними результатами. Це, у свою чергу, допомагає менеджерам зрозуміти, чого їм не вистачає, і як вони можуть покращити свою продуктивність. Використовуючи ці знання, менеджери можуть оптимально використовувати всі наявні ресурси та запобігати їх марнотратству.

Коли стосується контролю, то розуміється управління та регулювання діяльності всередині компанії. Йдеться про моніторинг, оцінку та забезпечення досягнення цілей організації. Механізми контролю допомагають підтримувати послідовність, зменшувати ризики та оптимізувати продуктивність. Управління фінансами є ключовим. Це передбачає відстеження та спостереження за надходженням і виходом

грошей, складання бюджету, прогнозування тенденцій і дотримання стандартів бухгалтерського обліку.

Заходи контролю є обов'язковими для будь-якого успішного бізнесу. Вони сприяють підзвітності, забезпечують точні процеси прийняття рішень і захищають компанії від таких проблем, як шахрайство або погане управління ресурсами. Контроль дозволяє чітко визначити ролі та обов'язки, допомагаючи запобігти помилкам і конфліктам. Це також дозволяє підприємствам приймати стратегічні рішення на основі точних даних.

Належний фінансовий контроль допомагає підприємствам приймати мудрі рішення та розумно використовувати ресурси. Далі – оперативний контроль. Це означає нагляд за процесами, встановлення цільових показників та впровадження заходів із забезпечення якості. Це гарантує, що продукти чи послуги відповідають очікуванням клієнтів, а виробництво є економічно ефективним.

В сучасних умовах контроль характеризується певними особливостями.

- прогнозним характером;
- існуванням на всіх рівнях;
- позитивна мета;
- позивна діяльність.

Контроль - процес, спрямований у майбутнє, оскільки всі його зусилля визначають майбутні курси дій. Керівники часто використовують досвід минулого, щоб внести корективи на майбутнє [11]

Процес контролю є всепроникаючим. Іншими словами, менеджери на всіх рівнях управлінської ієрархії повинні використовувати контроль. Характер контрольних заходів, які використовують менеджери, може відрізнятися, але всі вони повинні їх використовувати. Наприклад, менеджери вищого рівня використовують контроль для розробки політики та встановлення цілей організації. З іншого боку, менеджери середнього та нижчого рівня використовують контроль для ефективного здійснення діяльності організації.

Контроль – це не одноразова діяльність, яку час від часу доводиться виконувати менеджерам. Це, як правило, безперервний процес, який постійно триває різними шляхами. Менеджери повинні постійно порівнювати свої фактичні результати з цілями та вносити відповідні зміни.

Метою контролю є створення позитивного впливу як на організаційному, так і на індивідуальному рівнях. На організаційному рівні він спрямований на досягнення цілей організації. На індивідуальному рівні контроль прагне підвищити продуктивність і принести користь людям. Отже, контроль має в основному позитивну мету в усіх відношеннях.

Важливість та актуальність контролю посилюється певними факторами.

1. Децентралізація влади. Оскільки керівники на кожному рівні організації повинні здійснювати контроль, процес контролю призводить до децентралізації. Це, у свою чергу, дає менеджерам середньої та нижчої ланки певну автономію у прийнятті рішень. Організація, яка розподіляє повноваження на кожному рівні, завжди працює злагоджено та ефективно.

2. Підвищення управлінських здібностей. Надаючи всім менеджерам автономію для прийняття рішень, контроль покращує їхні управлінські здібності. Завдяки цим навичкам менеджери можуть сприяти досягненню цілей своєї організації, адаптуючись до різноманітних ситуацій і проблем. Крім того, це також допомагає менеджерам рости та розвиватися на індивідуальному рівні, надаючи їм новий досвід.

3. Ефективне використання ресурсів. Найважливішою функцією контролю є порівняння фактичних показників з очікуваними результатами. Це, у свою чергу, допомагає менеджерам зрозуміти, чого їм не вистачає, і як вони можуть покращити свою продуктивність. Використовуючи ці знання, менеджери можуть оптимально використовувати.

4. Сприяння координації. У кожній бізнес-організації менеджери та працівники завжди повинні координувати роботу та працювати один з одним колективно. Контроль покращує цю координацію, фактично розмежовуючи

всю діяльність і зусилля фіксованими межами. Він об’єднує всі ресурси організації та дозволяє її персоналу працювати разом об’єднаними зусиллями.

5. Структурування поведінки людини. Оскільки функціонування всіх організацій залежить від людей, їм необхідно регулювати людську поведінку своїх співробітників. Контроль раціоналізує таку людську поведінку і запобігає свавільній і поганій поведінці співробітників. В основному це робиться шляхом передбачення санкцій у випадку, якщо працівники не дотримуються очікуваних стандартів поведінки. Наприклад, керівники часто вживають дисциплінарних заходів до працівників, які брали відпустку без дозволу.

6. Досягнення ефективності та результативності. Хороша система контролю завжди може значно підвищити ефективність і результативність організації. Зазвичай це робиться шляхом виявлення недоліків у функціонуванні організації та пропонування заходів щодо покращення. Таким чином менеджери використовують контроль для досягнення своїх цілей.

Цілями контролю як функції управління можна назвати забезпечення:

- планового перебігу операційних процесів;
- стандартів якості продукції та послуг;
- ефективності функціонування підприємства;
- конкурентоспроможності організації;
- гарантій ефективної реалізації управлінських рішень;
- забезпечення зворотнього зв’язку в управлінському процесі.

Особливістю контролю є його двоїста роль в управлінському процесі. Як наслідок поєднання всіх елементів управлінського процесу неможливо з’ясувати сферу діяльності для працівника так, щоб він належав лише до конкретного об’єкту управління без його взаємозв’язку та взаємодії з контролем (рис. 1.1).

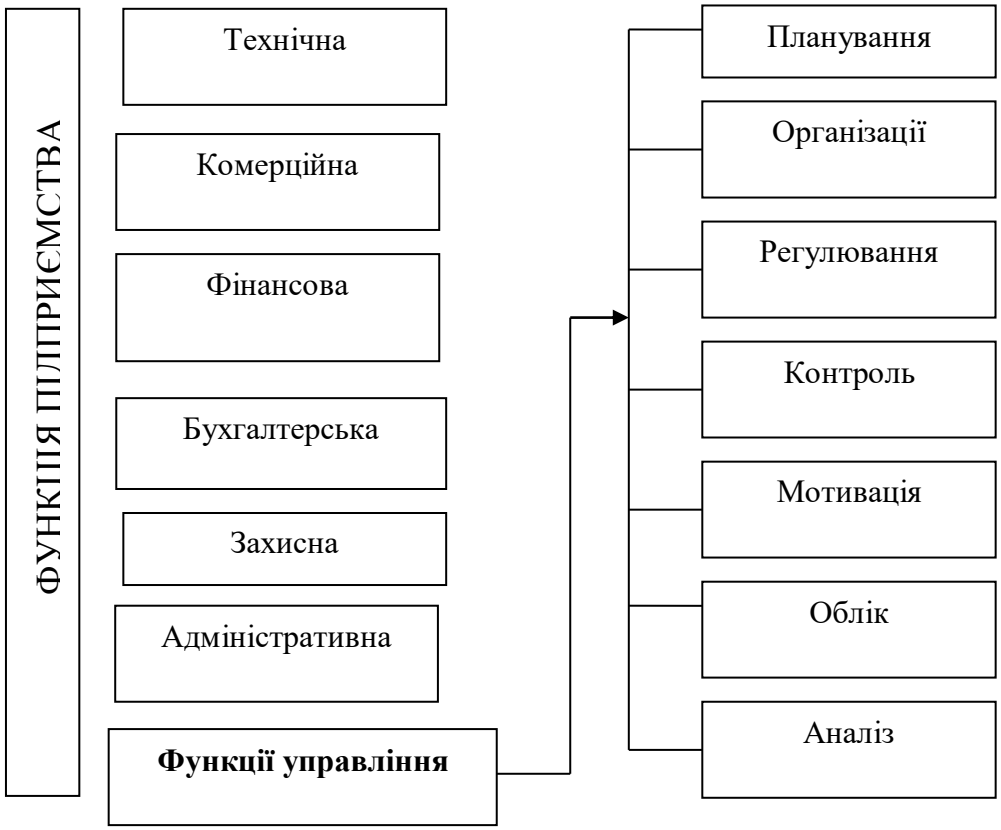

Рис. 1.1. Функції організації та менеджменту *(сформовано автором на основі [38])*

Загалом в практичній реалізації відсутня кінцева точка, оскільки будь-яка функція управління зумовлена та пов’язана з іншою, утворюючи безперервний процес. Зокрема, дані одержані на етапі проведення контролю можуть бути використані для корегування цілей, планування, організування, мотивування та контролювання.

Правильна організація контролю передбачає реалізацію його трьох основних етапів:

- встановлення події;
- критичне оцінювання події;
- формування заходів впливу на об’єкт управління.

Контролювання охоплює усі етапи управлінського процесу, становлячи собою актуальну складову здійснення усіх його функцій. Зокрема, процес постановки цілей контролюється стосовно їх відповідності вимогам щодо

однозначності реальності, можливості досягнення. Реалізація функції “планування” потребує контролю стосовно:

- відповідності короткотермінових планів планам більш довготривалого характеру;
- відповідності планів поставленим цілям;
- відповідності вимогам щодо реальності, досяжності, повноти планів;
- відповідність вимогам щодо гнучкості планів.

Процес організування потребує чіткого контролювання в питаннях реалізації дій стосовно термінів, зазначених у планах, щодо комплексності дій, адресності та якості виконання.

Мотивування як управлінська функція потребує чіткого аналізу та контролю відповідності існуючої системи мотивації плановим показникам, контролю адресності заохочень та мотиваційних заходів, контролювання відповідності діючої системи мотивації вимогам ринку та її гнучкості й ефективності.

Важливість контролювання в управлінському процесі зумовлює наявність вимог до його реалізації. Серед таких вимог більшість авторів виділяють: зворотній зв’язок, об’єктивність контролю, оперативність, перспективність, гнучкість, ієрархічність, простота, орієнтація на персонал.

Зворотній зв'язок є основою всіх систем управління. Зворотний зв’язок є нічим іншим, як інформацією, яку менеджери використовують для корекції фактичної продуктивності своєї організації. Метою зворотного зв’язку є, в основному, коригування майбутніх дій на основі попереднього досвіду. Менеджери використовують інформацію, яку вони отримують із зворотного зв’язку, для впровадження коригувальних заходів. Такі заходи зазвичай допомагають подолати розрив між фактичними показниками організації та її цілями.

Зворотній зв'язок може бути офіційним або неформальним. Офіційний зворотний зв’язок складається з таких джерел, як фінансова звітність, статистика, звіти, інші письмові повідомлення тощо. З іншого боку,

неофіційний зворотний зв’язок включає особисті думки, неформальні обговорення та індивідуальні спостереження.

Контроль повинен бути об'єктивним. Друга важлива вимога хорошої системи контролю полягає в тому, що вона завжди повинна бути об'єктивною. Суб'єктивний критерій ніколи не повинен бути основою оцінки фактичних результатів. Наприклад, оцінка ефективності роботи співробітника повинна включати такі стандарти, як робочий час, продуктивність, ефективність тощо. Менеджери не повинні оцінювати співробітників, використовуючи суб’єктивні упередження.

Контроль в основному вимагає швидкого звітування про відхилення та невідповідності. Якщо якась робота йде не за планом, відповідні керівники повинні негайно повідомити про це. Це пов’язано з тим, що будь-яка затримка з повідомленням про проблеми та вжиттям заходів щодо їх усунення може призвести до фінансових втрат для бізнесу.

Контроль має бути перспективним. Системи управління часто можуть страждати від дефекту затримок у звітуванні про відхилення та вживанні коригувальних заходів. Як ми бачили вище, ця проблема може призвести до фінансових втрат для бізнесу.

Гнучке управління. Жорстка система контролю часто може зробити її неефективною в екстраординарних і непередбачуваних ситуаціях. Тому він має бути гнучким і відкритим до змін. Менеджери повинні мати можливість адаптувати свої заходи контролю відповідно до вимог кожного можливого сценарію.

Ієрархічна придатність. Майже всі бізнес-організації мають ієрархію управління, що складається з менеджерів на різних посадах і рівнях. Оскільки кожен менеджер виконує контролюючі функції на своєму рівні, сама система повинна відповідати ієрархії його організації. Кожний керівник повинен мати відповідні повноваження для цієї мети, а потік інформації для оцінки повинен бути ефективним.

Економічний контроль. Кожна хороша система контролю має бути економічною, коли мова йде про її впровадження та підтримку. Іншими словами, його переваги мають перевищувати витрати. Організація повинна мати можливість собі це дозволити, а також отримати від цього всі можливі переваги.

Стратегічні контрольні точки. Не всі відхилення потребують однакового рівня уваги та важливості. Наприклад, якщо інфраструктурна компанія програє один державний тендер на будівництво доріг, вона може працювати над іншими проектами.

Контроль має бути простим для розуміння. Складна політика може часто ускладнювати розуміння та впровадження елементів систем контролю. Проте хорошу систему завжди легко зрозуміти та працювати над нею.

Таким чином, перш ніж розпочинати контрольні заходи, керівники повинні спочатку перевірити, чи зможуть їхні співробітники їх зрозуміти. Вони також повинні спробувати вирішити будь-які неясності та плутанину, які можуть виникнути пізніше.

Контроль має бути зосереджений на працівниках. Хороші системи контролю завжди зосереджені на працівниках, а не на самій роботі. Оскільки ці системи впроваджують працівники, кожен має вміти з ними ефективно працювати.

У сучасному світі безпека даних і конфіденційність є основними ризиками. Компанії повинні впроваджувати заходи контролю, такі як протоколи кібербезпеки, щоб захистити цінну інформацію від несанкціонованого доступу або порушень.

Щоб максимізувати переваги контролю, організації повинні проводити регулярні оцінки та внутрішні аудити.

Таким чином, контроль як функція менеджменту є вкрай необхідною складовою управлінського процесу, що пов’язана зі всіма його етапами.

