МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

«КОНТРОЛЬ ЯК БАЗОВА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»

(за матеріалами ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»)

Студента _____ Гресь О.С.

Науковий
керівник _____ к.е.н., проф. Швед В.В.

Рецензент _____ к.е.н., доц. Іванченко Г.В.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2024 р. Давиденко В.В.

Вінниця – 2024

ВСЕІ 2023

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Контроль як базова функція менеджменту» (на матеріалах ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина») розкриває теоретичні, методичні та практичні аспекти управлінського контролю.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі роботи розкрито теоретико-методологічну сутність контрольної функції менеджменту, крім того досліджено основні інструменти та види управлінського контролю. У другому розділі роботи проводиться оцінка ефективності системи контролю на досліджуваному підприємстві: здійснюється організаційна, управлінська та фінансово-економічна характеристика підприємства, обґрунтовується необхідність удосконалення системи контролю на підприємстві. Третій розділ присвячено пошуку шляхів удосконалення контрольної функції та приділено увагу стану охорони праці на досліджуваному підприємстві.

Дипломна робота виконана на 92 сторінках і включає: 20 рисунків, 13 таблиць, додатки, список використаних джерел який налічує 50 найменувань.

Ключові слова: менеджмент, управління, контроль, контролінг, стандарти.

ABSTRACT

The thesis on "Control as a basic function of management" (based on the materials of Zelena Dolyna Agricultural Complex LLC) reveals the theoretical, methodological and practical aspects of management control.

The paper consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, a list of references and appendices. The first section of the paper reveals the theoretical and methodological essence of the control function of management, and also examines the main tools and types of management control. In the second section of the paper the efficiency of the control system at the enterprise under study is evaluated: organizational, managerial, financial and economic characteristics of the enterprise are carried out, the necessity of improving the control system at the enterprise is substantiated. The third chapter is devoted to the search for ways to improve the control function and pays attention to the state of labor protection at the enterprise under study.

The thesis is 92 pages long and includes: 20 figures, 13 tables, appendices, a list of references that includes 50 titles.

Keywords: management, control, controlling, controlling, standards.

ВСП 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА СУТНІСТЬ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ 8

1.1 Сутність та процес управлінського контролю 8

1.2 Основні інструменти та види управлінського контролю 14

1.3 Контроль поведінки працівників в організації 24

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА» 30

2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» 30

2.2 Аналіз складу та структури персоналу на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» 47

2.3 Аналіз системи контролю на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» та обґрунтування необхідності його удосконалення 55

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ НА ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА» 63

3.1 Використання системи контролінгу на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» 63

3.2 Створення служби контролінгу на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» 66

3.3 Стан охорони праці на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» 77

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗТЦІЇ 81

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 88

ДОДАТКИ 93

ВСЕІ 2023

ВСТУП

Як необхідна умова повної економічної незалежності, ринок висуває до підприємств жорсткі фінансово-економічні вимоги, що стимулюють ефективне і прибуткове управління.

У цьому контексті необхідною умовою вдосконалення методів управління є повне використання внутрішнього потенціалу компанії, тобто наявність ефективної системи управління та звітності як основи управління. Ефективність управління безпосередньо залежить від ступеня вдосконалення інформаційного забезпечення. Останній напрям удосконалення можна пов'язати насамперед з організацією нових економічних систем управління на мікрорівні.

Контроль – це принципово нова концепція інформації та контролю, що гарантує підтримання внутрішньої рівноваги в економіці підприємства шляхом генерування інформації про витрати і доходи як основи для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Контроль як основна функція управління поєднує в собі формування інформації про стан і функціонування керованого об'єкта (облік), вивчення інформації про процеси та результати діяльності (аналіз), діагностику й оцінку процесів розвитку та досягнення цілей, ефективності стратегій і видів управлінської діяльності, пов'язаних з успіхами й невдачами у використанні інструментів і методів управління.

Контроль як інформаційна система широко використовується в зарубіжних компаніях і приносить відчутні результати. В економічному управлінні українських підприємств ця система не знаходить належного застосування, оскільки необхідність у ній часто ставлять на перше місце порівняно з наявністю знань у цій галузі. У результаті розв'язання проблем, пов'язаних з організацією та методологією побудови системи контролінгу, дасть змогу підвищити якість контролю і, своєю чергою, забезпечити стабільний розвиток бізнесу компанії.

ВСЕІ 2023

Мета контролю – створення умов, необхідних для підвищення професійного рівня суб'єктів управління ресурсами компанії в умовах нестабільності як зовнішніх (наприклад, інтернаціоналізація економіки, посилення конкуренції на національних і світових ринках), так і внутрішніх чинників (наприклад, обсяги виробництва, заборгованість із заробітної плати, пошук надійних партнерів і постачальників). Сучасним менеджерам необхідне комплексне уявлення про систему управління і, зокрема, про такі ключові конструкти, як формування інформації про витрати і ресурси підприємства, для вироблення варіантів управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію прибутку.

Серед основних науковців, що висвітлюють питання ефективної організації системи контролю можна назвати наступних: Бочко О.Ю., Гришко В.В., Давидович І.Є., Каплiна А., Костюнік О., Кузнецов А.А., Лозовський О.М., Потьомкін Л.М., Швед В.В. та ін. Однак на практиці існує ціла низка не достатньо досліджених питань контролінгу, особливо враховуючи сучасну ситуацію в Україні.

Метою дипломного дослідження є обґрунтування теоретичних і методологічних положень щодо функціонування системи контролю на підприємстві в період становлення ринкових відносин, а також розробка шляхів забезпечення стабільного та ефективного розвитку підприємства.

Досягнення поставленої мети дипломного дослідження передбачає розв’язання таких *завдань:*

- розкрити сутність та процес управлінського контролю;
- розглянути основні інструменти та види управлінського контролю;
- вивчити систему контролю поведінки працівників в організації;
- здійснити організаційно-економічну характеристику господарської діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»;
- провести аналіз складу та структури персоналу на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»;

ВСЕ 2023

- проаналізувати систему контролю на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» та надати обґрунтування необхідності його удосконалення;
- оцінити використання системи контролінгу на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»;
- розробити процедуру створення служби контролінгу на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»;
- розглянути стан охорони праці на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина».

Об'єктом дослідження даної роботи виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрокомплекс «Зелена долина», процеси його функціонування та розвитку в умовах кризової економіки, а також механізми регулювання.

Предметом дослідження у магістерській роботі виступають теоретичні та практичні питання, пов'язані з формуванням, функціонуванням і розвитком систем управління на сучасних українських підприємствах.

Інформаційними джерелами при написані дипломної роботи слугували фундаментальні положення зарубіжної та вітчизняної теорії функціонування та розвитку системи контролю, відповідна нормативно-правова база, а також фактичні дані діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина».

Методи дослідження. Збір інформації проведено з використанням аналізу документів, опитування, спостереження, експерименту. Отримана інформація опрацьована за допомогою методів узагальнення, групування, аналізу, синтезу, абстрагування, індукції, систематизації, пояснення та класифікації. Результати наведено у формі схем, таблиць та діаграм.

Практична цінність роботи полягає в обґрунтуванні новітніх та необхідних заходів в системі управління, які допоможуть подолати наслідки поточної фінансово-економічної кризи та максимально збільшити прибутковість українських компаній.

За результатами магістерської роботи було здійснено доповідь на Міжнародній науково-практичній конференції «Освіта та підприємництво:

ВСЕ 2023

точки дотику», м. Вінниця 2023 р., крім того матеріали дослідження опубліковано у науково-практичному журналі «Подільський науковий вісник».

Кваліфікаційна робота містить 92 аркуші друкованого тексту. Складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань. Аналітичний та демонстраційний матеріал викладений у 13 таблицях та на 20 рисунках.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА СУТНІСТЬ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність та процес управлінського контролю

Сучасні економічні реалії українського бізнесу вимагають своєчасного і кваліфікованого реагування на зміни зовнішнього середовища, і від ефективності цього реагування залежить, наскільки повно і точно будуть досягнуті цілі організації. Цей процес у сучасному менеджменті відомий як управління підприємством. Сам процес управління складається з безлічі функцій, серед яких функція контролю є однією з найбільш фундаментальних.

Майкл Мескон, один з основоположників сучасного менеджменту, стверджував: «Слово «контроль», як і слово «влада», викликає здебільшого негативні почуття. Для багатьох людей контроль означає обмеження (як ланцюг для собаки), примус і відсутність незалежності». Унаслідок такого стійкого сприйняття контроль є однією з найбільш неправильно зрозумілих функцій менеджменту. Якщо ви запитаєте, що означає управління для менеджерів, більшість відповість, що це означає «тримати співробітників у певних рамках» Дійсно, один з аспектів управління – це підпорядкування їх чомусь. Однак зводити контроль до простого обмеження, запобігання поведінці, що завдає шкоди організації, і примусу всіх діяти в суворо дисциплінованій манері – означає випускати з уваги головне завдання менеджменту.

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей.

Процес контролю складається зі встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і внесення коригувань, якщо досягнуті результати значно відрізняються від встановлених стандартів.

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, що виникають у процесі [44].

ВСЕІ 2023

За своєю суттю, контроль – це процес, за допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильними є його рішення і чи потрібно їх коригувати, тобто змінювати в той чи інший бік [40].

Ба більше, деякі сучасні науковці розглядають процес контролю як серію дій, що складаються зі встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і внесення коригувань, коли досягнуті результати значно відхиляються від раніше встановлених стандартів (рис. 1.1) [37].

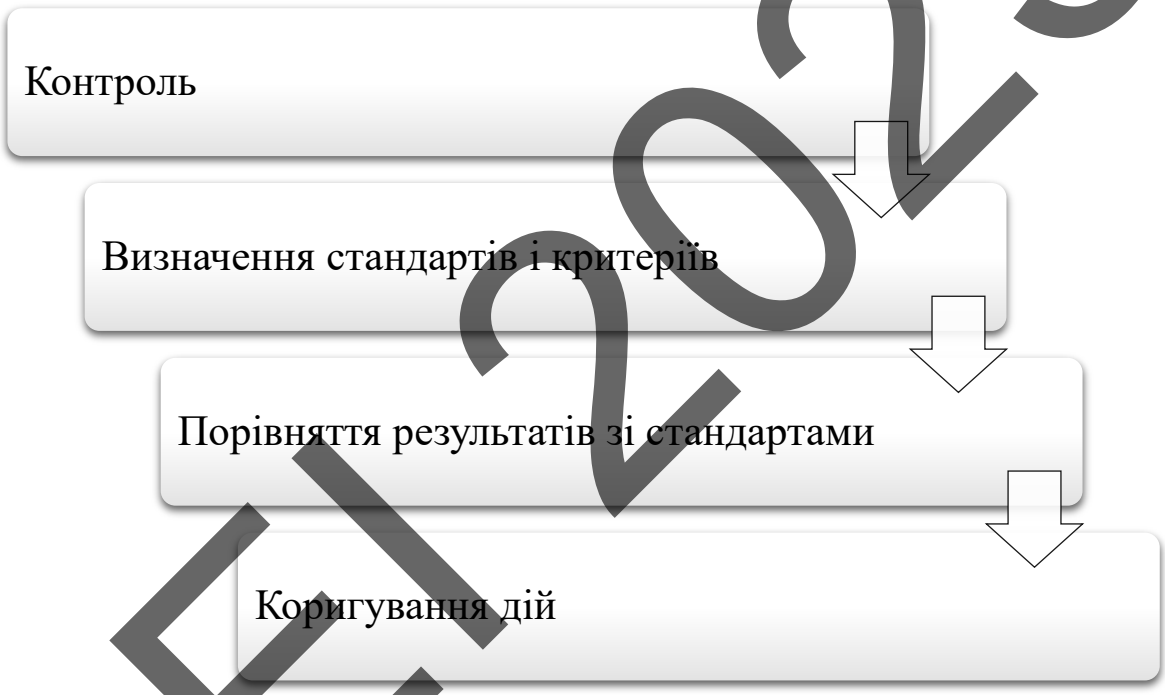


Рис. 1.1 Сутність управлінського контролю

Сутність управлінського контролю реалізується його основними функціями. Попередній контроль здійснюється під час його планування до початку фактичної роботи, поточний – у процесі роботи, а заключний – після його завершення. Дві останні види контролю реалізуються через зворотний зв'язок.

В межах процесу контролю, модель якого наведена на рис. 1.2, можна виокремити три основні етапи:

1) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;

ВСЕІ 2023

2) порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;

3) реакція на порівняння (коригуючі дії).