1.2. Види та процес контролювання в організації

Суть контролювання як управлінської функції проявляється в його видах. Існують різноманітні підходи щодо класифікації контролю в організації.

М. Шестерняк називає такі основні елементи контролю в організації, як стратегічний, фінансовий, оперативний, контроль відповідності та інформаційний контроль.

Стратегічний контроль: довгострокове планування та постановка цілей. Узгодження організації з її місією та баченням.

Фінансовий контроль: Управління фінансовими ресурсами. Забезпечення належного використання коштів та моніторинг фінансової діяльності.

Оперативний контроль: повсякденна діяльність і процеси. Зосередження на ефективності, контролі якості та розподілі ресурсів.

Контроль відповідності: дотримання правових норм, галузевих стандартів і внутрішньої політики. Управління ризиками невідповідності та дотримання етичної практики.

Інформаційний контроль: Збір, аналіз та управління даними. Інформаційні системи, захист даних і канали зв'язку.

Виявлення областей для вдосконалення та змін має важливе значення для бізнес-лідерів. Стратегічний контроль забезпечує зростання, тоді як фінансовий контроль підтримує фінансовий стан бізнесу. Оперативний контроль забезпечує безперебійну роботу, контроль за дотриманням законів і правил. Нарешті, контроль інформації дозволяє підприємствам приймати рішення на основі даних, що призводить до підвищення продуктивності [31].

О. Ткаченко називає ключові компоненти контролю в організації та зазначає, що вони є обов’язковими для безперебійної роботи та успіху. Серед таких компонентів С. Пілецька наводить фінансовий, операційний та внутрішній контроль.

Фінансовий контроль означає моніторинг та управління фінансами – бюджетування, звітність, рух готівки та аналіз даних. Це забезпечує обґрунтовані рішення та прибутковість.

Операційний контроль оптимізує повсякденні процеси для підвищення ефективності та продуктивності. Це передбачає оптимізацію, встановлення цілей, моніторинг і контроль якості.

Управління ризиками має важливе значення – виявляйте ризики, оцінюйте вплив і розробляйте стратегії пом’якшення цих ризиків. Це включає страхування, планування, відповідність і безпеку даних.

Внутрішній контроль діє як система стримувань і противаг. Вони запобігають шахрайству, забезпечують прозорість і підзвітність, захищають активи та сприяють дотриманню законів. Вони можуть включати розподіл обов’язків, аудити, кодекси поведінки та структури управління [24].

На наш погляд, найбільш поширена класифікація передбачає поділ контролю за такими ознаками, як:

- сфери;
- зміст;
- етапи здійснення;
- форми реалізації;
- методи.

Зокрема, за сферами можна виділити такі типи контролю, як контроль стану матеріально-технічного забезпечення, виробничого процесу, маркетингу, реалізації. Перший передбачає оцінювання міри задоволення потреб підприємства в ресурсах, особливостей постачання, рівня запасів виробництва, наявність необхідного обладнання та сировини, напівфабрикатів та обладнання.

Контроль виробничого процесу передбачає зміну ресурсів підприємства на продукцію та послуги. Його зміст передбачає порівняння планових показників виробництва та фактичних даних, з’ясуванні відхилень та аналізі чинників, що зумовили зазначені відхилення.

Контроль рекламних та збутових заходів передбачає:

- оцінювання та корегування політики організації;
- оцінювання конкурентоспроможності продукції, товарів та послуг;
- визначення ефективності маркетингових заходів;
- зміст та види маркетингової інформації;
- асортимент продукції, товарів та послуг;
- обґрунтованість цін на продукцію, товари та послуги;
- ефективність витрат на рекламні заходи.

За змістом можна виділити контролювання ресурсів та контролювання процесів. Контролювання ресурсів передбачає аналіз рівня матеріальних (система регулювання запасів, рівень матеріальних ресурсів та відповідність потребам виробництва), фінансових (оцінювання міри забезпечення особистими та позиченими коштами та їх використанням, ефективності фінансових рішень), кадрових, інформаційних ресурсів.

Контролювання процесів передбачає контролювання простих операцій, що здійснюється відповідно до норм та нормативів, що усувають необхідність постійних перевірок. Це відноситься до адміністративної діяльності та виробничого процесу. Рішення, ухвалені певними структурними підрозділами організації взаємодоповнюються та забезпечують сприяння здійсненні стратегічних завдань.

Щодо етапності проведення контролю можна виділити: попередній, поточний та підсумковий.

Попередній контроль передбачає реалізацію сукупності організаційних та інших заходів, орієнтованих на виконання директивних рішень та вказівок (формування правил, підготовки працівників, створення технічних та матеріальних умов праці). Зазначений вид контролю передбачений на початку виконання роботи.

Серед інструментів контролю здійснення конкретних правил, процедур та ліній поведінки. На підприємстві такий вид контролю як попередній

реалізовується в трьох ключових сферах: щодо персоналу, матеріальних та фінансових ресурсів.

Попередній контроль трудових ресурсів здійснюється шляхом детального аналізу ділових та професійних знань, вмінь, необхідних для здійснення певних завдань та виконання обов'язків.

Попередній контроль стосовно матеріальних ресурсів також є актуальним, оскільки товари значної якості із неякісної сировини неможливо зробити. Контроль реалізовується через розроблення стандартів якості та здійснення перевірок матеріалів щодо відповідності визначеним вимогам. Одним із способів попереднього контролю є обрання відповідних контрагентів, матеріали яких мають певну якість.

Контроль реалізовується через розроблення певних стандартів якості та здійснення фізичних перевірок матеріалів стосовно тому, чи вони відповідають визначеним вимогам.

Наявність детальних посадових інструкцій, роз'яснення мети працівникам збільшить ймовірність того, що робота буде відбуватися на належному рівні.

Найсуттєвішим способом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет, що сприяє також реалізації функції планування. Він також є інструментом попереднього контролю, оскільки він забезпечує певний рівень впевненості: потреба організації в готівкових та не готівкових коштах.

Поточний контроль реалізовується в процесі здійснення робіт та ґрунтується на оцінюванні дійсних результатів роботи й коректуванні через досягнення необхідних цілей.

Важливою складовою поточного контролю є забезпечення зворотнього зв'язку. Він є вкрай актуальним, оскільки організація функціонує у відповідному середовищі.

Підсумковий контроль здійснюють відповідно після закінчення конкретних робіт, певного звітного періоду. Його завданням є порівняння

планового результату із фактичним, з’ясування відхилень та пошук їх причин для неможливості виникнення в подальшому.

Незважаючи на те, що підсумковий контроль реалізовується значно пізніше, щоб реагувати на проблеми в період їх виникнення, однак він виконує два основних завдання.

1. Підсумковий контроль надає відомості потрібні для планування у разі, якщо подібні роботи повинні здійснюватися на наступні періоди.

2. Сприяє мотивації у випадку якщо керівництво підприємства поєднує мотиваційні винагороди із досягненням відповідного рівня результативності то цілком зрозуміло, що фактично досягнуту результативність необхідно вимірювати точно та об’єктивно.

За реалізацією виділяють централізований, децентралізований та самоконтроль.

Спеціальні структури в системі управління організації, такі як контролери, ревізійні відділи та відділи внутрішнього аудиту, відповідають за проведення централізованого контролю. Один із варіантів цього контролю - аудит, який включає в себе аналіз фінансової звітності та інших даних про господарську діяльність суб'єкта господарювання з метою визначення його реального фінансового стану. Існують зовнішній аудит, який проводять незалежні експерти, та внутрішній, за який відповідають штатні працівники організації, щоб допомогти персоналу в ефективному виконанні їх обов'язків. Управлінський аудит зорієнтований на вивчення та оцінку господарських операцій з метою надання рекомендацій щодо раціонального використання ресурсів, досягнення результатів та розвитку стратегій організації.

Децентралізований контроль визначається на рівні функціональних і виробничих підрозділів організації. Наприклад, бухгалтерський відділ відповідає за контроль обліку у виробничих і допоміжних підрозділах, відділ з оплати праці - за виконання норм і стимулювання праці, а керівництво виробничих підрозділів - за ефективне використання виробничих ресурсів у своїх підрозділах.

Самоконтроль передбачає контролювання персоналом особистих дій, виконаних завдань, виготовленої продукції, робіт або наданих послуг.

За методами здійснення контроль поділяється на суцільний, вибірковий. Перший охоплює усі сфери та напрями діяльності організації, кожен процес та структурний підрозділ.

Вибірковий контроль реалізовується за окремими процесами, продукцією, товарами або послугами, структурними підрозділами.

Контроль може бути різноманітним залежно від способу здійснення та осіб, які його здійснюють.

Активний контроль включає втручання у хід виконання рішень чи реалізації певних функцій, тоді як пасивний контроль не передбачає такого втручання.

Загальний контроль охоплює всі аспекти функціонування об'єкта, що контролюється, у той час як спеціальний контроль фокусується на певних напрямках діяльності.

Зовнішній контроль здійснюється з боку державних та інших органів, тоді як внутрішній контроль зосереджений усередині організації.

Інструменти контролю поділяються на три групи: фінансовий контроль, оперативний контроль та контроль поведінки дій персоналу та реалізації ними завдань в організації.

Прямий управлінський контроль поведінки працівників передбачає отримання винагороду, кар’єрне зростання, мотивацію та дисциплінарний вплив.

Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам, застосовується позитивне підсилення через винагородження, таке як похвала або премія. Якщо працівник не відповідає вимогам, використовуються заходи для коригування: підвищення кваліфікації або мотиваційні заходи. У разі невдачі таких заходів застосовується дисциплінарний вплив, який може включати усне та письмове попередження, тимчасове призупинення роботи або звільнення.

Непрямий управлінський контроль поведінки працівників передбачає застосування замінників прямого контролю, таких як ефективна селекція кадрів, організаційна культура, формалізація процедур прийому на роботу та навчання. Вони сприяють підвищенню ефективності та зменшенню ймовірності невдач у роботі підлеглих.

Процес контролю складається з певних етапів. Так, на думку ???? основними етапами управлінського контролю є:

1. Встановлення цілей і стандартів. Завдання фіксації цілей і стандартів відбувається під час планування, але воно також відіграє велику роль у контролі. Це пов'язано з тим, що основна мета контролінгу – спрямувати дії підприємства на досягнення його цілей. Якщо члени організації чітко знають свої цілі, вони зосередяться на їх досягненні.

Для менеджерів дуже важливо якомога чіткіше повідомляти про цілі, стандарти та завдання своєї організації. З цього приводу між працівниками ніколи не повинно виникати двозначності. Якщо всі працюють над спільними цілями, організації стає легше процвітати.

2. Вимірювання фактичної продуктивності порівняно з цілями та стандартами

Коли менеджери знають, які їхні цілі, вони повинні виміряти свою фактичну продуктивність і порівняти. Цей крок в основному допомагає їм дізнатися, чи їхні плани працюють, як задумано.

Після реалізації плану менеджери повинні постійно їх контролювати та оцінювати. Вони завжди повинні бути готові вжити заходів для виправлення, якщо щось не працює належним чином. Щоб зробити це, вони повинні продовжувати порівнювати свою фактичну продуктивність зі своїми кінцевими цілями.

Окрім вжиття коригувальних дій, цей етап керування процесом також допомагає менеджерам передбачити майбутні проблеми. Таким чином вони можуть негайно вжити заходів і врятувати свій бізнес від збитків.

3. Вжиття коригувальних дій

Якщо є розбіжності між фактичними показниками та цілями, менеджери повинні негайно вжити заходів для виправлення. Своєчасні коригувальні дії можуть зменшити втрати, а також запобігти їх виникненню в майбутньому.

Іноді бізнес-організації формулюють коригувальні дії за замовчуванням у формі політики. Однак це може бути важко зробити, коли йдеться про складні проблеми.

У таких випадках менеджери повинні спочатку кількісно визначити дефект і підготувати курс дій для його усунення. Іноді їм може знадобитися вжити надзвичайних заходів для вирішення непередбачуваних проблем.

4. Подальше виконання коригувальних дій

Просто вжити коригувальні заходи недостатньо; менеджери також повинні довести їх до логічного завершення. Навіть цей крок вимагає ретельних оцінок і порівнянь.

Керівники повинні триматися проблеми, поки не вирішать її. Якщо вони передають це підлеглому, вони повинні залишатися поруч і стежити, щоб він виконав завдання. Вони навіть можуть наставляти його особисто, щоб він міг потім сам вирішувати такі проблеми.

Загалом, на наш погляд, узагальнюючи най поширені підходи до визначення етапності управлінського контролю, слід зазначити, що процес управлінського контролювання незалежно від сфери діяльності організації складається із певних етапів, наведених на рис. 1.2.

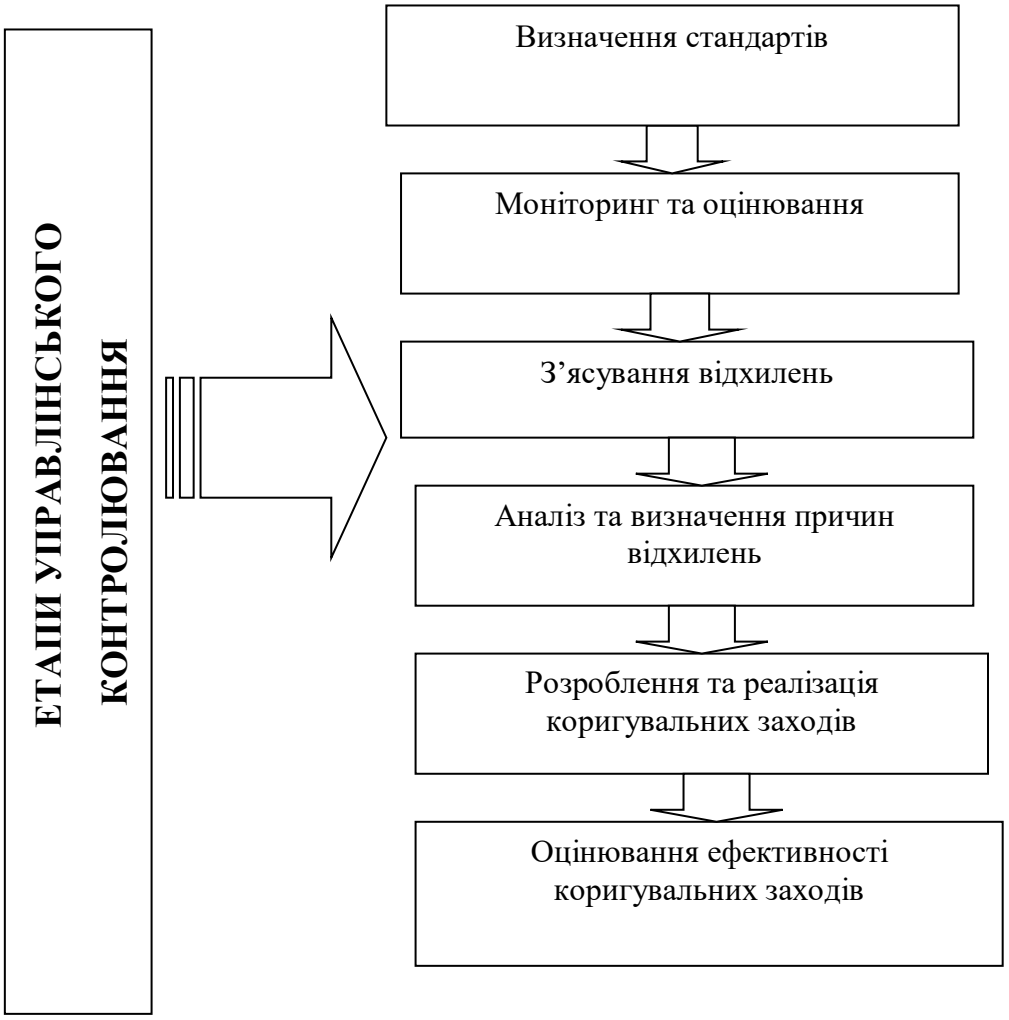

Рис. 1.2. Етапи процесу управлінського контролювання

(сформовано автором)

Перший етап управлінського контролювання - встановлення чітких та конкретних стандартів. Це можуть бути такі показники, як обсяг продажів, рентабельність, якість продукції, терміни виконання робіт тощо. Стандарти повинні бути реалістичними та досяжними, а також відповідати стратегічним цілям організації.

Після встановлення стандартів необхідно систематично моніторити та оцінювати фактичні результати діяльності організації. Це може включати аналіз фінансової звітності, звітності про виконання проектів, відгуки клієнтів та інші ключові показники продуктивності.

На етапі з’ясування відхилень порівнюються фактичні результати з встановленими стандартами, з метою виявлення будь-яких відхилень або відхилень. Це може бути недосягнення цілей, відхилення від стандартів якості, фінансові втрати тощо. Важливо точно ідентифікувати та зрозуміти причини цих відхилень.

Після виявлення відхилень необхідно провести докладний аналіз, щоб визначити причини цих відхилень. Це може включати аналіз процесів, перевірку ефективності систем управління, оцінку ринкових тенденцій тощо.

На етапі розроблення та реалізації корегувальних заходів управлінського контролювання розробляються та впроваджуються конкретні коригувальні заходи з метою виправлення виявлених відхилень. Це може включати внесення змін у процеси, надання додаткового навчання персоналу, коригування бюджету тощо.

Управлінське контролювання - це постійний процес, який вимагає уваги та зосередженості керівництва організації. Ефективне контролювання дозволяє підтримувати високий рівень ефективності та конкурентоспроможності компанії в умовах постійних змін.

Н. Коринько зазначає, що процес управлінського контролю потребує відповідного інформаційного забезпечення, а саме наявності правової, планової, довідкової, облікової, нормативної інформації, а також інформації щодо кризових ситуацій та їх перебігу. Н. Коринько наводить складові організаційно-інформаційної моделі заходів суб’єкта господарювання як об’єкта управлінського контролю (табл. 1.2).

Наявність планів є початковим етапом контролювання, відправним пунктом для організації контролю на підприємстві. Контролювання неможливо зреалізувати без відсутності планових показників. Реалізація контролювання потребує й чіткої організаційної структури.

Таблиця 1.2

Організаційно-інформаційна модель управлінського контролю*

Складові організаційно-інформаційної моделі	**Управлінський контроль**
Об’єкти	Плани процесів, плани розподілу ресурсів, плани кадрового забезпечення; управлінські функції; здійснення напрямів діяльності; впровадження регулюючих управлінських рішень; звітність
Суб’єкти	Планово-економічні, фінансові, бухгалтерія, маркетингу та реклами, управління інноваціями; підрозділи, що функціонують в процесі реалізації планів за основними напрямами діяльності
Інформаційне забезпечення	Законодавча, планова, нормативно-довідкова, договірна, облікова, організаційно-управлінська
Заходи на етапі планування напрямів функціонування	Емпіричні, аналітичні, розрахункового характеру, документування
Заходи на процесах діяльності організації	Групування, узагальнення, обслуговування юридичного плану, визначення осіб, відповідальних за здійснення заходів

*Примітка. Узагальнено автором на основі [17]

Таким чином, контролювання як однією із функцій менеджменту та передбачає реалізацію завдань керівництвом на різних рівнях управління. Ефективна система контролювання потребує досягнення ряду передумов: плани на різних рівнях системи управління, організаційна структура процесу контролювання, самі заходи із організації системи контролювання.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В ТОВ ВМ “КАПІТАЛ ГРУП”

2.1. Види управлінського контролю в ТОВ ВМ “Капітал груп” та особливості їх реалізації

Особливості управлінського контролю реалізовані у ТОВ ВМ “Капітал груп”. Підприємство функціонує із 2020 р. та зареєстроване у м. Львові, змінюючи основні напрями діяльності. Почало свою діяльність товариство із вантажних перевезень. Згодом серед напрямів діяльності у статуті визначено такі як:

- оренда машин та обладнання;
- послуги із ландшафту;
- вантажні перевезення;
- заготівля деревини;
- водо відведення та каналізаційні роботи.

Реалізація зазначених напрямів потребувала відповідного кадрового забезпечення. Відомості щодо зміни чисельності працівників товариства за 2020-2023 рр. подано на рис. 2.1. У 2023 р. чисельність працівників становила 19 осіб, що порівняно на 57,4% більше з 2022 р.

Організаційна структура товариства є лінійного типу та зазнала змін за аналізований період. З’явилися нові посади. Організаційна структура управління товариством подана рис. 2.2.

Таким чином, на організаційну структуру підприємства мали вплив основні напрями його функціонування за 2021-2023 роки, а саме:

- здійснення ландшафтних робіт, посадка та догляд за зеленими насадженнями;
- підрізання кущових насаджень та дерев.

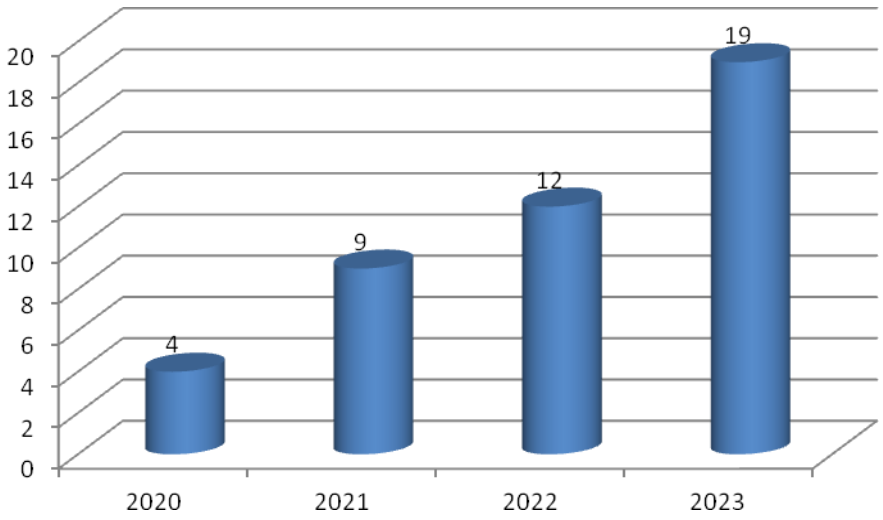

Рис. 2.1. Відомості щодо чисельності працівників товариства у 2020-2023 рр., осіб. *(сформовано автором на основі даних товариства)*

Серед персоналу товариства – директор, заступник директора, головний бухгалтер, водій, майстер, ландшафтні дизайнери, квітникар, озеленювачі.

Особливості функціонування підприємства спричиняють відповідний розподіл персоналу за структурною ознакою. У 2022 р. мав місце оновлений склад товариства, зумовлений зміною напрямів функціонування.

Розподіл персоналу підприємства за статтю наведена на рис. 2.3. Щодо чоловіків у 2023, то їх частка становила 84%. Щодо жінок, то частка становила 16%. У 2022 р. відсоток чоловіків становив 100%. Іншим був і вік персоналу. Середній вік персоналу становив понад 48 років. У 2023 р. середній вік персоналу становив 36-39 р. Проте, частка працівників із вищою освітою змінилася (22%).

Підприємство протягом усього періоду мало позитивне значення прибутку. Зміна чистого доходу та чистого прибутку у 2021-2023 рр. наведена на рис. 2.4.

Попри військові дії чистий прибуток мав позитивну динаміку.

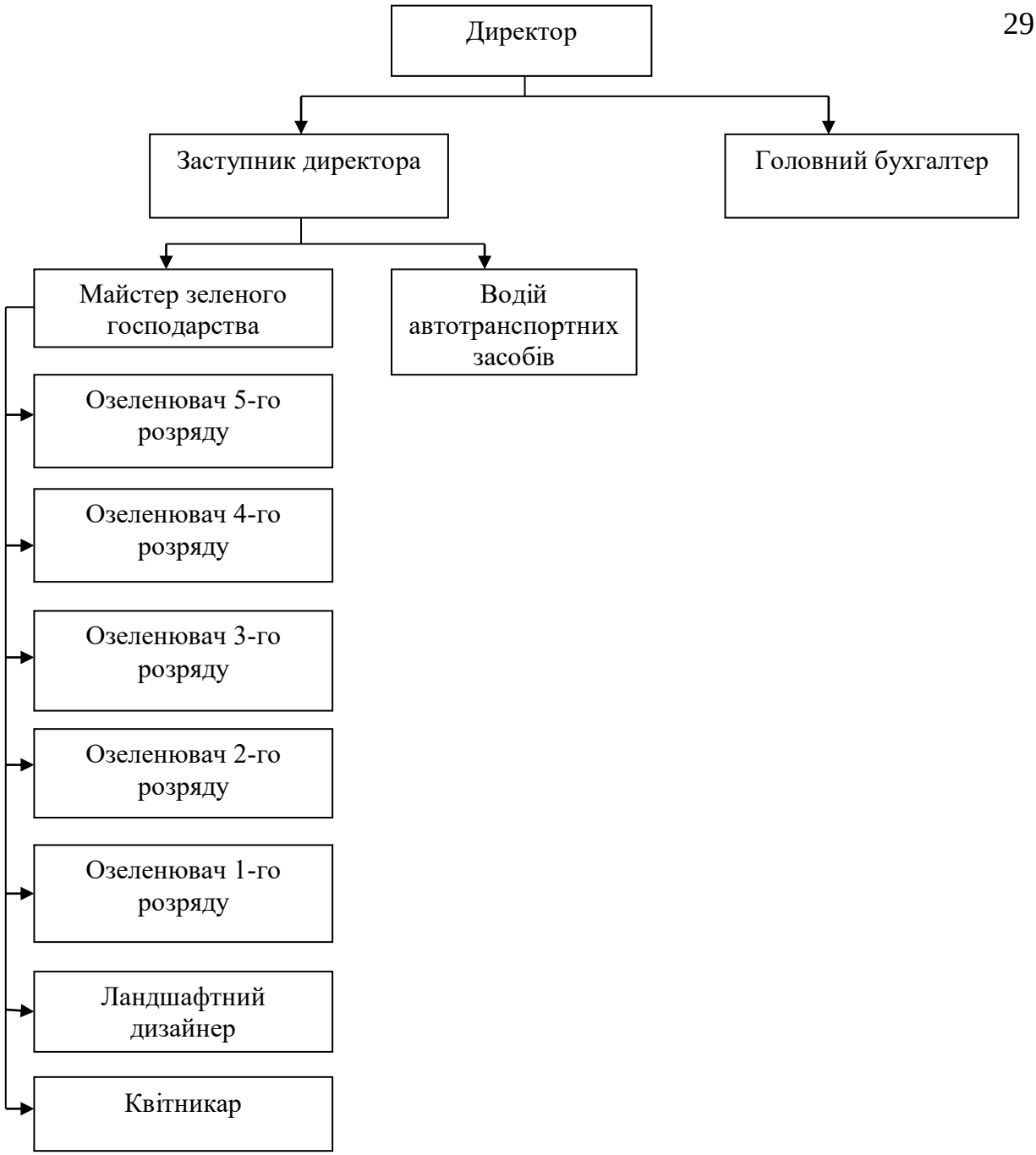

Рис. 2.2. Організаційна структура управління товариством

(сформовано автором на основі аналітичних даних)

Збільшення показників функціонування товариства відбулося через участь його в тендерах. Ряд робіт було проведено в Івано-Франківській області та в м. Львові.



Рис. 2.3. Розподіл працівників товариства за статтю за 2023 р., %

(сформовано автором на основі даних товариства)

Збільшення чистого доходу мало позитивну динаміку та становило 251%. Чистий прибуток збільшився майже в 7 разів та на кінець 2023 р. було 691 тис. грн. Однак, зміни щодо кількості тендерів зі сторони держави забезпечують зменшення негативну тенденцію в подальшому.