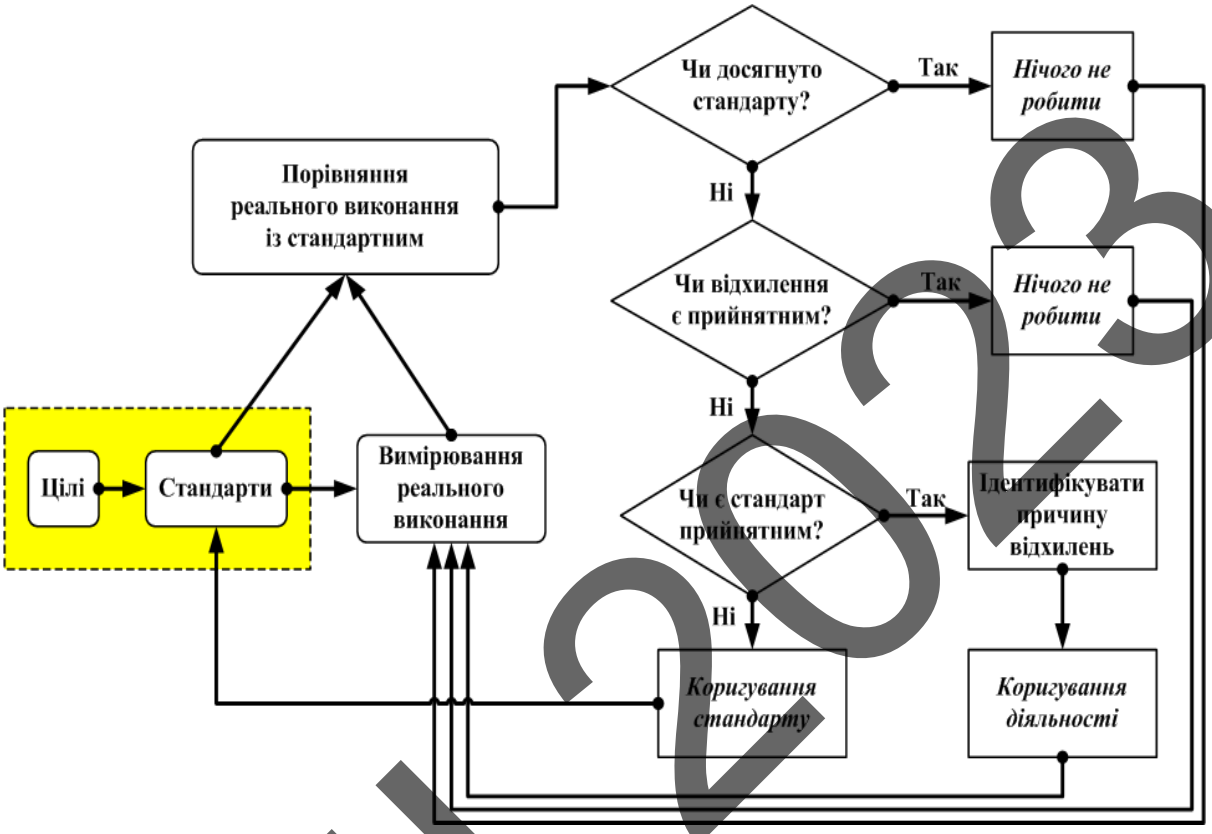


Рис. 1.2 Модель процесу контролю

Аналіз моделі процесу контролю показує, що сам процес контролю передує встановленню стандартів.

Стандарти – це конкретні цілі, досягнення яких оцінюється. Вони мають бути визначені якомога раніше в процесі виконання функції планування. Розглянемо основні етапи процесу управління більш детально [40].

Етап 1. Вимірювання фактичних процесів, що виконуються в організації. При впровадженні процесу вимірювання фактичної продуктивності виникають два ключові питання: як вимірювати і що вимірювати.

Менеджери зазвичай використовують чотири основні методи вимірювання:

1) особисте спостереження

ВСЕ 2023

2) статистичні звіти

3) усні звіти підлеглих

4) письмові звіти підлеглих.

Кожен із цих методів має свої переваги та недоліки, тому їх використання разом (у комбінації) підвищує ймовірність отримання достовірної інформації.

Особисте спостереження дає змогу отримати уявлення про реальну діяльність підлеглих без необхідності фільтрувати інформацію. Такі спостереження дають змогу побачити те, що недоступно іншими способами (наприклад, задоволеність або незадоволеність роботою, ентузіазм у роботі тощо). На жаль, цей метод не завжди підходить, коли потрібна об'єктивна інформація, оскільки:

- особисте спостереження значною мірою залежить від особистих якостей і почуттів спостерігача;
- особисте спостереження забирає багато часу;
- призводить до негативної реакції з боку підлеглих. Підлеглі можуть розцінити особистий контроль керівника як прояв недовіри, що обмежує їхню здатність ухвалювати рішення самостійно.

Статистичні звіти знаходять дедалі ширше застосування в управлінні бізнесом завдяки використанню комп'ютерних технологій. Перевагою статистичних звітів є групування та впорядкованість інформації, що подана у вигляді розрахунків, таблиць, малюнків і часових рядів. Однак статистична інформація завжди обмежена і зазвичай описує лише деякі, хоча й важливі, сфери діяльності організації.

Отримання інформації під час зустрічей, особистих бесід і телефонних дзвінків – усе це приклади усних звітів підлеглих. Переваги та недоліки цього підходу аналогічні перевагам і недолікам особистого спостереження. У цьому випадку:

- інформація фільтрується;

ВСЕІ 2023

- особливість цього методу в тому, що інформацію можна отримати швидко;
- гарний зворотний зв'язок;
- важкість документувати та повідомляти таку інформацію.

Як і у випадку зі статистичною звітністю, письмова звітність менш оперативна і більш формальна. Письмові звіти легше каталогізувати і на них легше посилатися.

Перелічені вище переваги і недоліки всіх методів вимірювання фактичної ефективності вимагають їх комплексного використання в практичній діяльності менеджерів.

Не менш важливим у процесі контролю є правильний вибір об'єкта контролю. Вибір об'єкта вимірювання впливає на те, як співробітники взаємодіють із ним.

Наприклад, сфери (види) діяльності підлеглих, задоволеність співробітників власною діяльністю та дотримання бюджетних параметрів, встановлених для кожного керівника.

Інші об'єкти управління специфічні для кожного рівня або галузі управління. Наприклад, менеджери з виробництва керують таким

- обсяг виробництва в розрізі часових інтервалів
- рівень якості продукції, що випускається
- рівнем запасів сировини, матеріалів і готової продукції;
- відповідність параметрам, наприклад, операційного плану і календарного плану.

Іншими об'єктами контролю можуть бути менеджери з маркетингу, фінансів, персоналу та інших служб. Тому менеджерам часто доводиться самостійно приймати рішення про вибір об'єктів контролю. При цьому використовуються такі принципи: визначити важливість (критичність) людей або підрозділів і перевести вимоги до них у відповідні критерії.

Деякі види діяльності важко піддаються кількісній оцінці. У таких випадках керівникам доводиться шукати суб'єктивні показники. Зрозуміло, що

ВОЕІ 2023

це має серйозні недоліки, але це краще, ніж повна відсутність стандартів та ігнорування функцій управління.

2 Етап. Порівняння фактичних результатів зі встановленими стандартами. На етапі порівняння визначається рівень відхилення фактичних результатів від стандарту. На цьому етапі важливо визначити прийнятний (допустимий) рівень відхилень. Відхилення від фактичних показників, що перевищують допустимий рівень, стають предметом управлінських дій.

Тому на етапі порівняння менеджери повинні звертати особливу увагу на розмір і напрямок відхилень.

3 Етап. Реакція на порівняння. Третій, заключний етап процесу контролю – це реакція менеджера на результати порівняння. У цьому випадку менеджери можуть обрати один із трьох варіантів

а) нічого не робити;

б) скоригувати діяльність підлеглих;

в) скоригувати стандарти роботи.

Використовується, коли фактичні результати роботи відповідають стандартам або відхилення від стандартів перебувають у допустимих межах.

Якщо відхилення перевищують допустимі межі, скоригуйте діяльність підлеглих. Водночас необхідно виявити причини надмірних відхилень від стандартів:

1) Відхилення від стандартів можуть бути спричинені нереалістичністю самих стандартів. Іншими словами, стандарт може бути занадто високим або занадто низьким. У таких випадках необхідно скоригувати сам стандарт, а не дії, пов'язані з його досягненням. Найскладнішим тут є питання про зниження стандартів. Якщо результати роботи підлеглих занадто сильно відхиляються від стандартів, це може демотивувати співробітників. Водночас, якщо керівник переконаний, що стандарт реалістичний, він має підтримувати його, коригуючи поведінку підлеглих;

2) Якщо причина невідповідності криється в недоліках підлеглого, керівник має скоригувати його роботу. Прикладами таких коригувальних дій

ВСЕІ 2023

є зміни в стратегії, зміни в структурі, зміни в практиці винагороди в організації, зміни в програмах навчання, перепроєктування робочих місць і перерозподіл співробітників. Перш ніж вживати коригувальні дії, менеджери мають визначити

- чи є коригувальна дія оперативною, спрямованою на негайне виправлення ситуації;
- чи є коригувальна дія «базовою» дією, спрямованою на усунення причини та джерела відхилення.

Менеджери часто не приділяють часу основним коригувальним діям, постійно «гасять пожежі». І навпаки, компетентні менеджери мають можливість проаналізувати відхилення, виявити причини, оцінити вигоду від усунення відхилення та заздалегідь скоригувати поведінку своїх підлеглих [35].

Таким чином, своєчасне та ефективне управління на підприємстві є інструментом контролю ефективності діяльності підприємства.

1.2 Основні інструменти та види управлінського контролю

Контроль, як і всі інші види управлінської діяльності, неможливий без правильних інструментів. Контроль може здійснюватися як щодо окремих видів діяльності всередині організації, так і щодо організації в цілому. Існують різні критерії для класифікації систем контролю, розглянемо найпоширеніші. (рис 1.3.) [24]:

ВСЕІ 2023

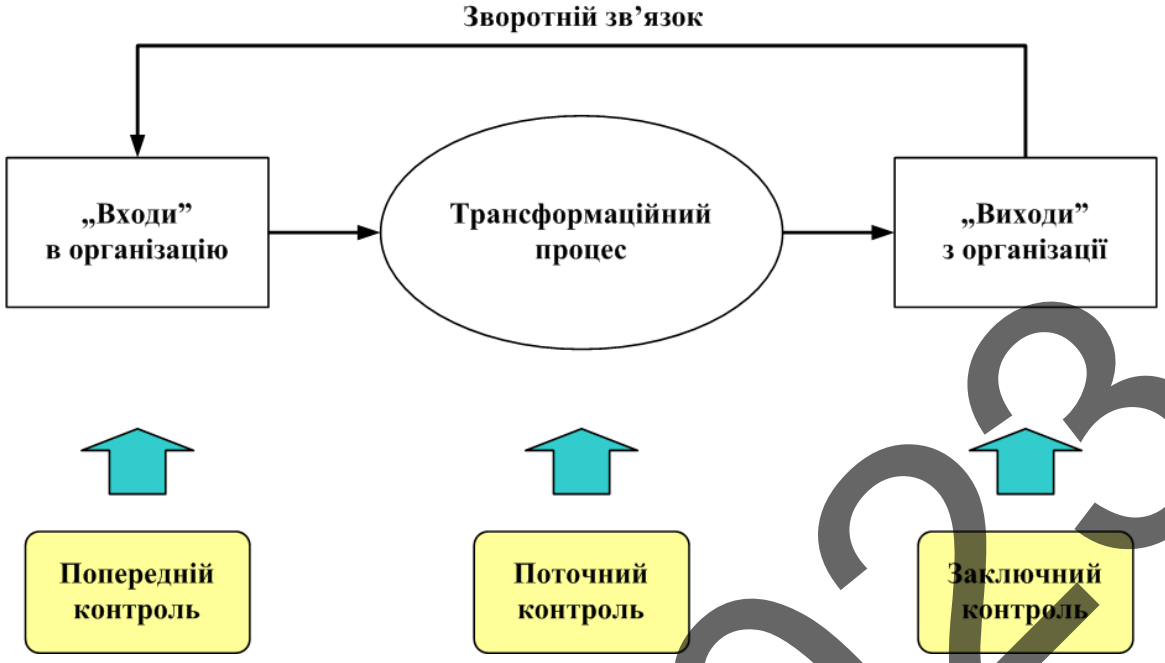


Рис. 1.3. Види управлінського контролю

Класифікація систем управління на підприємствах може бути поділена на три типи (табл. 1.1).

Випереджаючий або попередній контроль спрямований на контроль «входів» у систему і здійснюється до початку процесу трансформації. Його завдання – контролювати якість та/або кількість «входів» (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо) в організацію до того, як вони стануть частиною організаційної системи.

Мета випереджаючого контролю – запобігти ситуаціям, які можуть нашкодити організації, а не «вилікувати» їх.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі трансформації. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних показників і швидкій реакції менеджера на відхилення. Звісно, існує часовий розрив між моментом, коли відбувається відхилення від стандартів процесу трансформації, і коригувальними діями, які здійснюють менеджери. Однак цей розрив мінімальний.

ВСЕІ 2023

Таблиця 1.1

Характеристика основних класифікаційних складових системи контролю

Ознаки класифікації	Види систем контролю, що застосовуються		
Час здійснення контрольних операцій	Випереджаючий контроль	Поточний контроль	Заключний контроль
Цілі та задачі системи контролю	Поточний контроль виконання рішень	Контроль за діяльністю окремих виробничих та управлінських підсистем	Стратегічний контроль
Об'єкт контролю	Строки виконання наказів, розпоряджень, окремих документів тощо	Якість роботи (окремих виконавців, груп, підрозділів тощо)	Додержання встановлених параметрів (нормативів, стандартів) – технічних, економічних, організаційних та ін.
Глибина керуючого впливу	Система спостережень і одержання інформації за ходом виконуваних робіт (моніторинг)	Оперативне втручання в процеси виробництва та управління	Контроль по результатам виробничої та управлінської діяльності (фінальний контроль з впливом на майбутні рішення)
Обладнання, що використовується для контрольних операцій	Журнали, картотеки, табло, графіки, персональні книжки виконавців тощо (ручні системи)	Автоматизований контроль виконання (ЕОМ, датчики, прилади і т.п.)	Комбіновані системи контролю (машинно-ручні)

Поточний контроль широко використовується в процесі управління, оскільки допомагає виявити причини відхилень.

Заключний контроль здійснюється після завершення процесу трансформації. Його об'єктом є «вихід» з організації. Основний недолік заключного контролю полягає в тому, що він виявляє відхилення від стандартів на заключному етапі, коли втрати вже очевидні. Водночас для багатьох видів діяльності це єдино можливий вид контролю. У результаті ефективність заключного контролю нижча, ніж випереджаючого або поточного.

ВСЕ 2023

Заключний контроль виконує дві важливі функції:

1) надає інформацію для поліпшення планування на майбутнє;

2) він може створити ефективну систему мотивації.

Система контролю має певні параметри, за якими можна судити про ефективність її заходів. А саме, ефективна система контролю повинна відповідати певним критеріям, серед яких можна виділити такі основні [21]:

1. Точність. Система контролю, що видає неточну інформацію, призводить до адміністративних помилок і марних зусиль із розв'язання проблем, яких узагалі не існує. Точність означає, що система управління надійна і видає реальні дані.

2. Своєчасність. Навіть найкраща інформація не має особливої цінності, якщо вона не отримана своєчасно. Це означає, що система управління повинна своєчасно надавати інформацію менеджерам і скорочувати часовий інтервал між настанням події та її відображенням у потоці управлінської інформації.

3. Економічна ефективність. Це означає, що наслідки контролю мають бути більшими, ніж витрати, пов'язані з його впровадженням. Щоб мінімізувати витрати, менеджери повинні зіставити (співвіднести) витрати на контроль з очікуваними від нього вигодами.

4. Гнучкість. Системи контролю повинні враховувати зміни і бути «здатними» адаптуватися до них.

5. Зрозумілість. Система управління, яку важко зрозуміти (усвідомити), може призвести до помилок підлеглих та ігнорування самого контролю.

6. Обґрунтованість. Критерії системи управління мають бути розумними (збалансованими). Надмірні стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не хочуть, щоб їхні керівники називали їх некомпетентними за те, що вони «занадто вимогливі». Стандарти мають підштовхувати виконавців до вищих рівнів роботи, але не повинні демотивувати співробітників.

7. Стратегічна спрямованість. Керівництво не може контролювати все, що відбувається в організації. Навіть якби вони могли це зробити, витрати переважили б переваги контролю. Тому менеджери мають обирати контроль

ВСЕІ 2023

над стратегічними факторами діяльності. У зв'язку з цим керівництву слід зосередитися на:

- відхиленнях, які відбуваються найчастіше.
- відхиленнях, які завдають найбільшої шкоди;
- факторах, на які впливає менеджер (які менеджер може змінити або скоригувати).

8. У сучасних системах управління особливу увагу слід приділяти виняткам.

9. Чисельність критеріїв. І керівники, і підлеглі хочуть виглядати добре відповідно до стандартів, за якими здійснюється контроль. Якщо контроль ґрунтується на одному критерії, то зусилля підлеглих спрямовані на те, щоб виглядати краще саме за цим критерієм. Використання кількох критеріїв контролю дає подвійні позитивні результати:

- множинними критеріями важко маніпулювати;
- наявність кількох критеріїв усуває бажання зробити якийсь один із них кращим.

10. Підтримка корекції. Система контролю повинна не тільки інформувати про відхилення, а й пропонувати, які коригувальні дії можна вжити для виправлення ситуації. Це можна зробити, наприклад, словами: «Якщо... Тоді...», і це може бути досягнуто шляхом установлення таких критеріїв.

Інакше кажучи, тільки при дотриманні всіх перерахованих вище критеріїв система контролю на підприємстві може виконувати всі покладені на неї функції.

В процесі побудови та використання системи контролю в будь-якій організації слід звертати увагу на виникнення так званих дисфункціональних ефектів системи контролю:

1) намагання підлеглих «виглядати краще» відповідно до стандартів, прийнятих в управлінні;

2) маніпулювання даними контролю.

ВСЕ 2023

У більшості випадків основною причиною спроб підлеглих виглядати краще відповідно до підконтрольних стандартів є неповна оцінка їхньої діяльності. Наприклад, якщо система управління оцінює тільки кількісні результати роботи підлеглого, то очікувано погіршуються якісні параметри його діяльності. Якщо система управління оцінює процеси, а не результати діяльності, співробітники лише імітуватимуть ненажерливу активність, а не прагнутимуть до досягнення організаційних цілей.

У літературі з менеджменту існують різні підходи до класифікації управлінського контролю. На практиці набір контрольних заходів можна розділити на такі групи [10]

1) заходи фінансового контролю

2) заходи оперативного контролю

3) засоби контролю поведінки співробітників в організації.

Першим і основним інструментом контролю є фінансовий контроль, який містить у собі елементи фінансового аналізу, бюджетування та аудиту (рис. 1.4).

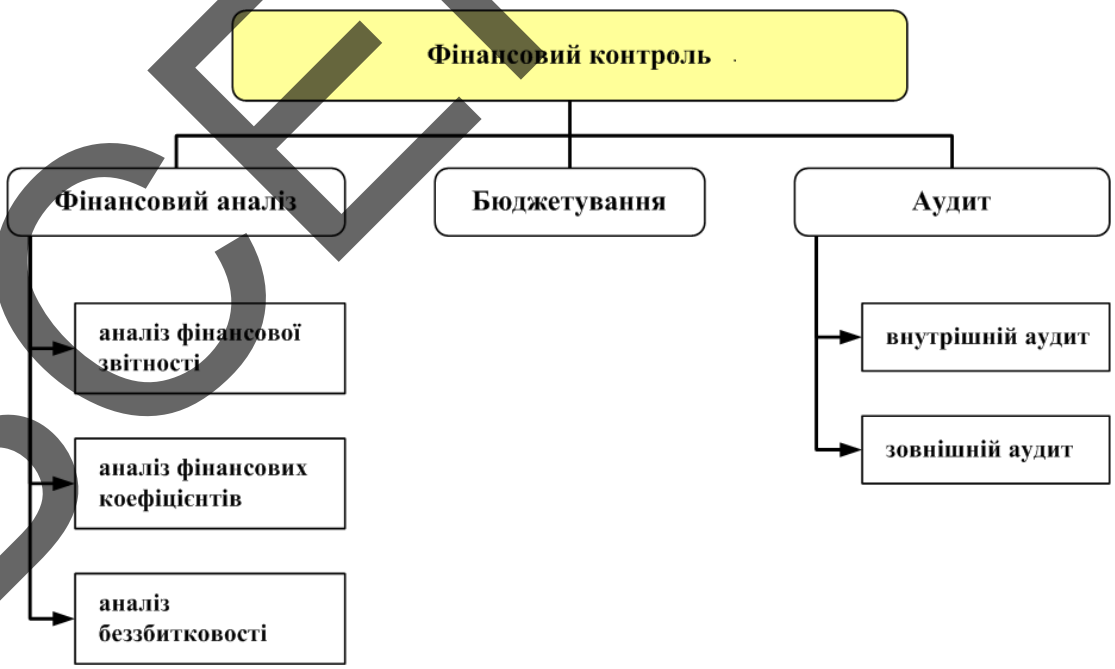


Рис. 1.4. Основні складові елементи системи фінансового контролю

ВСЕ 2023

По суті, фінансовий аналіз можна розглядати як складну підсистему, основними інструментами якої є аналіз фінансової звітності організації, аналіз фінансових коефіцієнтів та аналіз точки беззбитковості.

Для оцінки та контролю діяльності організації широко застосовують такі документи фінансової звітності, як: баланс, звіт про прибутки та збитки (звіт про фінансові результати), звіт про рух грошових коштів.

Загальна характеристика інструментів аналізу фінансової звітності наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності

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

Аналіз фінансових коефіцієнтів як елемент системи фінансового контролю переслідує такі цілі: порівняння поточних фінансових результатів діяльності організації з минулими, виявлення змін і встановлення тенденцій; порівняння результатів фінансової діяльності організації з відповідними результатами аналогічних організацій.

Для інтерпретації основних результатів діяльності організації використовують кілька груп фінансових коефіцієнтів, найважливішими з яких є:

1) коефіцієнти ліквідності

2) коефіцієнти платоспроможності

3) коефіцієнти рентабельності

ВСЕ 2023

Загальний опис фінансових коефіцієнтів, що використовуються для управлінського контролю, наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика основних фінансових коефіцієнтів, які використовуються в управлінському контролі

Характеристика фінансових коефіцієнтів	*Сфери контролю*	*Різновиди*	*Характеристика*
Коефіцієнти ліквідності	Здатність організації сплатити свої боргові зобов'язання за рахунок власних активів	- чистий оборотний капітал	- обсяг коштів, що не потребують термінового повернення
		- коефіцієнт поточної ліквідності	- частка короткострокових зобов'язань, яку організація може сплатити за рахунок реалізації поточних активів
		- коефіцієнт термінової ліквідності	- частка короткострокових зобов'язань, яку організація може сплатити за рахунок реалізації найбільш ліквідних активів
Коефіцієнти платоспроможності	Використання запозичених коштів	- коефіцієнт заборгованості	- частка залучених засобів у загальній сумі активів організації (здатність залучати додатковий капітал)
		- коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	- частка залучених засобів у власному капіталі (здатність організації повернути борги за рахунок власного капіталу)
Коефіцієнти прибутковості (рентабельності)	Здатність організації отримувати прибуток на вкладений капітал	- коефіцієнт валового прибутку	- рівень прибутковості на кожну грошову одиницю обсягу продажу
		- коефіцієнт операційного прибутку	- прибутковість виробничої діяльності організації (без впливу чинної системи оподаткування)
		- коефіцієнт чистого прибутку	- реальна прибутковість організації (із компенсацією ризику вкладення капіталу)
		- окупність інвестицій	- ефективність управління фінансами організації
		- окупність власного капіталу	- прибутковість вкладання коштів в дану організацію

Аналіз беззбитковості проводиться для того, щоб визначити, яку кількість продукції організації необхідно продати для досягнення рентабельності.

Бюджетування – один з основних способів планування і контролю діяльності різних підрозділів організації. Бюджет визначає як планові, так і фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) для структурних підрозділів організації.

Основними цілями аналізу виконання бюджету є точний вимір фактичних умов і порівняння результатів діяльності різних підрозділів і рівнів управління в різні періоди.

ВСЕ 2023

Бюджетування має певні переваги та недоліки. Основними перевагами цього методу управління є такі.

- простота впровадження;
- можливість формалізації.
- широке залучення менеджерів до процесу контролю.

З іншого боку, до недоліків належать:

- орієнтація на витрати, а не на результати;
- можливість перевитрати запланованих бюджетів.

Аудит як форма контролю являє собою незалежну формальну перевірку (атестацію) фінансової звітності та є операційною діяльністю організації. Існує два види аудиту: зовнішній і внутрішній.

Зовнішні аудити проводяться зовнішньою, незалежною аудиторською організацією і спрямовані на перевірку фінансової звітності.

Крім фінансового аудиту, внутрішні аудити оцінюють операційну діяльність організації та формулюють рекомендації щодо її поліпшення.

Керівництво компанії виділяє сфери, в яких проведення перевірок є обов'язковим. До них належать:

- грошові кошти (аналіз залишків на рахунках і процедур управління грошовими потоками);
- надходження (перевірка гарантій оплати боргів клієнтами, перевірка балансу);
- запаси (перевірка запасів матеріалів на складах, порівняння оцінок з показниками балансу, оцінка фізичного зносу);
- основні засоби (перевірка, оцінка зносу, визначення достатності страхування);
- кредити (аналіз кредитних договорів, огляд зобов'язань);
- доходи та витрати (розподіл за часом, оцінка достатності та сум).

Наступний вид контролю – операційний контроль, який являє собою управління продуктовими або технічними процесами, що здійснюються під час або після завершення відповідної угоди.

ВСЕ 2023

Основними інструментами оперативного управління є графіки Гантта, мережеві графіки, метод планування оцінки аналізу (PERT), метод критичного шляху (CPM), метод контролю запасів і метод контролю якості [13].

Тепер зупинимося на короткому описі кожного з цих інструментів управління бізнесом.

Наприклад, графік Гантта – це інструмент для планування виробничих процесів і контролю їхнього виконання, що дає змогу швидко отримати уявлення про стан виробничого процесу (які процеси завершені, а які ні).

Сітьові графіки – це особливий метод планування та управління проєктами з використанням мережевих графіків.

Система сітьових графіків дає змогу:

- створити календарний план виконання низки завдань;
- мобілізувати час, робочу силу, матеріали та кошти;
- керувати складними завданнями, передбачаючи і запобігаючи перервам у роботі за принципом «провідної ланки»;
- підвищити ефективність управління за рахунок чіткого розподілу обов'язків між менеджерами різних рівнів і вищим керівництвом;

PERT (Метод оцінки та перегляду планів) – це метод планування виробництва, за якого виробничий процес розбивається на окремі завдання, аналізується їхня послідовність і роль кожного завдання в загальному процесі. Операції можуть виконуватися одночасно або послідовно. Потім визначається час, необхідний для виконання кожного завдання [13].

Найдовший шлях називається критичним, оскільки він визначає тривалість усього виробничого процесу. Критичний шлях необхідний для того, щоб зосередитися на поліпшенні процесу, оскільки він вказує на найважливіші етапи процесу. Метод критичного шляху (CPM), заснований на виробничому графіку, дає змогу визначити критичну послідовність робіт, яка обмежує швидкість будь-якого процесу. Як правило, цей процес є найдовшим етапом у технологічному процесі. Якщо поліпшити критичний шлях, можна скоротити весь процес.

ВСЕ 2023

Таким чином, і метод PERT, і метод критичного шляху розглядають проєкт як мережу окремих подій і робіт. Основна відмінність між цими двома методами полягає в різних підходах до оцінки тривалості робіт. Метод критичного шляху припускає, що тривалість робіт можна оцінити з досить високим ступенем точності та визначеності, тоді як метод PERT ґрунтується на ймовірнісному підході до визначення тривалості робіт і аналізує вплив невизначеності на загальну тривалість робіт у проєкті [13].

Сучасна теорія менеджменту використовує два основні підходи до контролю якості:

1. Статистичний приймальний контроль – використовується для контролю якості готової продукції та сировини, що надходить. Це вибірковий активний контроль, заснований на застосуванні методів математичної статистики, що дає змогу оцінювати якість великих партій продукції за результатами контролю невеликих вибірок (випробувань).

2. Статистичний контроль якості процесів використовується для контролю якості продукції в процесі виробництва. Він проводиться на основі контрольних карт процесів і використовується, коли необхідно контролювати якість продукції або послуг у виробничому процесі. Його мета – визначити, коли виробничий процес «виходить з-під контролю» і випускається продукція нестабільної якості. У цьому випадку можна негайно вжити необхідних заходів для виправлення ситуації.