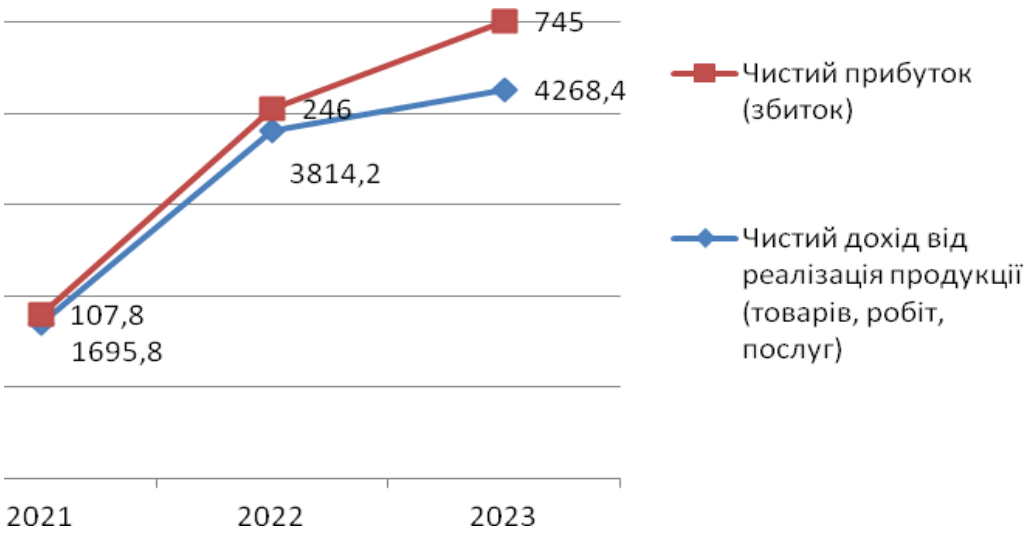

Рис. 2.4. Зміна чистого доходу та доходу від реалізації продукції у 2021-2023 рр. *(сформовано автором на основі даних товариства)*

Попри збільшення чистого доходу та доходу від реалізації у збільшилися також й витрати. Їх динаміка подана на рис. 2.5.

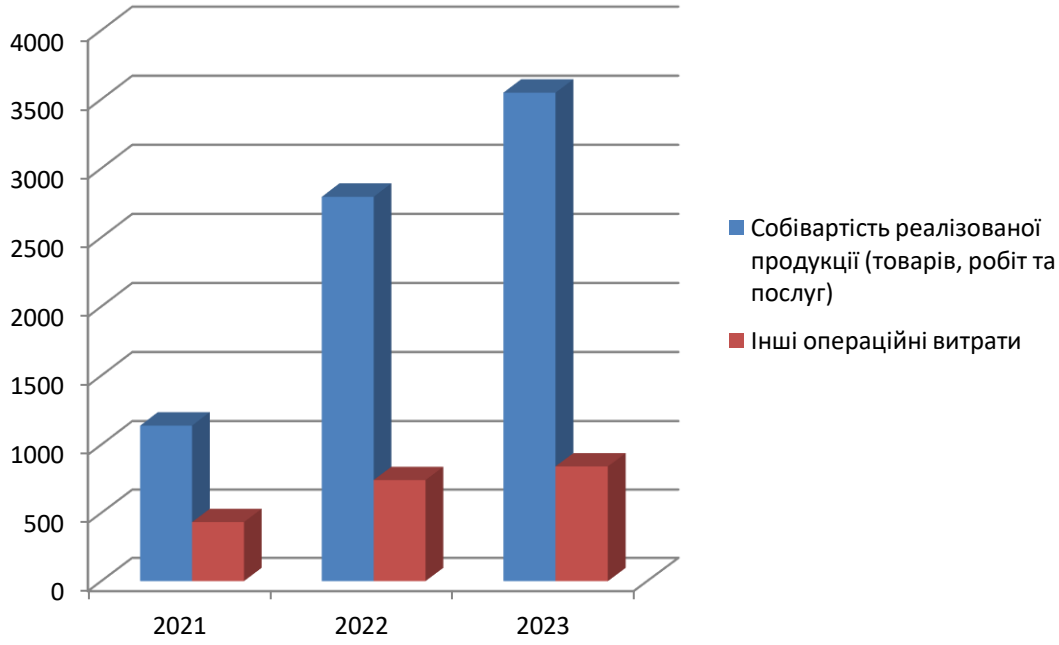

Рис. 2.5. Динаміка витрат товариства у 2021-2023 рр. *(сформовано автором на основі даних товариства)*

Серед витрат собівартість реалізованої продукції, товарів та послуг зросла практично в 2,7 рази. Відбувалося також і збільшення інших витрат на 93,4%. В загальному сума витрат підприємства збільшилася на 75%.

Для реалізація зазначених типів робіт підприємство має відповідну матеріально-технічну базу в приватній власності та частику в оренді.

Певні статті балансу за досліджуваний період також збільшилися. Проте певні витрати зменшилися, а саме необоротні активи майже на 2% порівняно з 2021 р. Мінімізація актуальна й в сумі оборотних активів, на 5,5%.

Збільшення власного капіталу досить суттєве – майже 91%. Поточна кредиторська заборгованість була позитивною (збільшилася на 12%.)

Кредиторська заборгованість за розрахунки з бюджетом зменшилася на 41%,. Зобов’язання зросли на 21%.

Таким чином, товариство функціонує активно в галузі дерево обрізки, ландшафту та дизайну. Види управлінського контролю залежать, в першу чергу, від напрямів діяльності та основних операційних процесів, наведених на рис. 2.6.

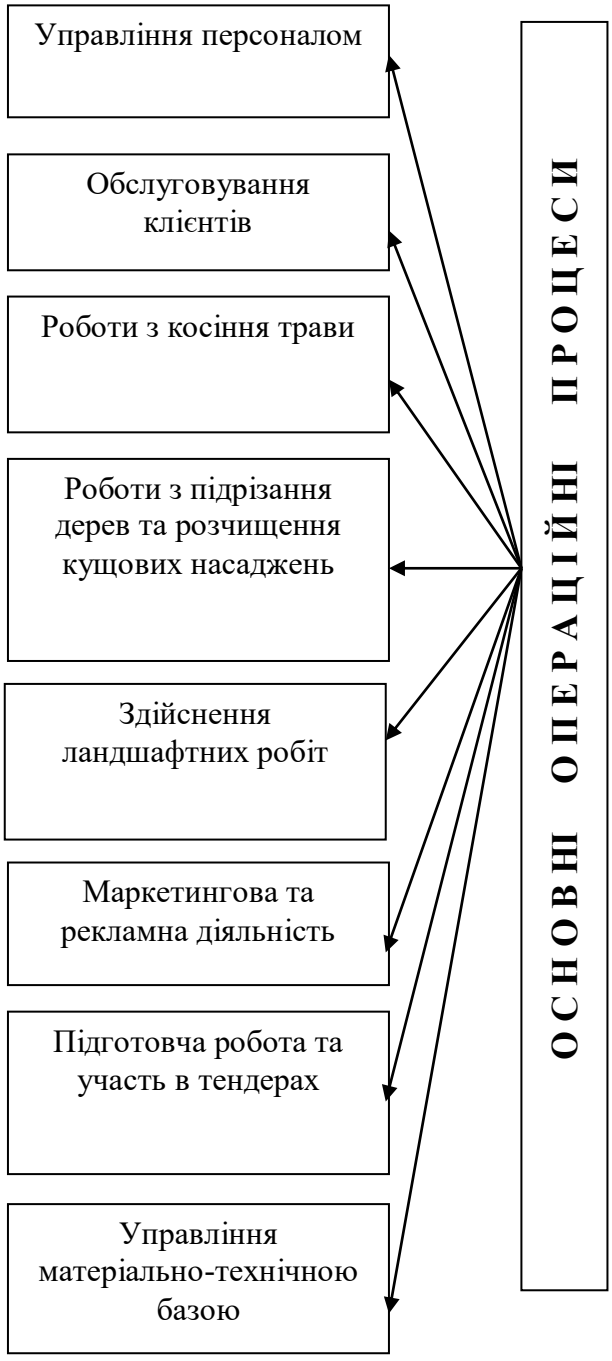

Рис. 2.6. Основні операційні процеси підприємства *(сформовано автором)*

Таким чином, можна виділити такі основні види управлінського контролю, визначені операційними процесами як:

- контроль кадрового забезпечення;
- контроль обслуговування клієнтів;
- контроль процесів, пов’язаних із косінням трави;
- контроль робіт, пов’язаних з підрізанням дерев на кущових насаджень;
- контроль ландшафтних робіт;
- контроль процесів, пов’язаних із тендерними роботами.

Саме зазначеним видам контролю в товаристві надається вагоме значення. Зміст зазначених видів контролю наведено нами в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Види контролю в товаристві та їх зміст*

Види контролю	**Зміст видів контролю**
1	2
Контроль кадрового забезпечення	• контроль рівня забезпеченості кадрами для реалізації запланованих робіт; • оцінювання та вивчення інформації щодо претендентів на вакантні посади; • контроль ефективності виконання завдань персоналом; • контроль рівня знань та компетентності, необхідних для виконання робіт.
Контроль обслуговування клієнтів	• контроль рівня надходження замовлень; • контроль можливості попереднього виконання робіт; • контроль рівня задоволеності обслуговування; • контроль персоналу в процесі обслуговування клієнтів.

Продовження табл. 2.1

1	2
Процесів, пов’язаних із косінням трави	• контроль стану обладнання; • контроль рівня підготовки персоналу перед початком проведення робіт; • контроль рівня дотримання вимог з питань безпеки охорони праці; • контроль ефективності виконання робіт; контроль відповідності виконання робіт згідно плану-графіку.
Процесів, пов’язаних із підрізанням дерев та кущових насаджень	• контроль стану обладнання; • контроль рівня підготовки персоналу перед початком проведення робіт; • контроль рівня дотримання вимог з питань безпеки охорони праці; • контроль ефективності виконання робіт; контроль відповідності виконання робіт згідно плану-графіку.
Процесів, пов’язаних із ландшафтними роботами	• контроль стану обладнання; • контроль рівня підготовки персоналу перед початком проведення робіт; • контроль рівня дотримання вимог з питань безпеки охорони праці; • контроль ефективності виконання робіт; контроль відповідності виконання робіт згідно плану-графіку.
Контроль маркетингової та рекламної діяльності	• контроль витрат на маркетингову та рекламну діяльність; • контроль заходів маркетингового та рекламного характеру.
Контроль, пов’язаний із участю в тендерах	• контроль графіку виконання тендерів; • контроль надходження тендерних пропозицій; • контроль наявності та рівня підготовки тендерної документації; • контроль ефективності виконання тендерних робіт; • контроль виконання тендерних робіт згідно графіку.

*Примітка. Узагальнено автором на основі аналітичної інформації товариства

Через особливість виконання робіт, пов’язаних із поводженням із ріжучими приладами, таким як тримери та бензокоси, значна частка часу припадає на контроль відповідності заходам безпеки при виконанні робіт.

Складові системи контролю заходів з безпеки при реалізації робіт зі зрізання дерев та кущів та косіння трави подані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Складові системи контролю заходів з безпеки при реалізації робіт зі зрізання дерев та кущів та косіння трави*

№ з/п	**Контроль безпеки праці**	
	Контроль заходів, пов’язаних з безпекою косіння трави	**Контроль заходів, пов’язаних з безпекою підрізання дерев**
1	2	3
1.	Забезпеченість та залучення засобів індивідуального захисту	Забезпеченість та залучення засобів індивідуального захисту
2.	Відповідність мастильних матеріалів для ефектиної роботи тримера	Відповідність стану зони перед початком робіт
3.	Заходи, пов’язані з підготовкою робочої зони перед проведенням робіт	Робіт зі спилювання дерев, викорчовування пеньків
4.	Наявність ріжучого елементу в полі зору	Комплектування групи працівників з підрізання дерев та корчування пеньків
5.	Дистанції до працівника, що здійснює косіння трави	Огородженість місцевості здійснення робіт та наявності певних знаків
6.	Розміщення бензоінструменту на безпечній відстані щодо персоналу	Збереження інструментів для оздоровлення дерев
7.	Необхідна відстань головки тримера щодо землі	Перебування сторонніх осіб в зоні робіт
8.	Зупинка волосіні залежно від вимкнутості мотору	Наявність оранжевих жилетів при роботі персоналу біля проїжджих частин

Продовження табл. 2.2

1	2	3
9.	Косіння трави тримером на камінні, стінах, залишення його з увімкненим двигуном	Підрізання дерев за допомогою бензопили
10.	Використання тримером в несприятливих погодніх умовах	Підрізання дерев із запобіганням падіння зрізаних гілок на персонал

*Узагальнено на основі даних підприємства

Майже 85% реалізованих робіт відбувається через тендерні замовлення. Відомості щодо участі підприємства в торгах подані на рис. 2.7.

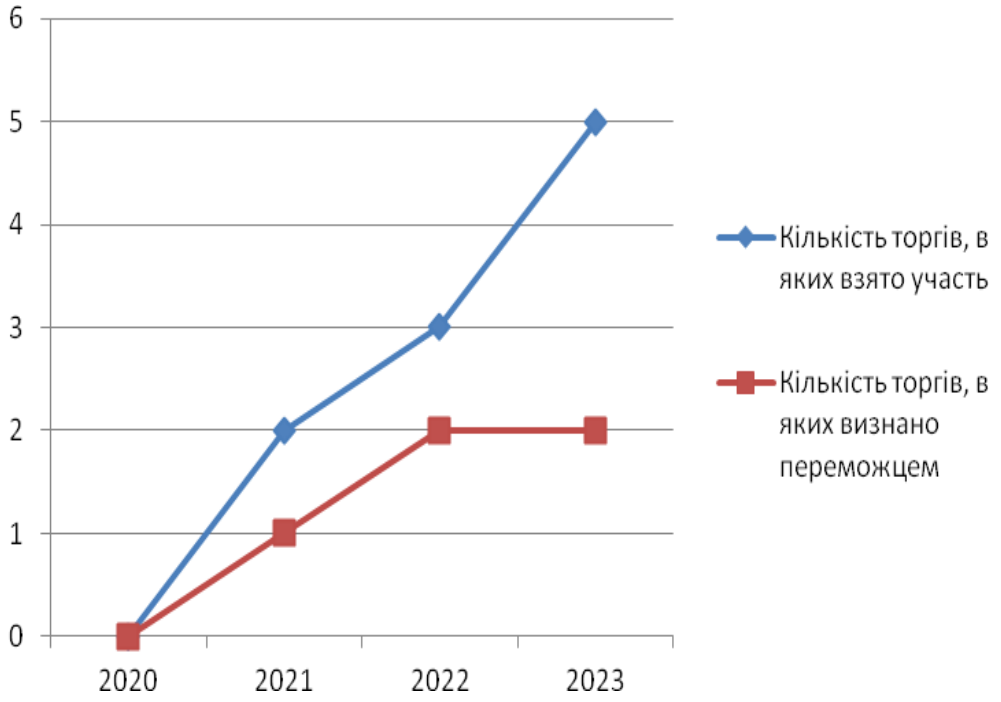

Рис. 2.7. Відомості стосовно участі в торгах за 2020-2023 рр.