Таким чином, у сучасній теорії менеджменту використовуються різні види інструментів управління, за допомогою яких можна повною мірою виконувати функції та завдання, покладені на контрольну функцію управління.

1.3 Контроль поведінки працівників в організації

Оскільки сучасні менеджери розглядають співробітників організації як один із ключових елементів її управління та конкурентоспроможності,

ВСЕІ 2023

особлива увага приділяється цьому виду управлінського контролю в компаніях.

Фінансовий менеджмент може ефективно контролювати використання фінансових і фізичних ресурсів організації. Однак його можливості з контролю за поведінкою співробітників усередині організації значно більш обмежені.

Загальний алгоритм контролю поведінки співробітників усередині організації наведено на рис. 1.5. [12].

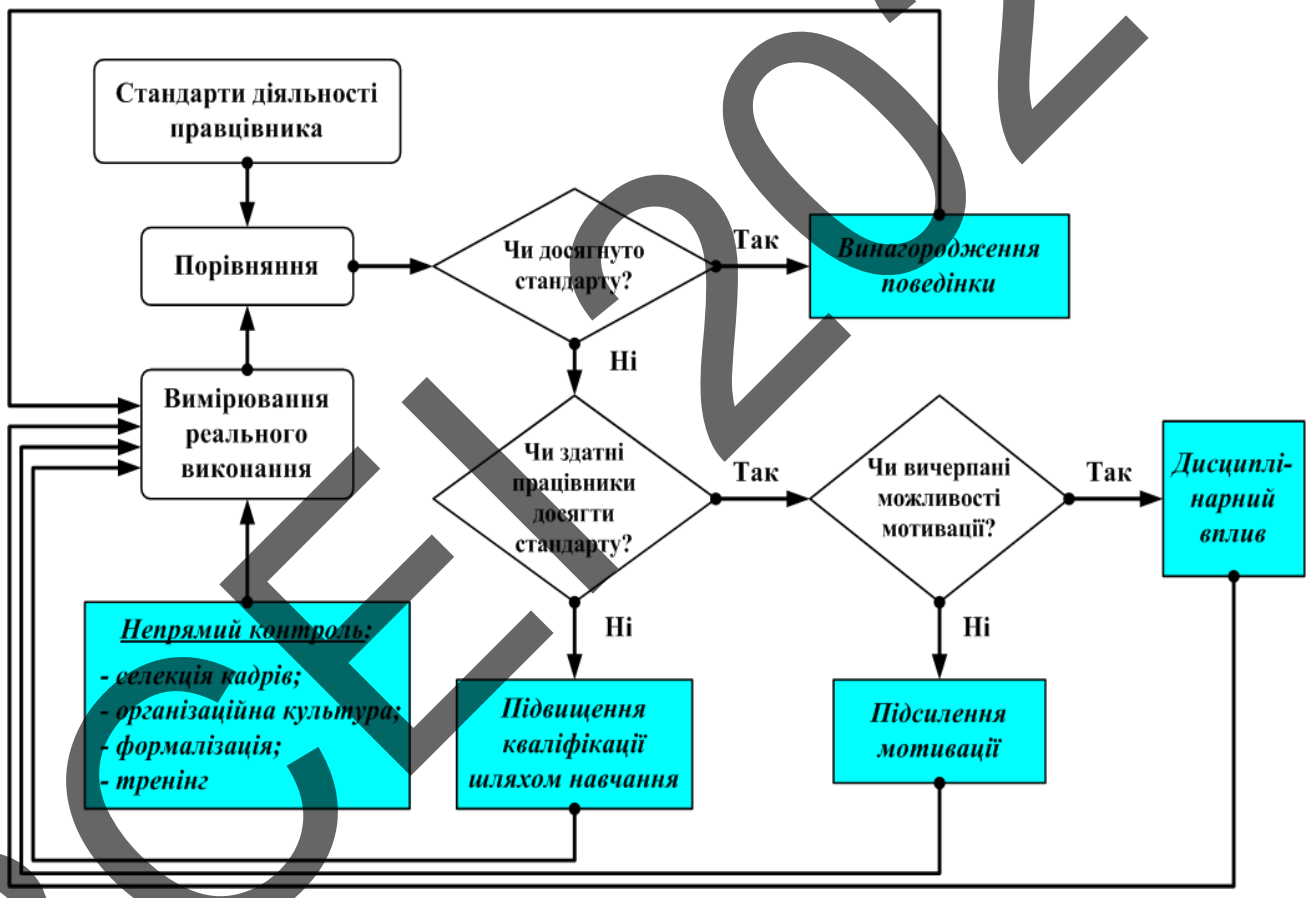


Рис. 1.5. Загальний алгоритм процесу контролю поведінки працівників в організації

Контроль поведінки співробітників в організації має свої особливості, але спочатку необхідно зупинитися на основних компонентах цього процесу контролю.

ВСП 2023

Компоненти процесу контролю поведінки співробітників в організації охоплюють стандарти роботи співробітників, вимірювання фактичних показників, прямий управлінський контроль поведінки співробітників в організації та непрямий управлінський контроль поведінки співробітників в організації.

Перший елемент процесу контролю поведінки співробітників – це стандарти роботи співробітників. Кожне завдання, що виконується в організації, описується певними стандартами. Мета стандартів, використовуваних у процесі контролю поведінки співробітників – описати, що очікується від співробітників.

Другий елемент процесу контролю поведінки співробітників – вимірювання фактичного виконання. У процесі вимірювання фактичного виконання дуже важливо вибрати відповідний метод оцінки виконання.

Існує три основні підходи до оцінки роботи співробітників в організації:

1) оцінка за абсолютними стандартами;

2) оцінка за відносними стандартами;

3) оцінка за критеріями досягнення цільових показників ефективності.

Оцінювання за абсолютними стандартами здійснюється шляхом порівняння фактичних результатів співробітника із заздалегідь встановленими кількісними показниками (стандартами). При використанні абсолютних критеріїв ефективності менеджери можуть чітко визначити, наскільки поведінка співробітника відповідає певним стандартам.

Під час оцінювання, заснованого на відносних критеріях, результати роботи одного співробітника порівнюють із результатами роботи іншого. Використання відносних критеріїв дає змогу чітко ранжувати співробітників. У цьому випадку одні мають працювати краще, а інші – гірше. Цей метод оцінки не рекомендується використовувати, якщо

- є невелика кількість співробітників, чия робота оцінюється;
- за незначних відмінностей у роботі підлеглих;

ВСЕІ 2023

- якщо співробітники, які отримали високі оцінки за абсолютними критеріями, можуть показати гірші результати за відносними критеріями.

Якщо в організації використовується процес управління за цілями (МВО), то краще оцінювати роботу співробітників на основі досягнення цілей.

На практиці рекомендується комбінувати підходи до оцінки ефективності, щоб зменшити недоліки кожного з них. Керівники можуть спочатку ранжувати підлеглих за ступенем досягнення ними абсолютних критеріїв, а потім визначити найкращих, середніх і найгірших за відносними критеріями. Це особливо корисно для менеджерів, які надзвичайно суворі або поблажливі у своїх оцінках.

Коли оцінка результатів роботи використовується як механізм контролю, зворотний зв'язок (доведення результатів оцінки до відома співробітника) є невід'ємною частиною поведінкового контролю (йдеться про доведення до відома співробітника інформації про погані результати роботи).

Наступним елементом процесу контролю поведінки співробітників є прямий управлінський контроль над поведінкою співробітників в організації.

Компоненти прямого управлінського контролю над поведінкою співробітників містять у собі:

- винагороду;
- професійний розвиток підлеглих;
- мотивацію;
- дисциплінарні заходи.

Винагороди. Якщо поведінка підлеглих відповідає або перевищує встановлені стандарти, керівники повинні позитивно реагувати на неї і підкріплювати її заохоченнями. На практиці як засіб заохочення найчастіше використовують заробітну плату. Інші способи заохочення включають:

- похвалу, наприклад, за хорошу роботу;
- просування по службі;
- спеціальні винагороди (премії, надбавки);
- надання бажаної роботи;

ВСЕ 2023

- статусні символи;
- тощо.

Якщо робота підлеглих незадовільна, менеджери мають визначити причину:

- Недостатня компетентність?
- Відсутність мотивації?

У разі недостатньої компетентності керівник повинен підібрати або скоригувати програму навчання для цього співробітника.

Мотивація стає проблемою, коли співробітники не працюють, коли вони могли б працювати ефективніше.

Якщо мотиваційні механізми не допомагають, менеджери застосовують дисциплінарні заходи.

Дисциплінарний процес складається з чотирьох послідовних етапів:

1) усне попередження

2) письмове попередження

3) призупинення діяльності

4) звільнення.

Останнім елементом процесу контролю поведінки співробітників є непрямий управлінський контроль за поведінкою співробітників в організації (який замінює прямий управлінський контроль).

У практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, коли прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими альтернативами прямому управлінському контролю за поведінкою працівників, до яких, зокрема, належать.

1) Ефективний добір (найм)

2) Використання феноменів організаційної культури

3) Формалізація процедур найму

4) Навчання співробітників (тренінги).

Усі вони знижують імовірність того, що фактичні результати роботи підлеглих виявляться нижчими за стандарти.

ВСЕІ 2023

Ефективний відбір (найм) означає відбір співробітників не тільки на основі їхньої кваліфікації та здатності виконувати відповідні завдання, а й на основі їхніх особистих якостей і здатності добре працювати в команді.

Що краще підлеглий розуміє цінності та норми організаційної культури, то легше йому узгодити свою поведінку з намірами керівника.

Формалізація також означає, що під час прийняття на роботу нові співробітники отримують письмовий опис своїх обов'язків. Чим ретельніше складено цей опис, тим легше керівнику контролювати поведінку співробітника в майбутньому. До інших інструментів формалізації належать політики, правила і процедури.

І останній замінник прямого управлінського контролю над поведінкою співробітників – це навчання. Навчання в управлінському контролі – це не тільки навчання виконавців операціям на їхніх робочих місцях, а й проходження новими співробітниками певної «невеликої програми орієнтації», щоб ознайомити їх із цілями, історією, філософією і правилами організації.

Таким чином, контроль поведінки співробітників в організації є одним з основних елементів системи контролю в організації, де існують унікальні та важливі відмінності, і тільки їх знання дає змогу ефективно реалізувати функцію управлінського контролю.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Об'єктом дослідження роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрокомплекс «Зелена долина» аграрного формування Великорусавське (ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»), яке створене як приватна компанія, що ґрунтується на оренді приватної власності та землі у громадян України. Однією з особливостей досліджуваної організації та діяльності є оренда нерухомості та землі у власників.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» – це багатопрофільний виробничий комплекс, створений у вересні 2004 року на базі цукрових заводів і фермерських господарств у Томашпільському та Тульчинському районах на півдні Вінницької області. Нині компанія працює в трьох районах: Тульчинському, Вінницькому та Жмеринському.

Компанію було створено для вирощування, виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, а також для реалізації інтересів власників компанії, землевласників, власників майна та працівників на основі отриманого прибутку. Діяльність товариства не обмежується тими видами діяльності, які зазначені в статуті. Для досягнення цілей і завдань товариство вчиняє всі не заборонені законом цивільно-правові дії, а також інші юридично значущі дії поза межами статутної діяльності, що є економічно доцільними, не суперечать чинному законодавству та є дійсними.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність у будь-якій сфері, пов'язаній з предметом його діяльності, що прямо чи опосередковано не заборонена законодавством України. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності компанія

ВСЕ 2023

користується всіма правами суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності відповідно до вимог чинного законодавства України.

Основними видами діяльності компанії є:

1. Спеціалізація на рослинництві: компанія застосовує новітні технології обробітку ґрунту та захисту рослин. Розроблено агрономічну стратегію, спрямовану на підвищення продуктивності землі та врожайності культур за рахунок науково обґрунтованої сівозміни. Основними культурами, що вирощуються компанією, є озима пшениця, озимий ячмінь, соняшник, соя, кукурудза, ріпак і цукрові буряки для подальшої переробки.

2. Спеціалізація тваринництва: 1 500 молочних корів і 2 000 племінних і відгодівельних корів. На племінній фермі «ВИЛА» утримують симентальську породи, українську червоно-рябу молочну породу, українську чорно-рябу молочну породу.

3. Томашпильський цукровий завод – одне з провідних високотехнологічних підприємств цукрової промисловості України. Потужність переробки цукрових буряків становить понад 2 600 тонн на добу. Потужність виробництва цукру становить 400 тонн на добу. За сезон виробництва цукру підприємство здатне виробити понад 40 000 тонн білого цукру.

Цукровий завод виробляє білий кристалічний цукор I-III ґатунку, сахарозу для шампанського та супутні продукти, такі як меляса, целюлоза та товарне вапно.

Щорічно компанія проводить технічне переозброєння, автоматизацію та модернізацію виробничого процесу, впроваджує енергозберігаючі технології та використовує альтернативні види палива.

4. Хлібоприймальний пункт (ХПП) на ст. Журавлівка працює як підйомник для зберігання зерна та продуктів його переробки. Компанія має власний комбікормовий завод, який повністю забезпечує потреби в кормах власних господарств [15].

ВСЕ 2023

Управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» здійснюється індивідуальними власниками компанії або директорами в межах повноважень, закріплених у статуті та договорі про виконання обов'язків директорів.

Оцінюючи систему управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», можна зробити висновок, що компанію очолює генеральний директор. У підпорядкуванні генерального директора перебувають головний юрист, головний економіст, головний бухгалтер та виконавчий директор.

Організаційна структура ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» являє собою лінійну організаційну структуру управління компанією. Як і будь-яка організація, підприємство являє собою систему, в якій окремі елементи безпосередньо впливають один на одного. Так, кожен відділ взаємодіє з іншими відділами і зі співробітниками, які не належать до жодного відділу, наприклад, з бухгалтерами, економістами і тимчасовими працівниками.