(сформовано автором на основі даних підприємства)

Таким чином, незважаючи на військові дії кількість торгів збільшилася за період до п’яти. Товариство виграло три торги. Зазначене зумовлює контроль важливого для товариства процесу. Контроль реалізовується залежно від етапів організації тендеру: повідомлення щодо державних

закупівель, подача заявок, аукціон, оцінювання пропозицій, укладення договорів.

Щодо етапу публікування повідомлення, то серед напрямів контролю:

- контроль наявності необхідних документів для участі в тендерів;
- контроль рівня кваліфікації відповідно до вимог;

На етапі подачі заявок здійснюється контроль правильності реєстрації в електронному майданчику, контроль наявності додаткових вимог, контроль термінів подачі заявок.

На етапі проведення аукціону відбувається контроль алгоритму та процесу зниження ціни, контроль відповідності документів для проведення робіт.

Для забезпечення наявності замовлень та підвищення рівня конкурентоспроможності здійснюється контроль рекламних заходів та контроль їх реалізації. Слід зазначити, що в даному напрямі товариство поступається конкурентам, не маючи сайту, сторінки в фесбук, інстаграм, візиток.

Отже, основні напрями контролю пов’язані із операційними процесами та забезпеченням ресурсів.

Зазначені види контролю переважно здійснюються одноосібно директором. Директор товариства вкрай рідко делегує повноваження щодо контролю заступнику директора та майстру зеленого господарства.

2.2. Основні етапи процесу контролювання в ТОВ ВМ “Капітал груп”

Для здійснення ефективного процесу контролювання в організації необхідна наявність планів, а також необхідне саме його планування. Планування є відправним пунктом планування в зазначеному товаристві. Планування напрямів функціонування та господарських процесів здійснюється директором, вкрай рідко – заступником директора.

Певні пропозиції формуються консультантом стосовно напрямів планування:

- кадрового потенціалу персоналу та його складу;
- методів залучення коштів;
- з’ясування найактуальніших пропозицій через тендери;
- наймання персоналу;
- організації господарських процесів;
- контролювання господарських процесів.

Процес контролювання в товаристві визначається впливом чинників внутрішнього та зовнішнього характеру. Сукупність чинників, що враховуються при контролюванні процесів наведена на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Чинники впливу на процес управлінського контролю в товаристві *(сформовано автором на основі даних товариства)*

Зазначені чинники визначаються особливостями процесів товариства. Таким чином, при реалізації методів та способів організації процесів в товаристві та управлінні ними найбільше беруться до уваги:

- стиль керівництва;
- рівень компетенції керівника;
- міра ризику управлінських рішень;
- гнучкість щодо кризової ситуації;
- матеріально-технічна база;
- виконані роботи;
- можлива дохідність певних напрямів.

З поміж важливих чинників можна визначити комунікацію всередині товариства. Ефективна внутрішня комунікація сприяє організації раціонального процесу контролювання та взаємозв'язку між ланками та персоналом товариства.

Інформаційні потоки управління товариством ґрунтуються на інформації аналітичного характеру. До вказаного виду інформації висувається система вимог:

- достовірність (реальність ситуації та процесів господарювання в товаристві);
- своєчасність (надання потрібних відомостей щодо певної ситуації у заздалегідь подані строки);
- регулярність одержання (створення схеми переміщення даних в межах визначених термінів та часу);
- зрозумілість (можливість адекватно сприймати відомості одержувачами, не використовуючи додаткових зусиль);
- корисність (охоплює кращий результат від використання інформації порівняно із затратами на її одержання).

У табл. 2.3 подано відомості стосовно відповідності аналітичного забезпечення процесу управління вказаним вимогам. Визначена інформація акумульована завдяки опитування працівників товариства (Додаток Б).

Таблиця 2.3

Ступінь відповідності аналітичного забезпечення процесу контролювання*

№ з/п	Вимоги до аналітичного забезпечення	Підсумкові бали керівництва	Підсумкові бали спеціалістів
1	Відповідність реальності	6	5
2	Своєчасність	5	5
3	Регулярність надходження	6	6
4	Зрозумілість	6	5
5	Ефективність	7	7
	Узагальнена оцінка (балів)	**6,0**	**5,6**

*Примітка. Узагальнено автором на основі аналітичних даних

Підсумкові оцінки вказують на незначну міру аналітичного забезпечення процесу управління товариством (6,0-5,6 балів). Проведене опитування керівників та спеціалістів товариства дало змогу встановити, що міра відповідності аналітичного забезпечення процесу управління товариством не є високою. Існують ряд проблем стосовно інформаційного забезпечення процесу контролювання.

Якщо аналізувати процес контролю в організації, то слід зазначити, що в першу чергу він стосується власного капіталу підприємства. Найбільш застосовуваним методом внутрішнього контролю власного капіталу в товаристві є інвентаризація, що передбачає перевірку появи та ліквідації заборгованості на відповідних рахунках. Така інвентаризація в товаристві здійснюється директором та головним бухгалтером. Результатом використання зазначеного методу контролю дозволяють:

- обґрунтовувати період нарахування та суму заборгованості;
- визначати міру дотримання оцінювання внесків, визначеного в установчих документах підприємства.

Загалом процес контролювання в товаристві відображений в таких етапах як 2.16.

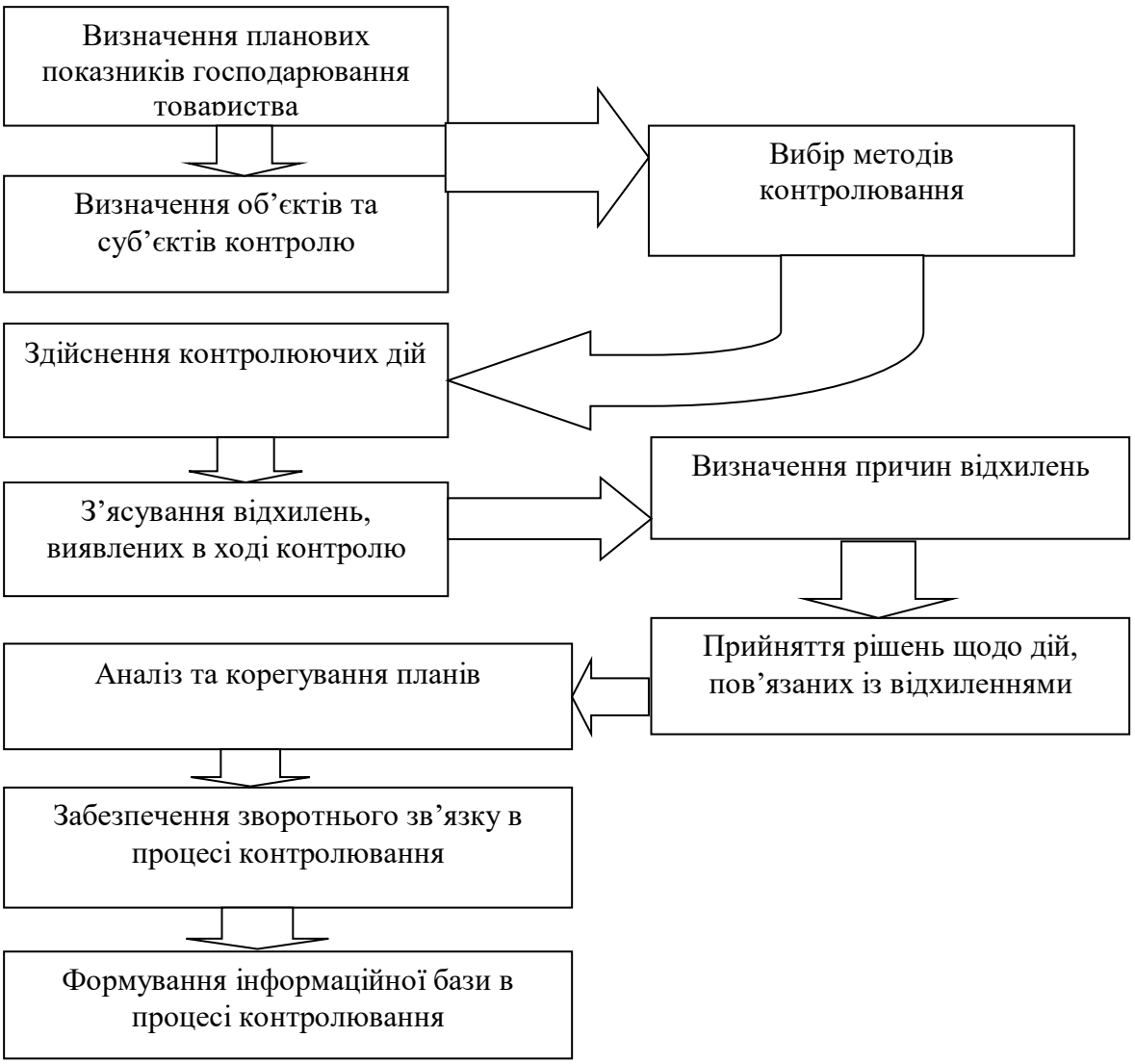

Рис. 2.9. Етапи процесу контролювання у товаристві *(сформовано автором на основі даних товариства)*

Таким чином, процес контролювання в товаристві передбачає:

- визначення планових показників господарювання;
- визначення суб'єктів та об'єктів контролю;
- вибір методів контролювання;
- здійснення контролюючих дій;
- з'ясування відхилень, виявлених в ході контролю;
- аналіз та корегування планів;
- забезпечення зворотнього зв'язку в процесі контролювання;

- формування інформації в процесі контролювання.

Планові показники визначаються одноосібно директором. Спочатку директором планується потенційно можлива кількість тендерів, в яких воно може взяти участь (переважно – це 5-8 в рік). Виходячи із кількості тендерів, в яких товариство бере участь визначаються:

- планова чисельність персоналу;
- планове фінансове забезпечення;
- планове матеріально-технічне забезпечення;
- плановим термін реалізації робіт.

Залежно від взятого обсягу робіт визначаються об’єкт та суб’єкт контролю. Що стосується суб’єкта контролю, то ним зазвичай є сам директор. Однак, в деяких випадках функція контролю може бути покладена на заступника директора, головного бухгалтера та майстра зеленого господарства. Для з’ясування особливостей системи контролю визначено коло суб’єктів системи контролювання в організації, що систематизовано в табл. 2.4.

Наведена в табл. 2.4 система контролювання свідчить, що чітко організована система контролю в товаристві відсутня. Кожен суб’єкт самостійно реалізовує власну діяльність. Серед недоліків є наявність значного обсягу операцій, пов’язаних із контролем у директора. Директор здійснює практично контроль за всіма напрямами діяльності та ресурсним забезпеченням. Лише незначна частина контролю делегується директором заступнику директора.

В процесі контролювання наявний зворотний зв’язок між суб’єктом та об’єктом контролювання. Однак, не завжди зазначений зв’язок є ефективним.

Щодо об’єктів контролю, то ними є: процеси, що характерні для товариства, робота персоналу, терміни виконання робіт, ресурсне забезпечення, надходження та використання коштів.

Таблиця 2.4

Суб'єкти процесу контролювання*

№ з/п	Посада	Конкретна функція контролю в організації
1.	Директор	• Одержання інформації щодо стану системи контролювання. • Контролювання процесу управління, виконання робіт та підготовчого процесу. • Контролювання фінансово-господарської діяльності організації. • Здійснення позапланових перевірок; • Контролювання роботи персоналу. • Контроль виконання плану робіт. • Контроль надходження та використання коштів. • Контролювання поставок. • Контролювання виконання тендерних пропозицій.
2.	Заступник директора	• Контролювання процесу управління, виконання робіт та підготовчого процесу. • Контролювання роботи персоналу. • Контроль виконання плану робіт.
3.	Головний бухгалтер	• Контролювання фінансово-господарської діяльності організації. • Контроль надходження та використання коштів.
4.	Майстер зеленого господарства	• Контролювання роботи персоналу. • Контроль виконання плану робіт. • Контроль виконання плану робіт.

**Примітка.*. Узагальнено на основі даних товариства

Серед методів контролю найпоширенішім є метод спостереження та усне інформування підлеглих.

Контролюючі дії полягають у проведенні комплексу заходів та передбачають попередній, поточний та підсумковий види контролю.

Попередній контроль охоплює:

- контроль стану інструментів (мотокос, бензопил);
- підготовки місцевості до проведення робіт;
- попереднього інструктажу та підготовки персоналу до робіт;
- стану фінансових рахунків та надходження коштів перед початком проведення робіт.

Попередній контроль здійснюється переважно директором підприємства.

Поточний контроль реалізується в процесі виконання робіт як пов’язаних із тендерами, так і не пов’язаних з ними. Такий контроль часто здійснюється майстром.

Підсумковий контроль передбачає проведення контролюючих заходів на завершальному етапі виконання робіт, реалізації тендерів. Підсумковий контроль, найчастіше, бере на себе директор товариства.

З’ясовані відхилення аналізуються директором товариства та приймаються ним відповідні рішення щодо усунення недоліків або корегування планів. Зважаючи на те, що дане товариство займається значною кількістю робіт, пов’язаною із тендерами, то усунення відхилень доводиться здійснювати в досить короткий термін. Інформація, що отримана в процесі контролю систематизується та використовується для ухвалення управлінських рішень в майбутньому.