Інакше кажучи, ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» – це правильна організаційна система, в якій структурні елементи правильно пов'язані та безпосередньо впливають один на одного. Структуру управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

ВСЕІ 2023

На сьогодні у компанії працює 870 осіб, тоді як кілька років тому їх було 940. Таке зниження чисельності співробітників можна пояснити різким погіршенням фінансово-економічного становища як країни загалом, так і ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина».

Якщо описувати організаційну структуру управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», то варто зазначити, що для цього типу структури управління характерні односторонні відносини. Власник компанії має можливість постійно контролювати роботу своїх співробітників. Головна відмінність цих структур – єдиноначальність.

Аналізуючи основні обов'язки, передбачені посадовою інструкцією та покладені на керівництво ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», керівництво компанії має право розпоряджатися всіма ресурсами та майном компанії в рамках чинного законодавства. Керівництво несе відповідальність за реалізацію планів компанії та дотримання фінансової та ділової дисципліни. У межах своїх повноважень директори видають накази по компанії, наймають і звільняють співробітників, застосовують до них методи оплати праці та адміністративні дисциплінарні стягнення. Важливим завданням директорів є забезпечення хороших умов праці в компанії і турбота про задоволення культурних і сімейних потреб співробітників.

Директорам безпосередньо підпорядковуються заступник директора з виробництва, начальник бухгалтерії, начальник комерційного відділу і начальник складського відділу. Заступнику директора з виробництва підпорядковуються виробничий відділ, технічний відділ і відділ охорони праці. Комерційний директор підпорядковується відділу маркетингу, відділу постачання та відділу кадрів. Директор зі складу підпорядковується департаменту складу, транспортному департаменту та операційному департаменту.

Для проведення економічної оцінки підприємства слід використовувати фінансову звітність за формою 1 «Баланс» та формою 2 «Звіт про фінансові результати».

ВСЕ 2023

Аналіз фінансового стану підприємства слід починати з бухгалтерського балансу (Додатки Б, В, Г). Для цього слід використовувати методи горизонтального аналізу балансу та вертикального аналізу балансу. Результати горизонтального аналізу балансу подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022/2020	Темп зростання 2022/2020
Актив					
I. Необоротні активи	1177642	1426735	1918315	740673	162,9
II. Оборотні активи	676605	1057298	1136445	459840	168,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1906	1701	2308	402	121,1
Баланс	1856153	2485734	3057068	1200915	164,7
I. Власний капітал	1205527	1712196	2022928	817401	167,8
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	422811	516347	496550	73739	117,4
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	227815	257191	537590	309775	236,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0,0
Баланс	1856153	2485734	3057068	1200915	164,7

По-перше, горизонтальний аналіз дозволив оцінити загальний стан балансу підприємства та зробити перші висновки щодо його функціонування. Як видно з табл. 2.1, загальний баланс підприємства показує позитивну динаміку, з 2020 по 2022 рік загальна сума балансу збільшилась на 1200915 тис. грн, тобто майже на 65%. Загальну динаміку ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» з 2020 по 2022 рік представлено на рис. 2.2.

ВСЕ 2023

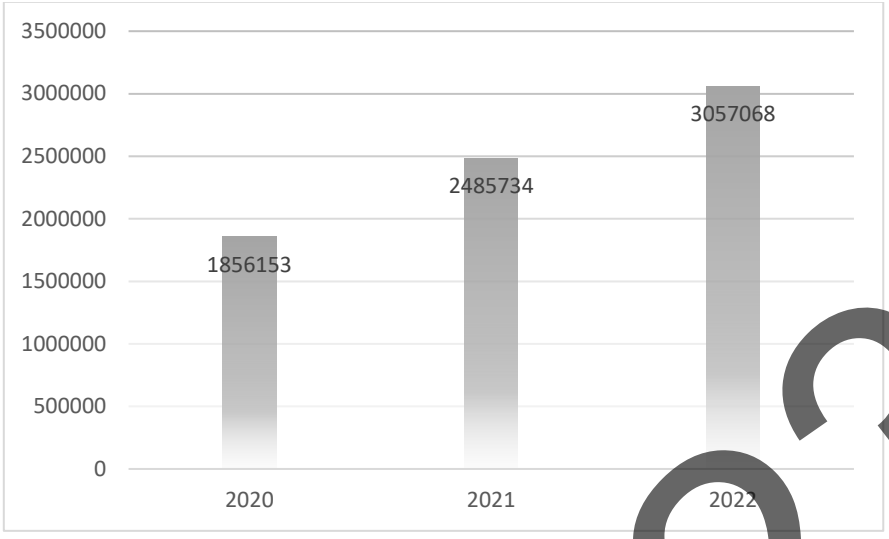


Рис. 2.2. Динаміка загального балансу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2020-2022 рр. (тис.грн.)

Горизонтальний аналіз також дав змогу оцінити зміни в динаміці активів компанії. За звітний період необоротні активи збільшилися на 740673 тис. грн, тобто на 63%. Водночас склад оборотних активів показав позитивну динаміку, збільшившись на + 459840 тис. грн, тобто на 68% у 2022 році порівняно з 2020 роком. З рис. 2.3 видно, що зростання спостерігалося за обома категоріями активів.



Рис. 2.3 Аналіз динаміки активів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2020-2022 рр. (тис. грн.)

ВСЕ 2023

Тенденція до зростання оборотних активів зумовлена кількома факторами, включно зі збільшенням запасів, зростанням дебіторської заборгованості та збільшенням грошових коштів. Кожен із цих факторів має свою внутрішню природу та наслідки. Огляд оборотних активів показує значне збільшення запасів і грошових коштів. Незважаючи на те що ці фактори є позитивними, компанії слід звернути увагу на ефективне використання вільних грошових коштів і вибрати більш ефективну фінансову стратегію використання грошових коштів. Більш детальний аналіз можна провести на основі результатів вертикального аналізу балансу.

Щодо пасиву балансу, то основна зміна в період з 2020 по 2022 рік відбулася в розмірі власного капіталу, зокрема у 2022 році його позиція значно збільшилася майже на 68 % порівняно з попередніми роками (рис. 2.4).

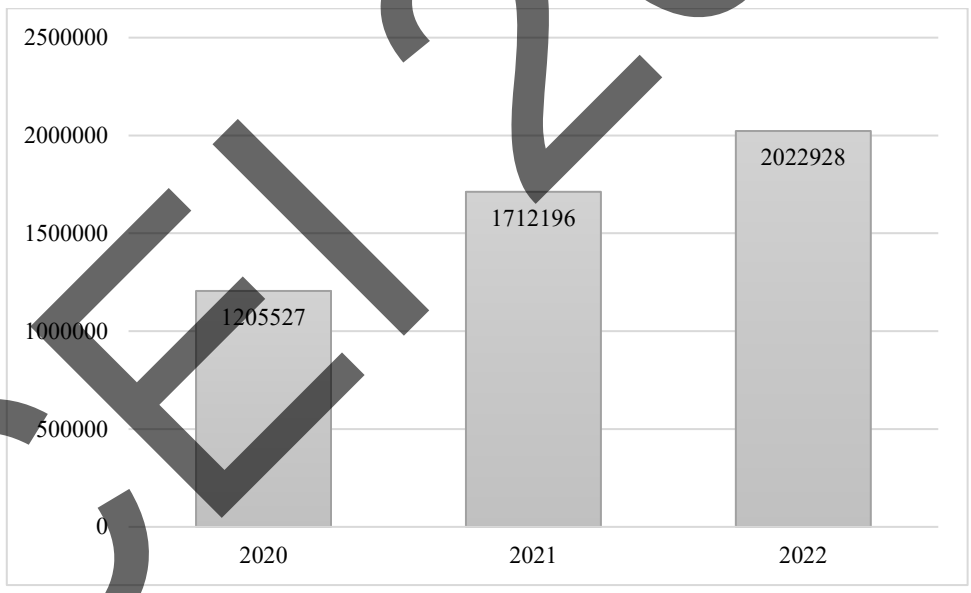


Рис. 2.4 Аналіз динаміки власного капіталу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2020-2022 рр. (тис. грн.)

Також слід відзначити значні зміни по статтям поточних зобов’язань і забезпечень, які за останні три роки збільшились вдвічі (рис. 2.5).

ВСЕІ 2023

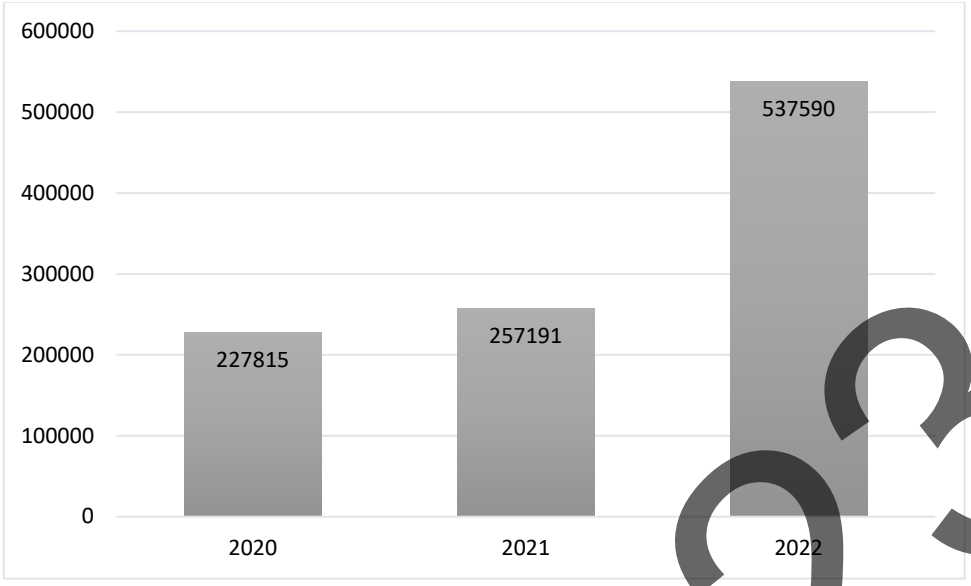


Рис. 2.5 Аналіз динаміки поточних зобов’язань і забезпечень ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2020-2022 рр. (тис. грн.)

На рис. 2.5 показано, що рівень поточних зобов'язань і забезпечення ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» має невелику позитивну динаміку у 2021 році порівняно з 2020 роком та значно збільшується у 2022 році.

Вертикальний аналіз балансу містить у собі розрахунок структури активу та пасиву ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за останні три роки. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022
1	2	3	4
Актив			
Всього активів	100%	100%	100%
I. Необоротні активи	63,4	57,4	62,8
II. Оборотні активи	36,5	42,5	37,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,1	0,1	0,1

ВСЕП 2023

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Пасив			
Всього зобов’язань в т. ч.	100%	100%	100%
I. Власний капітал	64,9	68,9	66,2
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення	22,8	20,8	16,2
III. Поточні зобов’язання і забезпечення	12,3	10,3	17,6
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0,0	0,0	0,0

Результати вертикального аналізу балансу показали, що підприємство можемо зробити наступні висновки: необоротні активи у 2020 р. складали 63,4% від загальної суми активів, у 2021 р. – відбулось зниження до 57,4%, що вказує на зменшення частки необоротних активів у загальній структурі активів та у 2022 р. бачимо зростання до 62,8%, що показує збільшення відсотка необоротних активів у структурі активів компанії.

Оборотні активи у 2020 р. складали 36,5% від загальної суми активів, у 2021 р. простежується незначне зростання до 42,5%, що може свідчити про відносне збільшення оборотних активів та у 2022 р. бачимо незначне зменшення до 37,2%, що вказує на скорочення частки оборотних активів у загальній структурі активів.

Як і в абсолютних показниках пасиву, відбулися зміни і в структурі пасивів. Однак ситуація з пасивами балансу демонструє позитивну динаміку. Частка довгострокових зобов'язань і забезпечення в структурі балансу знизилася, тоді як поточні зобов'язання і забезпечення збільшилися.

Наочно структуру пасивів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2020-2022 рр. подано на рис. 2.6.

ВСЕ! 2023

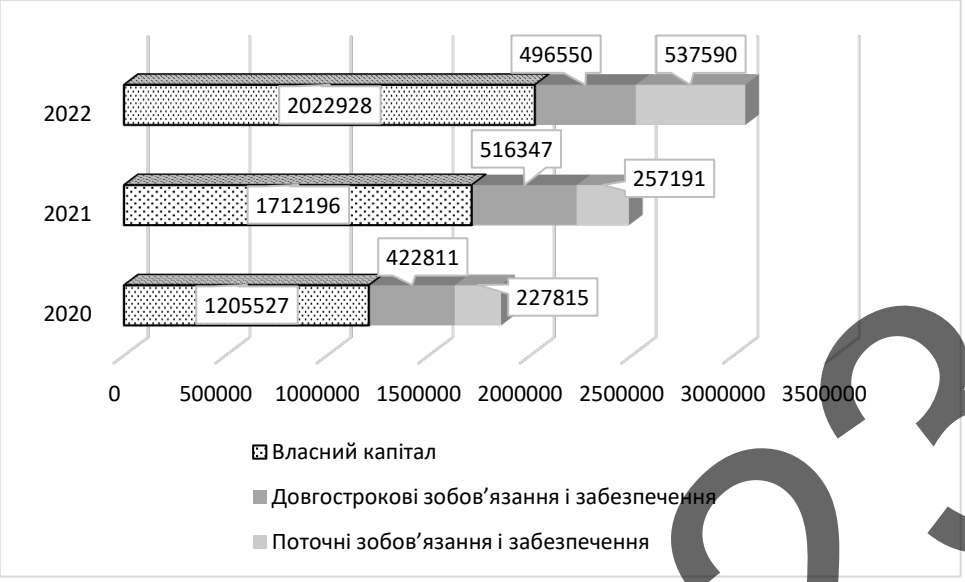


Рис. 2.6 Структура пасивів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2020-2022 рр.

На рис. 2.6 показано, що в період з 2020 по 2022 рік відбувається значна зміна структури пасивів компаній. Зокрема, у 2022 році спостерігається значне зростання частки поточних зобов'язань та зниження частки власних коштів і постійних зобов'язань. Це може свідчити про зміну фінансової стратегії підприємств, зокрема про збільшення залежності від короткострокових фінансових зобов'язань.

Таким чином, фінансове становище компанії багато в чому залежить від того, які кошти вона має у своєму розпорядженні і куди вирішує інвестувати ці кошти. Розроблення відповідної фінансової стратегії для ефективного використання оборотного капіталу є однією з ключових умов ефективної роботи підприємства.

Важливою частиною оцінки фінансового стану підприємства є визначення його ліквідності. Ліквідність визначається як здатність підприємства перетворювати свої активи на грошові кошти без втрати ринкової вартості та покривати всі необхідні платежі в міру настання строку їх оплати, а також швидкість цього перетворення. Таким чином, ліквідність можна розглядати як час, необхідний для продажу активу, і суму грошей, отриману від цього продажу. Щоб оцінити фактичний ступінь ліквідності

ВСЕ 2023

підприємства, проводиться аналіз ліквідності балансу. Для оцінки ліквідності використовують низку коефіцієнтів, основними з яких є коефіцієнт покриття, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та чистий оборотний капітал. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка ліквідності підприємства ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Найменування показника	Коротка характеристика	Алгоритм розрахунку	Значення		
			2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт покриття	Розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства та показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань	ф1р.1195/ ф1р.1695	2,97	4,11	2,11
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами	ф1(р.1195 – р.1100) / ф1р.1695	0,62	0,91	0,44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Обчислюється як відношення грошових засобів та їхніх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно	ф1(р.1160 + р.1165) / ф1р.1695	0,05	0,16	0,12
Чистий оборотний капітал	Розраховується як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями. Його наявність та величина свідчать про спроможність сплачувати свої поточні зобов'язання	ф1(р.1195 – р.1695)	448790	800107	598855

Оцінка ліквідності показує, що платоспроможність компанії перебуває на достатньому рівні. Використовуючи нормативне значення 0,2-0,25, можна

ВСЕЛ 2023

дійти висновку, що коефіцієнт абсолютної ліквідності компанії у 2021 році становив 0,16, що близько до нормального значення. Подібна ситуація спостерігається і з коефіцієнтом поточної ліквідності, який має нормативне значення 1,0, тільки 2021 року його значення було близьким до нормативного і становило 0,91.

Коефіцієнт покриття – це показник того, якою мірою короткострокові запозичення компанії можуть бути погашені в найближчому майбутньому. Нормативне значення коефіцієнта покриття становить 2,0. Якщо коефіцієнт покриття менший за 2, це означає, що платоспроможність компанії незначна і що як сама компанія, так і її партнери схильні до фінансових ризиків. Протягом усього аналізованого періоду цей показник був вищим за нормативний поріг.

Значення загального коефіцієнта покриття залежить від галузі, тривалості виробничого циклу, структури запасів і витрат та багатьох інших факторів. Він вказує на платоспроможність компанії та оцінюється на основі своєчасних виплат дебіторам, вигідних умов продажу продукції та, за необхідності, інших запасів. Коефіцієнт загального покриття 1,0 і вище свідчить про те, що баланс ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» ліквідний і здатний своєчасно виконувати свої зобов'язання.

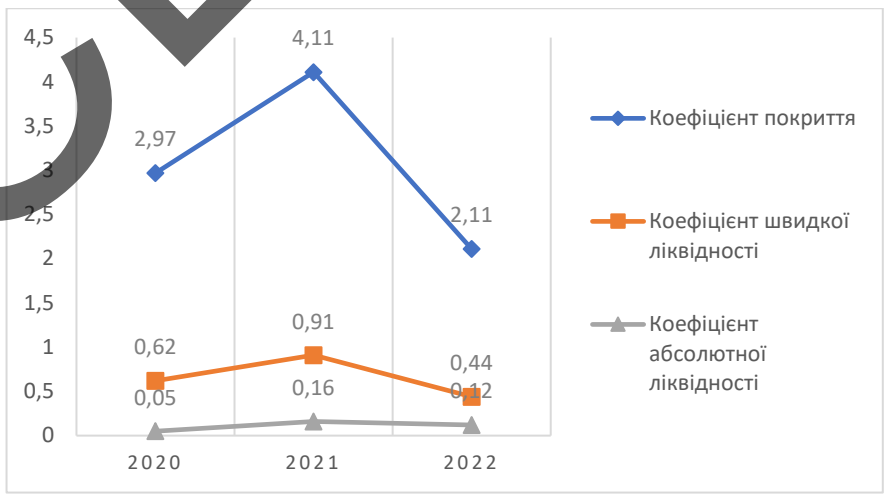


Рис. 2.7 Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2020-2022 рр.

ВСЕІ 2023

З рис. 2.7 можна зробити висновок, що показники ліквідності демонструють динамічні значення протягом аналізованого періоду. Найбільш сприятливі значення спостерігаються у 2021 році. Так, коефіцієнт покриття досяг максимального значення 4,11 у 2021 році, але знизився до 2,11 у 2022 році. Аналогічна ситуація спостерігається і з коефіцієнтом швидкої ліквідності, який сягнув майже нормативного значення 0,91 у 2021 році, але різко знизився до 0,44 у 2022 році.

Слід також зазначити, що важливою частиною оцінки фінансового стану підприємства є оцінка його ділової активності. Стійкість фінансового становища підприємства залежить від його ділової активності, яка, своєю чергою, залежить від ринку збуту продукції, ділової репутації підприємства, ефективності використання наявних ресурсів і стабільності економічного зростання. Аналіз ділової активності дає змогу проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, яка характеризується оборотністю фінансових ресурсів. Оцінка ґрунтується на вивченні рівня і динаміки показників оборотності та здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка ділової активності підприємства ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Найменування показника	Коротка характеристика	Алгоритм розрахунку	Значення		
			2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	Обчислюється як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньої величини підсумку балансу підприємства і характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення	ф2р.2000/ ф1(р.1300(гр.3) +р.1300(гр.4))/ 2	0,41	0,65	0,46

ВСЕ 2023

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів. Він показує ефективність використання основних засобів підприємства	ф2р.2000 / ф1(р.1011гр.3 + р.1011гр.4) / 2	0,08	0,13	0,09
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства і показує ефективність використання власного капіталу підприємства	ф2р.2000 / ф1(р.1495(гр.3) + р.1495(гр.4)) / 2	0,59	0,96	0,68

Як видно з табл. 2.4, усі показники ділової активності є вищими у 2021 році, що свідчить про більш ефективне використання грошових коштів та основних фондів у цьому році. Крім того, оборотність власного капіталу у 2021 році вища, ніж у 2020 і 2022 роках, що свідчить про збільшення оборотності власного капіталу, а отже, про поліпшення показників діяльності підприємства.

Наступним кроком в оцінці фінансового стану підприємства є експрес-аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, який проводять за даними форми 2 «Звіт про фінансові результати» (Додатки Д, Є, Ж) з використанням абсолютних і відносних показників. У табл. 2.5 подано табличний аналіз фінансових результатів діяльності підприємств.

Таблиця 2.5

Аналіз рівня динаміки показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022/2020	Відносне відхилення 2022/2020
Чистий дохід від реалізації продукції	779625	1404456	1273203	493578	163,3
Собівартість реалізованої продукції	669967	1021139	1028483	358516	153,5
Валовий прибуток	109658	383317	244720	135062	223,2
Чистий прибуток (збиток)	36977	541060	8688	-28289	23,5

ВСЕ 2023

З табл. 2.5 видно, що, згідно з аналізом показників фінансової діяльності, валовий прибуток у 2022 році збільшився на 493578 тис. грн. (63,3%) порівняно з 2020 роком.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році становила 1028483 тис. грн, у 2021 році 1021139 тис. грн та у 2020 році 669967 тис. грн, тобто відбулося зростання собівартості продажів у аналізованому періоді на 53,5%. Що саме стало причиною зростання на даному етапі аналізу виявити неможливо, адже причиною цьому могло стати здорожчання матеріалів або збільшення обсягів збуту.

Дещо інша ситуація із чистим прибутком підприємства. Загалом у 2022 р. простежується зниження абсолютного значення на -28289 тис.грн. порівняно з 2020 р., але у 2021 р. можемо бачити значне зростання чистого прибутку до рівня 541060 тис.грн. Аналіз Звітів про фінансові результати показав, що таке стрімке зростання відбулось за рахунок доходів від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції у 2021 році.

Наочно динаміку показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» зображено на рис. 2.8.

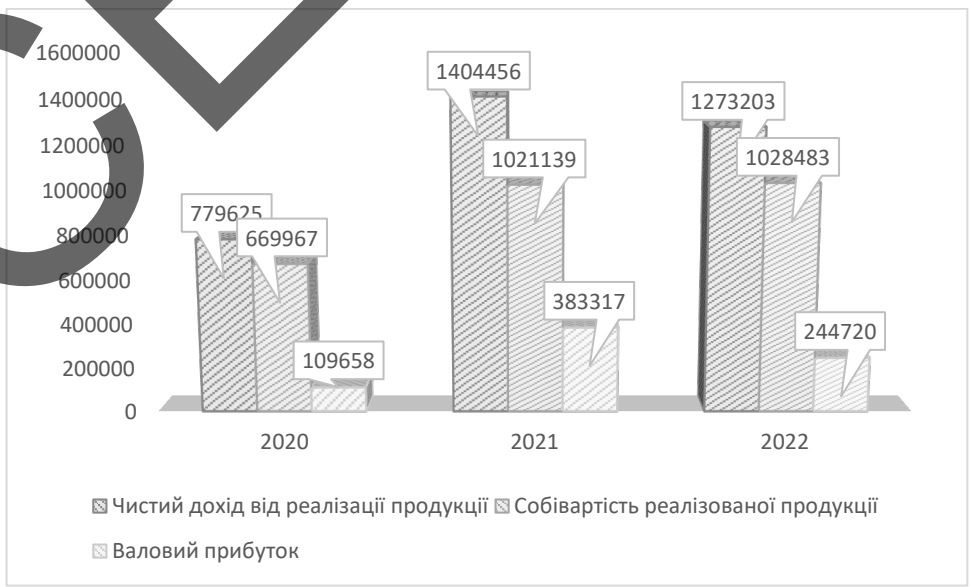


Рис. 2.8 Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» у 2020-2022 рр.

ВСЕІ 2023

У 2021 році валовий прибуток значно збільшився, тоді як у 2022 році прибуток становив 244720 тис. грн. у зв'язку зі значним зниженням виручки.

Аналіз фінансового стану включає в себе аналіз показників рентабельності, який допомагає визначити ефективність інвестицій у підприємство та доцільність їх використання. По суті, рентабельність – це відносний показник, хоча він безпосередньо відображає той самий прибуток. Його не можна прирівнювати до абсолютної величини прибутку. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства загалом, прибутковість різних напрямів діяльності та їхню окупність. Ці показники повніше характеризують кінцевий результат діяльності підприємства, ніж прибуток, оскільки їхня величина відображає співвідношення ефективності та наявних або використовуваних ресурсів. Ці показники розраховують для оцінки ефективності діяльності підприємства і використовують як інструмент для формування інвестиційної політики та ціноутворення.

У діловій практиці рентабельність підприємства аналізується шляхом розрахунку таких основних коефіцієнтів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка рентабельності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

за 2020-2022 рр., тис. грн.

Найменування показника	Коротка характеристика	Алгоритм розрахунку	Значення		
			2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт рентабельності активів	Розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів підприємства	ф2р.2350 або р.2355 / ф1(р.1300 (гр.3) + р.1300 (гр.4)) / 2	0,02	0,25	0,001
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу і характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства	ф2р.2350 або р.2355 / ф1(р.1495 (гр.3) + р.1495 (гр.4)) / 2	0,03	0,37	0,001
Коефіцієнт рентабельності продажу	Розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і характеризує ефективність господарської діяльності підприємства	ф2р.2350 або р.2355 / ф2р.2000	0,05	0,39	0,01

ВСЕ 2023

Аналіз показників рентабельності за 2020-2022 роки дає змогу зробити висновки про ефективність управління компанією в цей період.

Низький показник коефіцієнту рентабельності активів у 2020 році свідчить про недостатньо ефективне використання активів компанії; у 2021 році він значно збільшився. Це може свідчити про поліпшення управління активами, підвищення рентабельності бізнесу або реалізацію прибуткових проєктів. Однак у 2022 році компанія демонструє різке зниження ефективності використання активів. Це може свідчити про фінансові труднощі або неправильне управління ресурсами.

Рентабельність власного капіталу була відносно низькою у 2020 році, можливо, через низьку маржу або великі інвестиції; у 2021 році ефективність використання власного капіталу значно зросла, що може свідчити про успішні інвестиції або підвищення рентабельності. Потім у 2022 році рівень рентабельності стає вкрай низьким. Це може бути пов'язано зі значними збитками або значним збільшенням капіталу без відповідного збільшення прибутку.

У 2020 році відношення операційного прибутку до обсягу продажів перебуває на середньому рівні, що свідчить про задовільну рентабельність; у 2021 році рентабельність є високою, імовірно, завдяки підвищенню цін, поліпшенню показників прибутку або оптимізації витрат; у 2022 році відношення операційного прибутку до обсягу продажів значно знижується.

Загалом динаміка цих коефіцієнтів свідчить про значні коливання показників компанії в період з 2020 до 2022 року, з піком у 2021 році та різким зниженням у 2022 році. Це може бути пов'язано з внутрішніми змінами в керівництві, кон'юнктурою ринку, змінами в стратегії або зовнішніми економічними чинниками.