Оцінювання ефективності системи контролювання в товаристві здійснено з використанням експертного методу. Результати такого оцінювання наведено в табл. 2.5. Показниками оцінювання системи контролю можна назвати елементи стратегічного менеджменту (згідно методології, запропонованої Л. Масіної): стратегії, організаційної культури, організаційної структури управління. Експертами опитування були: директор, заступник директора, майстер зеленого господарства, головний

бухгалтер, ландшафтний дизайнер. Оцінювання здійснювалося за п’яти бальною шкалою.

Таблиця 2.5

Ефективність системи управлінського контролювання з використанням експертного методу*

Показники	**Оцінювання експертом**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Стратегія					
1.1. Наявність чітких цілей відповідно до тенденцій розвитку.	3,5	3,1	3,3	3,7	3,1
1.2. Детальний аналіз чинників із використанням різноманітних методів.	3,5	2,5	3,5	3,0	3,1
1.3. Гнучкість стратегії щодо змін.	3,1	2,6	3,3	3,6	2,8
1.4. Системний контроль міри реалізації поставлених цілей.	3,7	3,1	3,3	3,1	2,9
2. Організаційна структура управління					
2.1. Розроблення стратегії та її впровадження вищим керівництвом.	4,3	4,5	4,6	4,3	3,9
2.2. Існування окремого елементу внутрішнього контролю.	-	-	-	-	-
2.3. Відповідальність за досягнення певних показників маю працівники, що знатні впливати на зазначений процес	3,9	3,6	4,1	3,3	3,3
2.4. Ефективність комунікаційних зв’язків	3,5	3,4	3,9	3,3	3,3
2.5. Відповідність управління до визначеної стратегії	3,4	3,6	3,9	3,1	3,1
3. Організаційна культура					
3.1. Мотивація ризику та кооперації на підприємстві	4,1	3,9	4,3	4,1	4,3
3.2. Мотивація розвитку персоналу, принцип “безперервного навчання”	4,1	3,6	3,9	3,9	4,1
3.3. Відсутність вікової та статевої дискримінації	4,9	5,1	4,9	4,9	5,1
3.4. Сприяння ефективній реалізації сформованої стратегії	4,3	4,6	4,6	4,7	4,3
Середня експертна оцінка	**3,6**	**3,4**	**3,7**	**3,5**	**3,3**
Узагальнена оцінка системи контролювання	**3,5**				

Оцінювання здійснювалося за такою шкалою:

0-3,0 – незначний рівень;

3,1-4,0 – середній рівень;

4,1-5,0 – значний рівень.

Серед недоліків управлінського контролю на даному підприємстві можна визначити наступні:

1. Контроль може надавати неправдиву інформацію для аналізу та прийняття рішень. Основу для ухвалення рішень має інформація щодо доходів, витрат та фінансових результатів.

2. Невідповідність сучасним тенденціям розвитку.

3. Охоплює значно короткостроковий горизонт та не дозволяє ухвалювати довгострокові управлінські рішення.

4. Інколи може виникати не релевантна інформація стосовно розподілу та обліку витрат.

5. Недостатньо уваги зовнішньому бізнес-середовищі.

6. Практично відсутній самоконтроль директором.

Для товариства вкрай важливим є самоконтроль. Однак, як значний недолік процесу контролювання можна назвати недостатній рівень самоконтролю в директора товариства, що свідчить загалом про певні недоліки в організації праці та управління. Аналіз власної діяльності, особливо, що стосується участі в тендерах обмежується думками та можливостями коригування та формулюванням зауважень та висновків в подальшому. Однак, слід зазначити, що самоконтроль як директором, так і кожним із працівників товариства, враховуючи його невелику чисельність, є економічним методом, здатним забезпечити значний економічний ефект.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ У ТОВ ВМ “КАПІТАЛ ГРУП”

3.1. Удосконалення процесу управлінського контролю у ТОВ ВМ “Капітал груп”

Ефективність системи внутрішнього контролю залежить від процесу контролювання. Удосконалення системи контролювання повинне охоплювати конкретні етапи, найбільш адаптивні та притаманні товариству залежно від його специфіки. При цьому вкрай актуально, щоб процес контролювання охоплював цілі та завдання товариства, що забезпечить кращу взаємодію із бізнес середовищем, ефективно управляти роботою персоналу, задовольняючи запити клієнтів та державних структур.

Таким чином система внутрішнього контролю має підтримувати ефективність контролювання у взаємодії працівників, що може бути реалізоване через удосконалення процесу контролювання, а саме:

- забезпечення гнучкості організаційної структури управління через з’ясування чітке визначення контролюючого органу;
- визначення завдань суб’єктів контролю, повноважень персоналу на кожному з етапів процесу контролювання;
- дотримання законодавства персоналом;
- ефективна процедура ухвалення рішень;
- документування бізнес-процесів;
- примноження активів;
- раціональне управління ризиками господарювання;
- зв’язки із суб’єктами державного контролювання;
- оцінювання фінансового стану на різних етапах процесу контролювання;
- систематичний контроль персоналу;

- повідомлення керівництва щодо відхилень та порушень;
- повідомлення керівництва щодо ризиків в процесі проведення робіт;
- підготовлення висновків щодо результатів перевірок;
- підготовка пропозицій стосовно усунення з'ясованих недоліків;
- здійснення контролю із врахуванням рекомендацій.

Вкрай актуальним реалізація процесу контролю є із наявністю та використання положення щодо внутрішнього контролю, зокрема такого, що забезпечить:

- одержання персоналом потрібної інформації та документів;
- роз'яснення завдань, що делегуються працівникові та підлягають процесу контролювання;
- з'ясування відповідальності персоналу щодо вимог документації.

Одним із етапів процесу контролювання в товаристві є з'ясування процедур та методів контролю, що визначаються особливостями діяльності товариства. На наш погляд, найоптимальнішими видами таких процедур у даному товаристві можна назвати:

- раціональний поділ повноважень;
- оцінювання ключових показників функціонування товариства;
- отримання дозволу на здійснення робіт;
- оцінювання інформації щодо відповідності даних певним показникам;
- контролювання розміру відхилень від планів;
- підтримання безпеки контролю;
- контролювання щодо інформаційних систем.

З'ясування заходів контролювання є важливим етапом самого процесу контролювання. Контролювання за найпріоритетнішими видами ризиків товариства можливий на рівні:

- працівника;
- товариства;
- зовнішнього середовища.

Контроль за наведеними рівнями може бути:

1. Попередній.
2. Поточний.
3. Підсумковий.

Перший з них повинен передбачати:

- існування конкретних критеріїв рівня кваліфікації та компетентності персоналу;
- наявність трудових угод та їх аналіз;
- наявність посадових інструкцій та правильність їх оформлення, відповідність чинному законодавству.

Поточний контроль в товаристві може передбачати:

- контролювання обсягів ресурсів, що надходять, використовуються;
- контролювання основних процесів.

Підсумковий контроль у товаристві може передбачати:

- контролювання правильності введення працівником основної документації;
- реалізація процедур перевірки, співставлення та погодження певних операцій та документації;
- контролювання створення облікової та звітної інформації.

Що стосується рівня товариства, то вкрай важливим можна назвати такі види ризиків як:

- ризик неможливості покрити власні зобов’язання;
- ризик залишитися без доходів;
- юридичний ризик.

На рівні товариства попередній контроль може стосуватися:

- якісних обмежень ризиків конкретному рівні ухвалення рішень;
- контролю існування документально підтверджених повноважень та відповідальності;
- існування плану операційних процесів на випадок кризових ситуацій або фінансової неплатоспроможності.

Попередній контроль на рівні організації має передбачати:

- наявність документально визначених повноважень та відповідальності;

- контроль наявності у формуванні плану оперативних процесів за умови тимчасового дефіциту фінансів.

Поточний контроль передбачає:

- контроль правдоподібності даних, що надаються керівництву щодо поточного стану ринкових параметрів;

- контроль за дотриманням особами зобов'язань;

- контроль забезпечення правомірності договорів та угод;

- контроль відповідності інформації у фінансовій звітності регістрам бухгалтерського обліку.

Підсумковий контроль передбачає аналіз роботи з управління ризиками.

На рівні зовнішнього середовища найбільш важливі типи ризику, пов'язані із мінімізацією прибутку, зміною тенденцій економічного розвитку, ризиком неефективної політики держави в сфері економіки, ризику неефективних умов господарської діяльності.

Що стосується попереднього контролю на зазначеному рівні актуальним є процедури контролю володіння керівництвом інформацією щодо існуючої ситуації в конкретній галузі.

Підсумковий контроль має передбачати порівняння висновків та пропозицій відповідному розвитку ситуації.

Зазначені процедури контролю в товаристві за рівнями наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Процедури контролювання в товаристві за рівнями*

№з/п	Рівні	Основні процедури за рівнями
1	2	3
1.	Рівень працівника	• Існування конкретних критеріїв рівня кваліфікації та компетентності персоналу; • наявність трудових угод та їх аналіз; • наявність посадових інструкцій та правильність їх оформлення, відповідність чинному законодавству; • контролювання обсягів ресурсів, що надходять, використовуються; • контролювання основних процесів; • контролювання правильності введення працівником основної документації; • реалізація процедур перевірки, співставлення та погодження певних операцій та документації; • контролювання створення облікової та звітної інформації.
2.	Рівень товариства	• Наявність документально визначених повноважень та відповідальності; • контроль наявності у формуванні плану оперативних процесів за умови тимчасового дефіциту фінансів; • контроль правдоподібності даних, що надаються керівництву щодо поточного стану ринкових параметрів; • контроль за дотриманням особами зобов’язань; • контроль забезпечення правомірності договорів та угод; • контроль відповідності інформації у фінансовій звітності регістрам бухгалтерського обліку; • аналіз роботи з управління ризиками.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
3.	Рівень зовнішнього зовнішнього середовища	• Контролю володіння керівництвом інформацією щодо існуючої ситуації в конкретній галузі; • порівняння висновків та пропозицій відповідному розвитку ситуації.

Таким чином, управлінський контроль повинен включати наявність наведених вище процедур.

Потребує удосконалення процес контролювання в товаристві через доповнення новими етапами та покращенням перебігу інших етапів.

Існуючий процес контролювання в товаристві не включає вкрай важливого етапу як оцінювання ефективності системи та самого процесу контролю. На наш погляд, такий етап має бути заключним етапом процесу контролювання в організації.

На наш погляд, система контролювання в товаристві потребує періодичного оцінювання. Оцінювання слід здійснювати за системою показників, що наведені на рис. 3.1:

- реалізація визначених планів;
- число проведених протягом певного терміну контрольних перевірок для одного фахівця;
- середнє число дій однієї перевірки;
- кількість висловлених рекомендацій;
- відсоток реалізованих рекомендацій;
- ефекти від виконання рекомендацій економічного характеру;
- частка помилок у виконанні господарських операцій;
- рівень дебіторської заборгованості;
- чисельність рекламацій від замовників.



Рис. 3.1. Критерії оцінювання системи внутрішнього контролю в організації *(сформовано автором)*

Оцінювання ефективності процесу контролю теж доцільно здійснювати за сукупністю критеріїв. Критерії оцінювання процесу контролювання є важливим елементом для забезпечення ефективності та успішності діяльності товариства. Контроль є одним із ключових етапів управлінського циклу, спрямований на виявлення відхилень між фактичними результатами та плановими показниками. Це дозволить товариству оперативно реагувати на негативні тенденції, вдосконалювати процеси та досягати стратегічних цілей.

Оцінка процесу контролювання може включати в себе ряд критеріїв, що дозволяють оцінити якість та ефективність цього процесу. Основні критерії оцінювання ефективності управлінського контролю в товаристві можна розділити на декілька категорій:

1. Цілісність та актуальність процесу. Зазначений критерій визначає, наскільки повні та актуальні є контрольні механізми в організації.

Він включає в себе аналіз наявності та оновлення політик, стандартів та процедур контролювання.

2. Ефективність контрольних механізмів. Цей критерій оцінює, наскільки ефективно працюють встановлені системи контролювання. Важливо виявляти та виправляти слабкі місця у процесі контролювання, щоб забезпечити його найвищу ефективність.

3. Правильність інформації. Оцінка правильності та достовірності інформації, що використовується в процесі контролювання, є ключовою. Недостовірна інформація може призвести до неправильних рішень та втрат.

4. Часовість. Контрольні процедури повинні бути своєчасними, щоб забезпечити оперативну реакцію на виявлені проблеми та відхилення.

5. Комунікація та зворотній зв’язок. Ефективна комунікація між відділами та рівнями управління є важливим аспектом контролювання. Зворотній зв’язок дозволяє аналізувати результати контролювання та вносити необхідні корективи.

До оцінювання процесу контролювання можуть бути застосовані різні методики та підходи, такі як балансові показники, аналіз відхилень, аудиторські перевірки Слід зазначити, що важливо обрати саме ті критерії та методи, які найбільш відповідають конкретним потребам та особливостям організації.

Удосконалення процесу контролювання в товариств є важливим кроком для підвищення ефективності, зниження ризиків та досягнення стратегічних цілей. З впровадженням нових технологій, змінами у бізнес-моделях та постійною динамікою ринку, необхідність удосконалення контрольних процедур стає більш актуальною. Одним із ключових напрямів удосконалення є збільшення автоматизації процесів контролювання. Використання сучасних програмних засобів дозволяє збільшити швидкість та точність аналізу даних, зменшити вплив людського фактору та підвищити ефективність контролю. Зокрема, системи управління електронними документами дозволяють автоматизувати процеси обробки та збереження

даних, що значно спрощує ведення обліку та контроль над документами в організації.

Також важливим аспектом є впровадження аналітичних інструментів для контролю та аналізу даних. Модерні аналітичні платформи дозволяють проводити глибокий аналіз великих обсягів даних, виявляти взаємозв’язки та тенденції, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення та швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Покращення комунікації та зворотного зв’язку також є необхідним елементом удосконалення контролювання.

Забезпечення відкритості та прозорості у взаємодії між працівниками товариства, а також зовнішніми партнерами та клієнтами, сприяє вчасному виявленню проблем та швидкому прийняттю відповідних заходів.