Таким чином, аналіз фінансового стану показує, що ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» в період з 2020 по 2022 рік зазнавало досить динамічних змін, які не давали повної інформації про діяльність компанії.

ВСЕІ 2023

2.2 Аналіз складу та структури персоналу на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»

Результати господарської діяльності підприємства залежать насамперед від ефективності використання трудових ресурсів підприємства, тобто його живої робочої сили.

Трудові ресурси підприємства відіграють важливу роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань управління. Кількість трудових ресурсів та їх раціональне використання багато в чому визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки, технології та предметів праці, створюють умови для високої конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Відправною точкою для оцінки потенціалу трудових ресурсів і прийняття рішень щодо їх модифікації є аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання. В умовах переходу до ринкової економіки аналіз трудових відносин набуває дедалі більшого значення, оскільки підвищується цінність і конкурентоспроможність праці на ринку праці. Це призвело до розширення сфери аналітичних досліджень, і критерії оптимізації трудових відносин тепер включають не тільки економічні, а й соціальні параметри.

Аналіз трудових ресурсів підприємств проводиться шляхом зіставлення фактичної чисельності працівників за категоріями з плановими показниками та показниками, досягнутими в попередньому періоді. Це дає змогу визначити рівень виконання плану і динаміку показників. Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та їх використання проводиться в тісному взаємозв'язку з обсягом реалізації продукції, продуктивністю праці, інтенсивністю праці та використанням робочого часу.

До основних показників використання трудових ресурсів належать дані про чисельність працівників різних категорій і професій, їхню кваліфікацію та

ВСЕІ 2023

рівень освіти, тривалість робочого часу (людино-днів), людино-години, навантаження, а також інформація про переведення працівників.

Переведення співробітників відображаються в наказах і розпорядженнях про прийняття на роботу, переведення, звільнення і відпустки.

Залежно від характеру участі у виробничому процесі працівників підприємства можна поділити на працівників основної діяльності (або виробничий персонал) і працівників неосновної діяльності (невиробничий персонал).

Працівники невиробничої сфери входять до штату компанії, отримують від неї фінансову підтримку, але не беруть участі в основній діяльності компанії. До цієї групи належать працівники, зайняті на об'єктах соціальної інфраструктури компанії, таких як медичні установи та заклади охорони здоров'я, житлово-комунальні служби, освітні заклади та дитячі центри.

Чисельність та динаміку персоналу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» відображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Чисельність персоналу на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» у 2020-2022 рр.

Назва	Середньо облікова кількість штатних працівників, осіб		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Середньооблікова кількість штатних працівників	940	900	870
в тому числі адміністрація	36	34	35
бухгалтерія	27	25	23
комерційний відділ	85	80	73
транспортний відділ	134	131	130
основний персонал	658	630	609

Як видно з даних табл. 2.7 чисельність персоналу на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» протягом досліджуваного періоду зменшилась. У 2022 році середньооблікова чисельність працівників складає 870 осіб, це на 8% менше ніж у 2020 році. Виходячи з даних про структуру персоналу, ми бачимо, що скорочення відбувається за рахунок основного

ВСЕ 2023

персоналу. Візуально динаміку середньооблікової чисельності персоналу зображено на рис. 2.9.

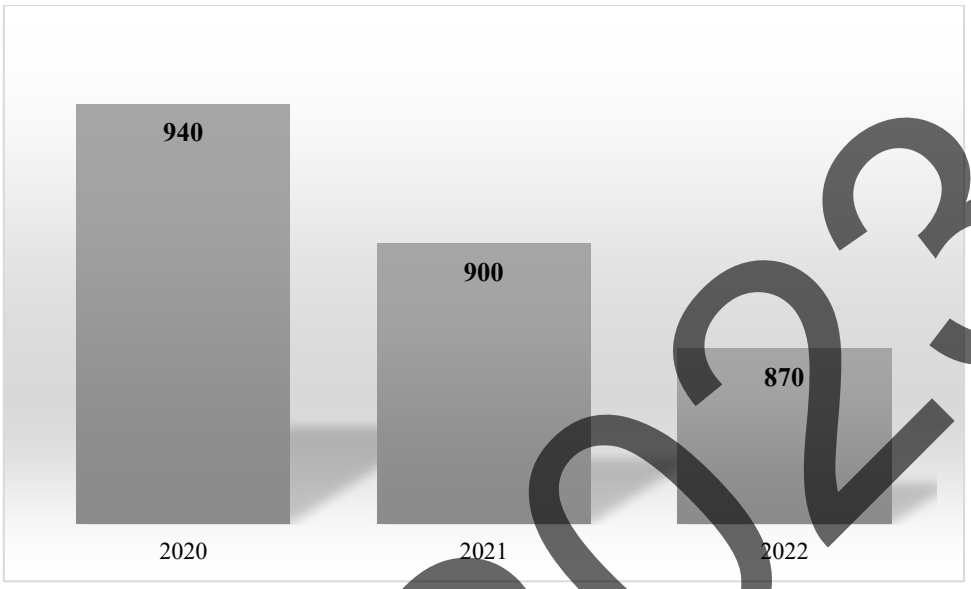


Рис. 2.9 Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» у 2020-2022 рр.

Далі розглянемо структурний поділ персоналу на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» (рис. 2.10)

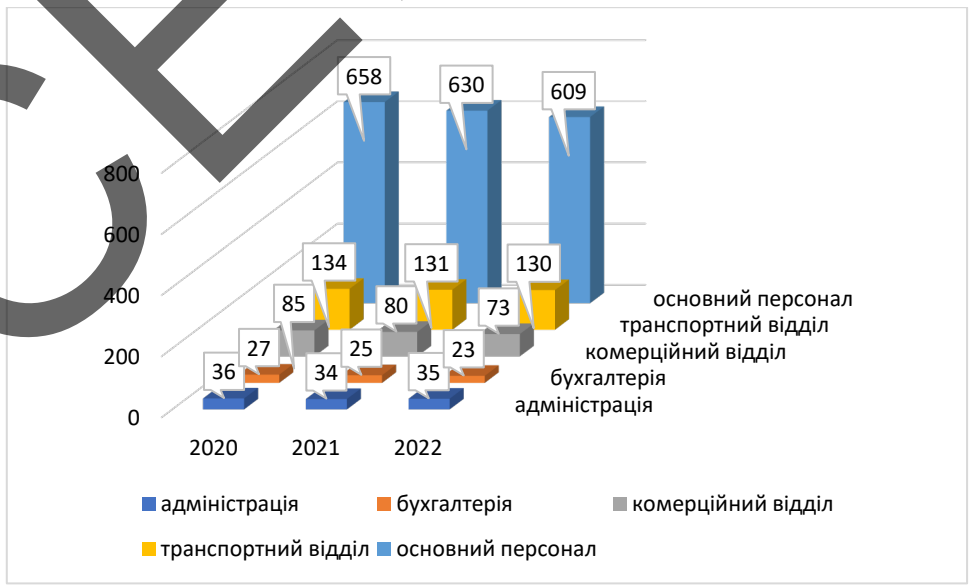


Рис. 2.10 Структура персоналу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» у 2020-2022 рр.

ВСЕІ 2023

На рис. 2.10 відображено дані аналізу щодо структури персоналу на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» за 2020-2022 рр., з яких можна зробити наступні описові висновки: середньооблікова кількість штатних працівників знизилася з 940 осіб у 2020 році до 870 у 2022 році, що свідчить про загальну тенденцію до скорочення штату на підприємстві протягом цього періоду. Кількість працівників у адміністративному відділі залишається відносно стабільною (36 у 2020 році, 34 у 2021 та 35 у 2022), що може свідчити про стабільність управлінської структури. Кількість працівників у бухгалтерії знизилася з 27 у 2020 році до 23 у 2022 році, що може вказувати на оптимізацію або автоматизацію процесів у цьому відділі. У комерційному відділі спостерігається значне зниження кількості співробітників з 85 у 2020 році до 73 у 2022 році, що може відображати зміни у комерційній стратегії або зовнішньоекономічній ситуації. Транспортний відділ показує відносну стабільність у кількості персоналу (зменшення лише з 134 до 130 працівників за 3 роки), що може свідчити про стабільний обсяг транспортних потреб підприємства. Кількість основного персоналу, який безпосередньо залучений у виробничий процес, знизилася з 658 у 2020 році до 609 у 2022 році. Це може свідчити про підвищення ефективності виробництва, скорочення обсягів виробництва або збільшення автоматизації.

Загалом, дані вказують на тренд до скорочення штату працівників у різних відділах підприємства з можливою оптимізацією та автоматизацією процесів, при цьому зберігаючи відносну стабільність у критично важливих для управління та транспортування секторах.

Оплата праці відіграє важливу роль при побудові системи якісного використання трудових ресурсів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина». Заробітна плата на підприємствах розраховується на основі штатних розписів, тарифних ставок і відрядних розцінок відповідно до професіоналізму, посади та кваліфікації працівників. Склад фонду оплати праці відображено в табл. 2.8.

ВСЕ 2023

Таблиця 2.8

Склад фонду оплати праці на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» за 2020-2022 рр.

Назва показників	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+,-)	
				2021/ 2020 р.	2022/ 2021 р.
Фонд оплати праці всіх працівників, тис. грн	191083,2	198633,6	194184	7550,4	3100,8
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	152866,6	161290,5	155347,2	8423,9	2480,6
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	32484,1	31384,1	33011,3	-1100	527,2
Заохочувальні виплати і компенсації, тис. грн	5732,5	5959	5825,5	226,5	93

У 2022 році фонд оплати праці становить 194184 тис. грн., що на 3100,8 тис.грн. більше ніж у 2021 році. Порівнюючи дані 2021 р. та 2020 р. також можна говорити про позитивну динаміку, адже збільшення фонду оплати праці у 2021 р. відбулось на 7550,4 тис.грн.

Більшою мірою фонд заробітної плати збільшився в зв'язку із збільшенням мінімальної заробітної плати в Україні та відповідно збільшенням середньої заробітної плати на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина».

Структуру фонду заробітної плати на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» зображено на рис. 2.11.



Рис. 2.11 Структура фонду заробітної плати на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» у 2022 р.

ВСЕ 2023

Частка кожного елемента заробітної плати в загальному її обсязі у 2022 році складає: фонд основної заробітної плати – 80%; фонд додаткової заробітної плати – 17%; заохочувальні виплати і компенсації – 3 %.

Дані аналізу говорять про те, що структура оплати праці в компанії побудована правильно. Адже фонд основної заробітної плати має становити більшу частку, ніж фонд додаткової заробітної плати. Співробітники отримують частину зарплати за виконану роботу, а не за результати діяльності компанії за певний період часу. Зарплата – один із головних стимулів для співробітників, що змушує їх добре працювати.

Найважливішим етапом аналізу робочої сили на підприємстві є вивчення її мобільності. Як відомо, склад робочої сили в будь-якій компанії постійно змінюється за рахунок звільнень, виходів на пенсію, скорочень, переведень усередині структурних підрозділів, заміни тих, хто вибув, і найму нових співробітників для розширення діяльності. Якщо плинність кадрів занадто висока, виникають додаткові витрати на навчання і перенавчання нових співробітників, що знижує продуктивність праці протягом певного періоду часу не тільки для нових співробітників, які освоюють нові умови праці, а й для звільнених, яким потрібен час для пошуку нової роботи.

Для вивчення руху робочої сили компанії розраховують показники плинності, обігу, стабільності, загального обігу і співвідношення кількості прийнятих і звільнених співробітників до кількості прийнятих (оновлення персоналу) і звільнених.

Коефіцієнт обороту з приймання (коефіцієнт оновлення персоналу) ($КП_О$) розраховується як відношення заново прийнятих працівників до середньосписковоі чисельності працівників [21]:

$$КП_О = \frac{Ч_П}{Ч_{СС}}, \quad (2.1)$$

де $КП_О$ – коефіцієнт оновлення персоналу;

Чп – загальна кількість прийнятих на роботу;

ВСЕ 2023

Чсс – середньоспискова чисельність

Розрахуємо коефіцієнт оновлення персоналу для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» у 2020-2022 рр.:

$КП_{О\ 2020}$= 28/940 = 0,03

$КП_{О\ 2021}$= 14/900 = 0,02

$КП_{О\ 2022}$= 9/870 = 0,01

Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників розраховується наступним чином [21]:

$$КП_{п} = \frac{Ч_{п}}{Ч_{з}}, \quad (2.2)$$

де Чп – загальна кількість прийнятих на роботу;

Чз – кількість звільнених з роботи.

Розрахуємо коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» у 2020-2022 рр.:

$КП_{П\ 2020}$= 28/45 = 0,62

$КП_{П\ 2021}$= 14/54 = 0,26

$КП_{П\ 2022}$= 9/39 = 0,23

Коефіцієнт загального обороту ($КП_{об}$) обчислюють як відношення кількості заново прийнятих на роботу і тих, що вибули, до середньоспискової чисельності працівників [21]:

$$КПоб = \frac{Ч_{п}+Ч_{з}}{Ч_{сс}} \quad (2.3)$$

Розрахуємо коефіцієнт загального обороту персоналу для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» у 2020-2022 рр.:

$КП_{об\ 2020}$= (28+45)/940 = 0,08

$КП_{об\ 2021}$= (14+54)/900 = 0,08

$КП_{об\ 2022}$= (9+39)/870 = 0,06

ВСЕІ 2023

Коефіцієнт плинності кадрів ($КП_{пл}$) розраховують як відношення кількості звільнених з усіх причин до середньоспискової чисельності [21]:

$$КП_{пл} = \frac{Ч_з}{Ч_{сс}} \quad (2.4)$$

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» у 2020-2022 рр.:

$КП_{пл\ 2020}$= 45/940 = 0,05

$КП_{пл\ 2021}$= 54/900 = 0,06

$КП_{пл\ 2022}$= 39/870 = 0,05

Аналізуючи наведені дані по ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» за період 2020-2022 роки, можна зробити кілька ключових висновків стосовно управління персоналом і тенденцій обороту кадрів на підприємстві.