Окрім цього, варто пам’ятати про постійний моніторинг та оновлення процесів контролювання. Стратегії та методи контролювання повинні адаптовуватися до змін в товариства та її оточуючому середовищі, щоб залишатися ефективними та реагувати на сучасні виклики.

Зазначені заходи, на нашу думку, спрямовані на створення надійного, ефективного та гнучкого процесу контролювання, що дозволить товариству досягати своїх цілей та забезпечувати стійкий розвиток в динамічному бізнес-середовищі.

3.2. Бенчмаркінговий підхід у забезпеченні ефективної системи управлінського контролю у ТОВ ВМ “Капітал груп”

У забезпеченні ефективної системи управлінського контролю ключовим елементом може бути бенчмаркінговий підхід. Даний підхід базується на порівнянні власних показників та процесів з кращими практиками на ринку, що дозволяє виявляти слабкі місця, вдосконалювати процеси та досягати високих стандартів управління.

Одним із ключових переваг бенчмаркінгу є можливість виокремлення найефективніших підходів та стратегій управління. Порівняння з кращими практиками дозволяє ідентифікувати недоліки та розробляти плани вдосконалення, щоб збільшити результативність управлінського контролю.

Значення бенчмаркінгу в системі контролю передбачає:

1. Визначення цілей контролю: Бенчмаркінг допомагає визначити реальні цілі та критерії контролю, визначити реальні цілі та критерії контрою, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники.
2. Оцінювання ефективності: порівняння з кращими практиками дозволяє виявити слабкі місця та здійснити необхідні корекції для підвищення ефективності контрольних механізмів.
3. Стимулювання інновацій. Вивчення кращих практик стимулює пошук нових ідей та інноваційних підходів до контролю.

Для успішного застосування бенчмаркінгового підходу в забезпеченні ефективної системи управлінського контролю, необхідно виконати декілька кроків:

1. Вибір правильного типу бенчаркінгу. Існують різні типи бенчмаркінгу, такі як внутрішній, конкурентний, функціональний тощо. Важливо обрати той тип, який найбільш відповідає цілям та потребам товариства.

2. Збір та аналіз даних. Потрібно зібрати відповідні дані про власні показники та процеси, а також провести аналіз кращих практик на ринку. Це

допоможе виявити різницю між поточними результатами та оптимальними стандартами.

3. Встановлення цілей вдосконалення. На основі аналізу потрібно визначити конкретні цілі та завдання для вдосконалення системи управлінського контролю. Ці цілі повинні бути SMART.

4. Розробка та впровадження стратегії. На основі виявлених вдосконалень потрібно розробити план дій та стратегію для їх впровадження. Це може включати в себе оновлення процедур, впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу.

5. Моніторинг та оцінка результатів. Після впровадження вдосконалень потрібно систематично моніторити результати, порівнювати їх з поставленими цілями та вносити корективи для досягнення оптимальних результатів.

Бенчмаркінговий підхід може забезпечити досягнення високих стандартів управління та контролю, забезпечуючи стабільний та продуктивний розвиток в умовах постійних змін та викликів в сучасному бізнес-середовищі.

Погоджуємося із думкою, М. Корінько, що система управлінського контролю повинна відповідати в сучасних умовах певним вимогам. Зокрема, найбільш актуальні, на наш погляд, є:

1. Чітка організаційна структура відповідальних осіб.

2. Формування структур щодо запобігання виникненню ймовірнісної кризової ситуації.

3. Формування аудиторського підрозділу для контролю та перевірки дій керівництва.

4. Незалежна структура, що сприяє адміністрації в організації контролю за функціонуванням організації та реалізацією загальних цілей.

5. Створити інформаційну систему управління та вчасно забезпечувати управління потрібною інформацією.

6. Наявність деталізованого переліку робіт із конкретизацією обов'язків та відповідальності кожного працівника.

7. Наявність лімітів повноважень при виконані замовлень.

8. Опис органів різного спрямування: фінансових, адміністративних, обслуговуючих підрозділів.

9. Формування програм навчання персоналу, зокрема щодо обізнаності персоналу стосовно їх посадових обов'язків.

10. Принцип поділу обов'язків.

11. Періодичний перерозподіл обов'язків, навчання та заохочування персоналу.

12. Забезпечення внутрішнього контролю співробітниками один одного.

13. Контролювання збереження майна.

14. Контролювання повноти та точності документів.

15. Систематизоване та організоване спостереження за управлінською діяльністю та її аналіз [12, с. 72-74].

Слушною є думка В. Максімова, що при організації системи внутрішнього контролю потрібно передбачити такі умови як:

- відповідальність керівника за налагодження системи внутрішнього контролю;

- обґрунтування потреби застосування складних контрольних систем;

- ефективності та дієвості контролю адміністрацією підприємства;

- відхід від неефективних та недієвих засобів контролю;

- рівень довіри до внутрішнього контролю [24].

Зміст таких умов для товариства деталізовано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Умови організації системи управлінського контролю в товаристві*

№ з/п	Умова	Зміст умови
1	2	3
1.	Відповідальність керівника за налагодження системи внутрішнього контролю	Значний вплив на функціонування системи керівників може досить зменшити незалежність та об’єктивність контролю
2.	Обґрунтування потреби застосування складних контрольних систем	Функції управлінського контролю керівникам усіх рівнів для збільшення рівня об’єктивності та достовірності
3.	Ефективність та дієвість контролю адміністрацією підприємства	Неефективність системи контролю може бути зумовлена прагненням опустити певні складові контролю
4.	Відхід від неефективних та недієвих засобів контролю	Мають бути лише ефективні чи явно адекватні системи контролю, щоб була в них необхідність
5.	Рівень довіри до внутрішнього контролю	Аналіз негативних результатів для забезпечення адекватних перевірок постійно діючої системи контролю

*Примітка. Узагальнено автором на основі даних товариства

На наш погляд, формування ефективної системи внутрішнього контролю повинне здійснюватися ще та етапі створення товариства та покращуватися на кожному із його етапів.

Як з’ясовано в процесі аналізу системи управлінського контролю в товаристві, директор бере на себе практично повністю функцію контролю, мало делегуючи керівникам інших рівнів. Виходячи з цього, на наш погляд, серед обов’язкових напрямів контролю директора товариства слід визначити:

- надходження та використання коштів;
- фінансова дисципліна;
- поточна звітність;

- щорічна звітність про виробничу та фінансово-господарську діяльність;
- збереження майна;
- розроблення та затвердження необхідних документів;
- визначення кадрового складу;
- розподіл прибутку.

На наш погляд, напрямами бенчмаркінгу при формуванні ефективної системи управлінського контролю можна ті недоліки, які з'ясовано при аналізі системи управлінського контролю в досліджуваному товаристві, а це:

- відсутність чітких цілей відповідно до тенденцій розвитку;
- відсутність детального аналізу чинників із використанням різноманітних методів;
- відсутність гнучкої стратегії щодо змін;
- неефективність комунікаційних зв'язків;
- невідповідність управління до визначеної стратегії.

Для посилення зазначених слабких сторін існуючої системи управлінського контролю в товаристві нами пропонується врахувати досвід організації системи управлінського контролю таких основних конкурентів досліджуваного товариства, як:

- ПП "Акмініт";
- ТОВ "ДІЮЛ";
- ПП "ЛЕВ-6".

Враховуючи проведений аналіз позитивних сторін системи управлінського контролювання в даних підприємствах-конкурентах у табл. 3.3 сформовано основні пропозиції щодо покращення системи управлінського контролювання у нашому товаристві.

Таблиця 3.3

Напрями покращення системи управлінського контролювання у товаристві за результатами зовнішнього бенчмаркінгу*

№ з/п	Конкурент	Основні пропозиції щодо системи управлінського контролю
1.	ПП “Акмініт”	• Делегування контролю роботи персоналу • делегування контролю операційних процесів • делегування контролю фінансових ресурсів • визначення стратегії змін • визначення чітких цілей відповідно до тенденцій розвитку.
2.	ТОВ “ДІЮЛ”	• Самоконтроль директором • делегування контролю тендерних пропозицій • налагодження ефективних комунікаційних зв’язків.
3.	ПП “ЛЕВ-6”	• Самоконтроль директором • делегування контролю за попередньою підготовкою до проведення робіт • акцентування на підсумковому контролі.

*Примітка. Узагальнено автором на основі аналітичної інформації підприємств-конкурентів

Згідно наведеної в табл.3.3 інформації напрямами покращення системи управлінського контролю на основі бенчмаркінгу в товаристві можуть бути:

- делегування контролю роботи персоналу;
- делегування контролю операційних процесів;
- делегування контролю фінансових ресурсів;
- визначення стратегії змін;
- самоконтроль директором;
- акцентування на підсумковому контролі;
- налагодження ефективних комунікаційних зв’язків.

Організація системи управлінського контролю може здійснюватися різними методами, охоплюючи такі етапи, наведені на рис. 3.2.

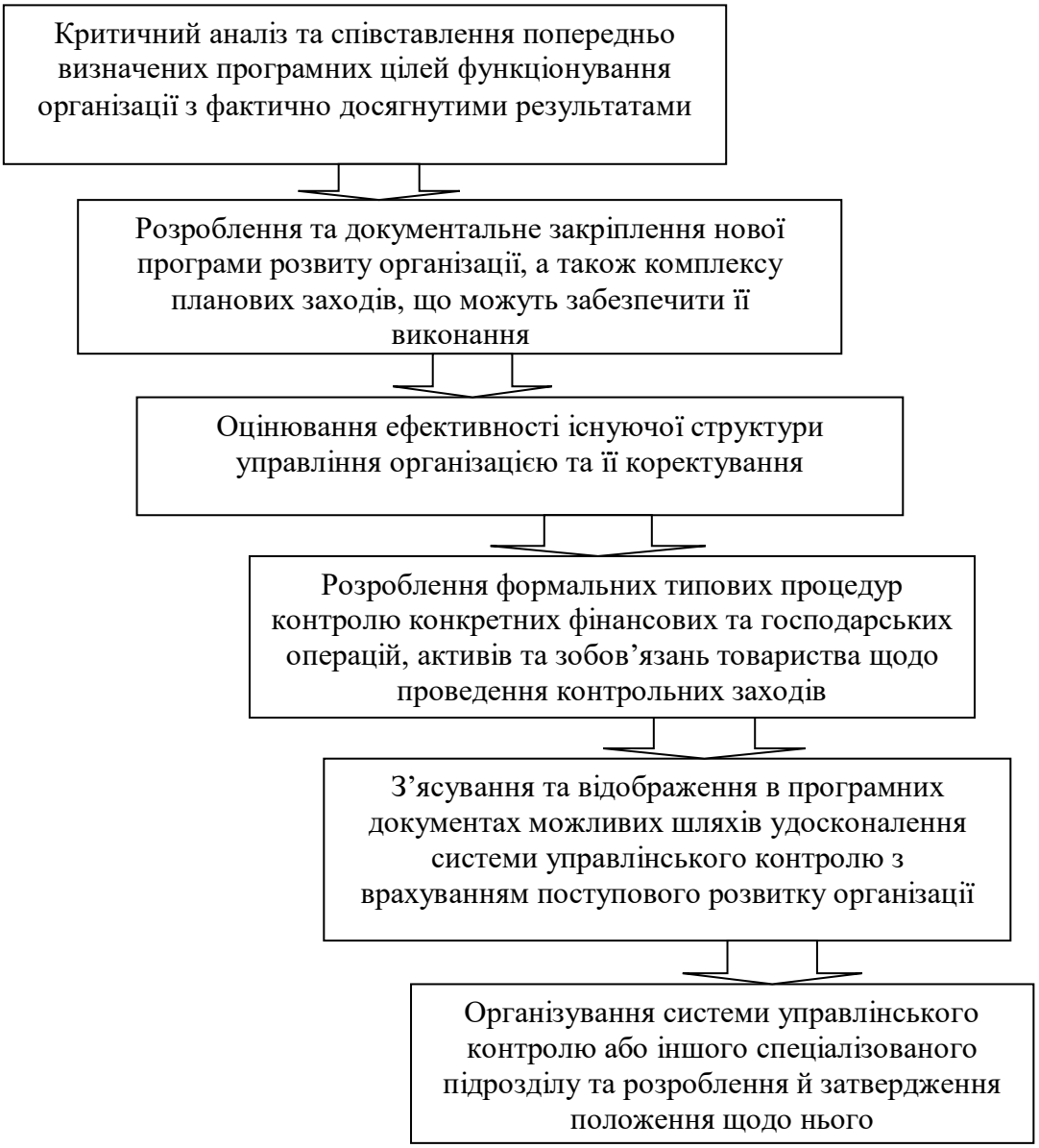

Рис. 3.2. Етапи формування системи управлінського контролю у товаристві *(сформовано автором)*

Враховуючи чисельність персоналу та специфіку діяльності досліджуваного товариства, метод бенчмаркінгу в товаристві може бути використаний для врахування позитивного досвіду організації системи управлінського контролю.

На наш погляд, серед рекомендацій, пов'язаних із бенчмаркінгом – надання значної уваги самоконтролю. Зазначене може сприяти удосконаленню управлінського процесу та підвищенні якості керівної діяльності.

Самоконтроль повинен ґрунтуватися на аналізі праці в наступних напрямах:

- нормативному – в межах якого необхідно надати відповіді стосовно відповідності праці обов'язковим правилам;

- просторовій – порівняння з якістю роботи інших керівників, організацією;

- часовому – порівняння з якістю в попередніх періодах, здійснення спроб наступного коригування праці.

Самоконтроль може обмежуватися думками та потенційними корегуваннями та формулюванням подальших зауважень та висновків.

Серед технік самоконтролю, що можуть бути застосовані в товаристві, найчастіше можуть використовуватися:

- фотографія робочого дня;
- техніка "моментального спостереження".

Перша з них полягає в спостереженні та записі залучених днів до поетапно реалізованих операцій.

Друга техніка полягає в тому, щоб запис послідовно виконаних операцій здійснюється послідовно в коротших часових періодах.

Здійснення самоконтролю може бути в той час, коли кожен працівник, що здійснює завдання буде:

- спрямовуватися у взаєминах та внутрішніх взаємозалежностей функціонування підприємства;
- розуміти та знати вимірники та показники, що є вагомими для роботи, що здійснюється на підставі яких можна аналізувати ступінь та правильність виконання завдань, тобто порівнювати отриманих стан з бажаним;
- одержувати відомості, що сприяють поточній перевірці послідовності виконання завдань та його сфері діяльності.

Обов'язки керівництва товариства не повинні обмежуватися обмірковуванням та ухваленням рішень.

Завдання спостереження – окрім самоконтролю, що є вкрай необхідним для керівного складу, може реалізовуватися в наступних двох формах:

- безпосереднього спостереження, що реалізовується окремими працівниками в межах їх повноважень та відповідальності, що виходять із організаційної структури;
- в опосередкованій формі, тобто контролю, що здійснюється особами, яким делеговано повноваження.

Директор при реалізації управлінського контролю повинен самостійно реалізовувати загальне спостереження над ефективністю функціонування системи, а також над правильністю використання імпульсів внутрішнього контролю.

Він повинен реалізовувати нагляд над усією ефективністю діяльності системи, а також над правильністю використання сигналів внутрішнього контролю. Із зазначених обов’язків виникають завдання систематичного вдосконалення зазначеної системи.

При виконанні таких завдань керівник повинен використовувати власне спостереження, реалізоване в процесі безпосереднього нагляду над роботою працівників, та в процесі контролю документообігу.

Окрім цього, директор при реалізації контролю повинен здійснювати такі функції:

- вимагати від працівників, що наділені певними контрольними функціями, періодичну звітність про процес та результати контролю, може вимагати повідомлення про недоліки та слабкість при реалізації наглядово-контрольних дій, що виконуються працівниками;
- використовувати періодичну здібність або виконувати наглядово-контрольні обов’язки, що здійснюються певними працівниками.
- реагувати на сигнали та висновки контролю як внутрішнього, так і зовнішнього;

- реалізовувати систему формування, контролю документів, що показують на всі види операцій та процесів, а також визначають осіб, що мають право до контролювання та підпису таких документів;
- виділити сферу, завдання та повноваження заступників у сфері реалізації управлінського контролю та здійснення управлінського контролю та наглядати за виконанням таких обов’язків;
- здійснювати аналіз визначених документів до рішення щодо їх підписання (проекти планів).

Ефективно організований контроль не реалізовує покладених на нього сподівань, якщо директор не буде його мотивувати, заохочувати до діяльності та особисто або через заступника перевіряти метод виконання його повноважень в сфері контролю.

Управлінський контроль забезпечує інформацією, що повинна бути застосована директор також для оцінювання особистої діяльності. Помилки та недоліки у виконання персоналом роботи можуть появлятися через помилки в роботі самого директор товариства. Однак, як з’ясовано директор товариства це не бере до уваги. Однак, при цьому детальний аналіз результатів контролю сприяє кращому та детальнішому виявленні власних недоліків в роботі, ніж може це реалізовувати будь-який контроль ззовні.

ВИСНОВКИ

Процес управління в організації передбачає реалізацію ряду управлінських функцій. Серед таких управлінських функцій – контроль. Термін “контроль”, зазвичай, має негативну асоціацію та сприймається в організації із напруженням. Значна більшість персоналу ототожнює контроль із певними обмеженнями, примушуванням, авторитаризмом та відсутністю самостійності у діях. Наявність надмірного контролю може де мотивувати персонал організації. Однак, жодна соціально-економічна система не може функціонувати без контролю.

Особливості управлінського контролю реалізовані у ТОВ ВМ “Капітал Груп”. Підприємство функціонує із 2020 р. та зареєстроване у м. Львові, змінюючи основні напрями діяльності.

Реалізація зазначених напрямів потребувала відповідного кадрового забезпечення. У 2023 р. чисельність працівників становила 19 осіб, що порівняно на 57,4% більше з 2022 р.

Збільшення показників функціонування товариства відбулося через участь його в тендерах. Ряд робіт було проведено в Івано-Франківській області та в м. Львові. Збільшення чистого доходу мало позитивну динаміку та становило 251%. Чистий прибуток збільшився майже в 7 разів та на кінець 2023 р. було 691 тис. грн. Однак, зміни щодо кількості тендерів зі сторони держави забезпечують зменшення негативну тенденцію в подальшому.

Попри збільшення чистого доходу та доходу від реалізації у збільшилися також й витрати. Серед витрат собівартість реалізованої продукції, товарів та послуг зросла практично в 2,7 рази. Відбувалося також і збільшення інших витрат на 93,4%. В загальному сума витрат підприємства збільшилася на 75%.

Для реалізація зазначених типів робіт підприємство має відповідну матеріально-технічну базу в приватній власності та частику в оренді.

Можна виділити такі основні види управлінського контролю, визначені операційними процесами як: контроль кадрового забезпечення; контроль обслуговування клієнтів; контроль процесів, пов'язаних із косінням трави; контроль робіт, пов'язаних з підрізанням дерев на кущових насаджень; контроль ландшафтних робіт; контроль процесів, пов'язаних із тендерними роботами.

Через особливість виконання робіт, пов'язаних із поводженням із ріжучими приладами, таким як тримери та бензокоси, значна частка часу припадає на контроль відповідності заходам безпеки при виконанні робіт.

Важливим для підприємства є проведення торгів. Зазначене зумовлює контроль цього процесу. Контроль реалізовується залежно від етапів організації тендеру: повідомлення щодо державних закупівель, подача заявок, аукціон, оцінювання пропозицій, укладення договорів.

Управлінський контроль у товаристві за багатьма напрямами здійснюється безпосередньо його директором. Сам процес управлінського контролю здійснюється за певними стандартами. Для здійснення ефективного процесу контролювання в організації необхідна наявність планів, а також необхідне саме його планування. Планування є відправним пунктом планування в зазначеному товаристві. Планування напрямів функціонування та господарських процесів здійснюється директором, вкрай рідко – заступником директора.

З поміж важливих чинників, що впливають на рішень контролю в товаристві – комунікація. міра відповідності аналітичного забезпечення процесу управління товариством не є високою. Існують ряд проблем стосовно інформаційного забезпечення процесу контролювання.

Процес контролювання в товаристві передбачає: визначення планових показників господарювання; визначення суб'єктів та об'єктів контролю; вибір методів контролювання; здійснення контролюючих дій; з'ясування відхилень, виявлених в ході контролю; аналіз та корегування планів;

забезпечення зворотнього зв’язку в процесі контролювання; формування інформації в процесі контролювання.

Чітко організована система контролю в товаристві відсутня. Кожен суб’єкт самостійно реалізовує власну діяльність. Серед недоліків є наявність значного обсягу операцій, пов’язаних із контролем у директора. Директор здійснює практично контроль за всіма напрямами діяльності та ресурсним забезпеченням. Лише незначна частина контролю делегується директором заступнику директора.

Серед методів контролю найпоширенішім є метод спостереження та усне інформування підлеглих.

Ефективність системи внутрішнього контролю залежить від процесу контролювання. Удосконалення системи контролювання повинне охоплювати конкретні етапи, найбільш адаптивні та притаманні товариству залежно від його специфіки. управлінський контроль повинен включати наявність процедур, пов’язаних із: наявністю та використанням положення щодо внутрішнього контролю; з’ясування процедур та методів контролю, що визначаються особливостями діяльності товариства; визначення заходів контролювання є важливим етапом самого процесу контролювання.

Існуючий процес контролювання в товаристві не включає вкрай важливого етапу як оцінювання ефективності системи та самого процесу контролю. Етап має бути заключним етапом процесу контролювання в організації. Система контролювання в товаристві потребує періодичного оцінювання.

У забезпеченні ефективної системи управлінського контролю ключовим елементом може бути бенчмаркінговий підхід. Напрямами бенчмаркінгу при формуванні ефективної системи управлінського контролю можна ті недоліки, які з’ясовано при аналізі системи управлінського контролю в досліджуваному товаристві: відсутність чітких цілей відповідно до тенденцій розвитку; відсутність детального аналізу чинників із використанням різноманітних методів; відсутність гнучкої стратегії щодо

змін; неефективність комунікаційних зв’язків; невідповідність управління до визначеної стратегії. Серед рекомендацій, пов’язаних із бенчмаркінгом – надання значної уваги самоконтролю. Зазначене може сприяти удосконаленню управлінського процесу та підвищенні якості керівної діяльності.

Ефективно організований контроль не реалізовує покладених на нього сподівань, якщо директор не буде його мотивувати, заохочувати до діяльності та особисто або через заступника перевіряти метод виконання його повноважень в сфері контролю.

Управлінський контроль забезпечує інформацією, що повинна бути застосована директор також для оцінювання особистої діяльності. Помилки та недоліки у виконання персоналом роботи можуть появлятися через помилки в роботі самого директор товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акєнтьєва О.Б., Журавльова Ю.А. Контролінг, як фактор підвищення ефективності управління підприємством. URL: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2009/Economics/44704.doc.htm.

2. Артамонова Н.С., Акулюшина М.О. Контролінг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 116 с.

3. Березін О.В., Міценко Н.Г., Дуда С.Т. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Київ: Кондор 2019. 308 с.

4. Бєлєнкова О.Ю. Сутність оперативного контролінгу та його роль в управлінні підприємством. Ефективна економіка, №4, 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6242.

5. Біла О.Г. Фінансове планування і фінансова стабільність. Фінанси України, №. 4, 2015. С. 113.

6. Будник М.М., Невертій Г.С., Курилова Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Кондор, 2020. 292 с.

7. Бутинець Т.А. Система самоконтролю. Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 1(16). С. 21-30.

8. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи. Вісник Житомирського державного технологічного інверситету. 2010. №1. С. 31-37.

9. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. – К. “КОНДОР” – 2002. – 654 с.

10.Гринчук Ю. С., Шемігон О. І., Вихор М. В. Контроль як функція державного управління: економіко-правова сутність та механізм застосування. Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка”. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6978.

11.Ерфан В.Й., Ваш М.М. Контроль як функція менеджменту. 2023. URL: visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua.

12.Жадько К. С. Система контролю в сучасному інформаційноаналітичному забезпеченні управління підприємств Ужгород: Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту, 2010. №. 29 (ч. 1). С. 216-220.

13.Замула І.В., Танасієва М.М. Внутрішній контроль: Навчальнометодичний посібник. Чернівці : К.: Технодрук, 2021. 336 с.

14.Захарченко П.В., Гриценко М.П. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Мелітополь: Видав. буд. Мелітопол. міськ. друкарні, 2018. 224 с.

15.Красностанова Н.Е., Маневич М.А., Запорожан Д.В. Одеський державний політехнічний університет. 201. №1. С. 39-43.

16.Комар Ю.М. Управління персоналом : Навч. Посібник /За заг. ред. В.В. Дорофієнка; Наук. ред. Ю.Ф. Дробноход. – Донецьк: ДонДУУ, 2004.

17.Корінько М.Д. Управлінський контроль в системі функціонування суб'єктів господарювання. Інтелект XXI. №5. 2019. С. 49-54.

18.Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. Ефективна економіка. №5, 2014. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056.

19.Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 304 с.

20.Масіна Л.О. Концептуальні підходи до формування системи забезпечення стратегічного контролінгу. Ефективна економіка, №. 2, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7077.

21.Меліхова Т.О., Троян О.В., Лауреанті Д.С. Удосконалення методики внутрішнього контролю витрат на виробництво для підвищення економічної безпеки підприємства. Агросвіт, №3, 2019. С. 34-41.

22.Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент: навч. посіб. Київ: Кондор, 2019. 140 с.

23.Нємцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2002. – 392 с.

24. Обущак Т. А. Сутність фінансового стану підприємства // Актуальні проблеми економіки. –К.,2009. - №9. – С. 92-100.

25. Основні засади здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів: Постанова Кабінету Міністрів України, №. 1062. (2018). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-%D0%BF#Text].

26. Пилипенко С. М. Економіка праці: Навчальний посібник / С. М. Пилипенко, А. А. Пилипенко. – Харків: видання ХНЕУ, 2001. – 228 с.

27.Пілецька С.Т., Копча Ю.Ю. Економічний вісник. 2022. URL: dspace.nbuv.gov.ua.

28. Правдюк Н.Л., Мулик Т.О., Мулик Я.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект: монографія. Київ: ЦУЛ, 2019. 224 с.

29.Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України від 05.04.2007 р. № 877-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16.

30. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Підручник / П. Я. Попович. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – 416 с.

31.Сакун А. Науково-практичне розуміння контролю як багатоаспектної категорії. URL: repo.btu.kharkov.ua.

32. Тарасенко М. В. Економічний аналіз Навч. посібник 2-ге видання перероблене і доповнене // М. В. Тарасенко. – Львів: Навч. світ, 2000. - 316 с.

33.Ткаченко О.С. Контроль в системі управління підприємством. 2020. URL: repo.btu.kharkov.ua.

34. Тютюнник С.В., Бокарєва І.В. Сутність характеристики фінансового стану підприємства URL: http://intkonf.org/kand-ekon-nauktyutyunnik-sv-bokarevaiv-sutnisni-harakteristiki-finansovogo-stanupid priem stva/

35. Фастовець А. А. Економіка підприємства. – К., 2000. – С. 154-174.

36. Хлєюнікова Т. Сутність і роль контролю як функції менеджменту. URL: archive.journal-grail.science.

37. Шваб Л. І. Економіка підприємства. Навч. посібник / Л. І. Шваб. – К.: Каравела, 2004 – 586 с.

38. Шестерняк М.М. Контроль як функція управління. 2020. URL: dspace.wunu.edu.ua.

39. Шестерняк М. М. Методи і форми контролю: проблеми визначення. Вісник ХДУ Сер. Економічні науки. Херсон, 2017. Вип. № 26. Ч. 2. С. 154 – 156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_26(2)__39.

40. Щирба М., Щирба І. Контроль як функція менеджменту. URL: 2017 - elartu.tntu.edu.ua.

Д О Д А Т К И