По-перше, спостерігається зниження коефіцієнта оновлення персоналу з 0,03 у 2020 році до 0,01 у 2022 році. Це вказує на зменшення частки новоприйнятих співробітників відносно загальної чисельності персоналу. Така тенденція може свідчити про стабілізацію команди або про недостатній найм нових працівників, що може обмежувати внесення нових ідей і підходів в роботу підприємства.

По-друге, коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників знизився з 0,62 у 2020 році до 0,23 у 2022 році, що свідчить про значне зростання кількості звільнених співробітників у порівнянні з кількістю прийнятих. Це може вказувати на підвищення плинності кадрів або на проведення організаційних змін, оптимізацію штату.

Нарешті, коефіцієнт загального обороту персоналу знижується з 0,08 у 2020 році до 0,06 у 2022 році, вказуючи на загальне зменшення кількості кадрових змін (як прийомів, так і звільнень) відносно середньоспискової чисельності працівників. Водночас коефіцієнт плинності кадрів залишається відносно стабільним (0,05-0,06), що свідчить про певний рівень звільнень, але без значних коливань протягом досліджуваного періоду.

ВСЕІ 2023

Загалом, дані вказують на те, що хоча підприємство і зазнає певного звільнення персоналу, масштабні кадрові зміни не відбуваються. Зниження коефіцієнтів оновлення та обороту персоналу може вказувати на певну стабілізацію кадрового складу або на необхідність активізації найму для оновлення команди та внесення нових ідей.

2.3 Аналіз системи контролю на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» та обґрунтування необхідності його удосконалення

Оцінка контролю на підприємстві відіграє ключову роль у забезпеченні якісної та ефективної роботи організації. Вона дозволяє ідентифікувати потенційні ризики, слабкі місця в управлінні та операційній діяльності, а також визначити можливості для покращення. Через систематичний підхід до оцінки контролю, підприємства можуть вчасно коригувати свої стратегії та процеси, запобігаючи можливим втратам або шкоді для бізнесу. Крім того, ефективні системи контролю сприяють дотриманню законодавчих та нормативних вимог, знижуючи ризик правових порушень та супутніх санкцій.

На практиці оцінка контролю сприяє підвищенню прозорості та відповідальності на всіх рівнях управління, стимулює культуру неперервного вдосконалення та інновацій. Це не тільки покращує внутрішню ефективність, але й зміцнює довіру з боку клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених сторін, підвищуючи репутацію та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Таким чином, оцінка контролю є не лише інструментом управління ризиками, а й важливим фактором, що впливає на загальний успіх та стійкість бізнесу.

Оцінка рівня контролю на підприємстві включає аналіз різних аспектів управління, внутрішніх процедур та систем, що забезпечують ефективне функціонування організації. Алгоритм ключових кроків, які можуть допомогти оцінити рівень контролю на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» представлено на рис. 2.12.

ВСЕ! 2023



Рис. 2.12 Алгоритм оцінки рівня контролю на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»

При визначенні цілей і стандартів необхідно переконайтися, що для всіх основних процесів і завдань встановлені чіткі цілі та стандарти продуктивності. Це дозволить виміряти результативність та виявити відхилення.

Оцінка внутрішнього контролю відбувається шляхом аналізу його ефективності, яка включає політики, процедури, та інструкції, що забезпечують захист активів, забезпечення точності фінансової звітності, та сприяє дотриманню законодавчих та операційних вимог.

Крім того необхідно регулярно проводити внутрішній або зовнішній аудит для оцінки ризиків, виявлення слабких місць та оцінки ефективності системи контролю.

Звітність та аналіз відхилень від запланованих показників та стандартів, необхідно проводити з метою виявлення проблемних зон. На цьому етапі важливо забезпечити наявність ефективних механізмів звітності для моніторингу результатів діяльності.

ВСЕІ 2023

Переконайтеся, що інформаційні потоки в організації ефективні та забезпечують вчасний обмін інформацією між всіма рівнями управління.

На наступному етапі необхідно оцінити, наскільки добре співробітники залучені у процеси контролю та чи мають вони відповідні знання та навички для виконання своїх обов'язків.

Також важливим етапом є питання, наскільки ефективно підприємство використовує сучасні технології для підвищення рівня контролю та автоматизації процесів.

Обов’язковим етапом є врахування відгуків та задоволеності клієнтів як індикатор ефективності внутрішніх процесів контролю.

На останньому етапі потрібно провести аналіз, чи виправдовують вигоди від системи контролю затрачені на неї ресурси.

Проведення комплексної оцінки за цими критеріями допоможе визначити рівень контролю на підприємстві та виявити потенційні напрямки для поліпшення

Для оцінки ефективності системи контролю на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» у дослідженні було обрано метод опитування. З цією метою було розроблено авторський опитувальник: «Оцінка організації контролю на підприємстві працівниками» у вигляді гугл-форми. Загалом до опитування вдалось залучити більше 50% персоналу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» та охопити 500 респондентів.

До опитувальника «Оцінка організації контролю на підприємстві працівниками» для оцінки організації контролю на підприємстві, було включено низку питань, які допомогли зібрати важливу інформацію про ефективність систем контролю, залученість персоналу та сприйняття корпоративної культури (табл. 2.9):

ВСЕІ 2023

Таблиця 2.9

Опитувальник «Оцінка організації контролю на підприємстві працівниками»

№ з/п	Питання	Варіант відповіді		
		Так	Ні	Важко сказати
1	Чи зрозумілі вам цілі та стандарти вашої роботи в компанії?			
2	Чи отримуєте ви достатньо інформації для виконання своїх завдань ефективно?			
3	Чи вважаєте ви, що існуючі процедури контролю на вашому робочому місці ефективні?			
4	Чи є у вашій роботі процедури, які, на вашу думку, потребують удосконалення?			
5	Чи задовольняє вас рівень комунікації між різними рівнями управління в компанії?			
6	Чи відчуваєте ви можливість вільно ділитися ідеями та зворотним зв'язком із вашим керівництвом?			
7	Чи відчуваєте ви себе залученим до процесів прийняття рішень, що стосуються вашої роботи?			
8	Чи відчуваєте ви особисту відповідальність за якість виконаної роботи та результати компанії?			
9	Чи сприяє корпоративна культура вашої компанії чесності, прозорості та етичній поведінці?			
10	Чи відчуваєте ви підтримку з боку компанії у вирішенні професійних та особистих питань?			
11	Чи вважаєте ви, що компанія ефективно використовує сучасні технології для покращення робочих процесів?			
12	Чи є у вас доступ до необхідних інструментів та ресурсів для ефективної роботи?			
13	Чи задоволені ви своєю роботою та робочим середовищем в цілому?			
14	Чи рекомендували б ви вашу компанію як хороше місце для роботи іншим?			

Для аналізу та узагальнення даних, отриманих в результаті опитування, ми згрупували відповіді на питання опитувальника за такими напрямками:

- Основні процеси та стандарти (Чи зрозумілі вам цілі та стандарти вашої роботи в компанії? Чи отримуєте ви достатньо інформації для виконання своїх завдань ефективно?)

ВСП 2023

- Система внутрішнього контролю (Чи вважаєте ви, що існуючі процедури контролю на вашому робочому місці ефективні? Чи є у вашій роботі процедури, які, на вашу думку, потребують удосконалення?)
- Комунікації (Чи задовольняє вас рівень комунікації між різними рівнями управління в компанії? Чи відчуваєте ви можливість вільно ділитися ідеями та зворотним зв'язком із вашим керівництвом?)
- Залучення та відповідальність (Чи відчуваєте ви себе залученим до процесів прийняття рішень, що стосуються вашої роботи? Чи відчуваєте ви особисту відповідальність за якість виконаної роботи та результати компанії?)
- Корпоративна культура (Чи сприяє корпоративна культура вашої компанії чесності, прозорості та етичній поведінці? Чи відчуваєте ви підтримку з боку компанії у вирішенні професійних та особистих завдань?)
- Технології та інновації (Чи вважаєте ви, що компанія ефективно використовує сучасні технології для покращення робочих процесів? Чи є у вас доступ до необхідних інструментів та ресурсів для ефективної роботи?)
- Задоволеність роботою (Чи задоволені ви своєю роботою та робочим середовищем в цілому? Чи рекомендували б ви вашу компанію як хороше місце для роботи іншим?)

Результати проведеного опитування зведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати опитування «Оцінка організації контролю на підприємстві працівниками» працівників ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»

№ з/п	Питання	Кількість відповідей, % від загальної кількості опитаних		
		Так	Ні	Важко сказати
1	2	3	4	5
1	Чи зрозумілі вам цілі та стандарти вашої роботи в компанії?	67	10	23
2	Чи отримуєте ви достатньо інформації для виконання своїх завдань ефективно?	70	11	19

ВСЕ! 2023

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5
3	Чи вважаєте ви, що існуючі процедури контролю на вашому робочому місці ефективні?	50	38	12
4	Чи є у вашій роботі процедури, які, на вашу думку, потребують удосконалення?	40	44	16
5	Чи задовольняє вас рівень комунікації між різними рівнями управління в компанії?	78	17	5
6	Чи відчуваєте ви можливість вільно ділитися ідеями та зворотним зв'язком із вашим керівництвом?	50	28	22
7	Чи відчуваєте ви себе залученим до процесів прийняття рішень, що стосуються вашої роботи?	62	23	15
8	Чи відчуваєте ви особисту відповідальність за якість виконаної роботи та результати компанії?	48	25	27
9	Чи сприяє корпоративна культура вашої компанії чесності, прозорості та етичній поведінці?	61	17	22
10	Чи відчуваєте ви підтримку з боку компанії у вирішенні професійних та особистих питань?	52	33	15
11	Чи вважаєте ви, що компанія ефективно використовує сучасні технології для покращення робочих процесів?	68	8	24
12	Чи є у вас доступ до необхідних інструментів та ресурсів для ефективної роботи?	75	4	21
13	Чи задоволені ви своєю роботою та робочим середовищем в цілому?	72	13	15
14	Чи рекомендували б ви вашу компанію як хороше місце для роботи іншим?	80	7	13

Отримані дані опитування дали нам змогу зробити наступні висновки:

1. Для більшості працівників ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» цілі та стандарти роботи повністю зрозумілі (67 % опитаних), трохи більше 10% не розуміють що від них вимагають та/або мають не достатньо інформації для виконання своїх завдань, ще 23% респондентів дали відповідь «важко сказати» на питання пов’язані із стандартами та повнотою інформації в ході роботи.

2. Аналізуючи систему внутрішнього контролю, слід зауважити, що лише 50% опитаних вважають ефективною діючу систему контролю на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина». Ще 40% респондентів наголосили, що діюча система контролю потребує вдосконалення.

ВСЕ 2023

3. Аналіз ефективності комунікацій в системі контролю показав, що 78% працюючих повністю задовольняє рівень комунікації між різними рівнями управління в компанії, а майже 50 % респондентів зазначили, що мають можливість вільно ділитися ідеями та зворотним зв'язком із керівництвом

4. Аналізуючи питання пов’язані із залученням та відповідальністю в процесі прийняття управлінських рішень, можна зазначити, що 62 % респондентів відчувають себе залученими, ще 15 % не змогли дати точну відповідь на це питання та 23 % не відчувають себе залученими в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві.

5. Оцінку впливу корпоративної культури на ефективність управління досліджуваного підприємства проаналізовано за результатом відповідей на питання «Чи сприяє корпоративна культура вашої компанії чесності, прозорості та етичній поведінці?» та «Чи відчуваєте ви підтримку з боку компанії у вирішенні професійних та особистих питань?». Відповіді на ці питання розподілились на ступним чином: 61 % опитаних зазначили, що корпоративна культура ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» сприяє чесності, прозорості та етичній поведінці, 22 % не змогли дати чітку відповідь на це питання та 17 % вважають, що корпоративна культура підприємства не сприяє чесності, прозорості та етичній поведінці.

6. Використання технологій та інновацій у процесі організації контролю, оцінено респондентами наступним чином: 68 % респондентів вважають, що компанія ефективно використовує сучасні технології для покращення робочих процесів та 75 % вказали, що мають доступ до усіх необхідних інструментів та ресурсів для ефективної роботи.

7. Задоволеність роботою, є одним із ключових показників якості та ефективності системи контролю на підприємстві. Аналіз отриманих результатів опитування з цього напрямку дав змогу зробити наступні висновки: 72 % працівників ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» повністю задоволені своєю роботою та робочим середовищем, ще 15 % частково

ВСЕ 2023

задоволені та 13 % не задоволені. Крім того слід зазначити, що майже 80 % рекомендували б ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» як хороше місце для роботи.

Отже, аналіз результатів опитування працівників ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» вказує на відносно високий рівень розуміння цілей та стандартів роботи серед персоналу, а також на адекватну доступність інформації для виконання робочих завдань. Значна більшість респондентів позитивно оцінили рівень комунікації та доступ до необхідних ресурсів, що свідчить про ефективну внутрішню інформаційну політику та управління ресурсами на підприємстві. Однак, висока частка співробітників вважає, що існують процедури, які потребують удосконалення, що вказує на можливість покращення в деяких аспектах контрольних процесів.

Поділені думки щодо ефективності процедур контролю, з одного боку, і виражене бажання щодо їх удосконалення з іншого, вказують на необхідність перегляду та оптимізації існуючих систем контролю. Це може включати зміцнення зворотного зв'язку від співробітників, щоб забезпечити більшу прозорість та врахування їх досвіду в процесах прийняття рішень. Такий підхід може допомогти підвищити ефективність контролю та загальну продуктивність роботи.

Опитування також виявило сильні сторони підприємства, такі як високий рівень задоволення роботою та робочим середовищем, а також бажання співробітників рекомендувати компанію як хороше місце для роботи. Це підкреслює важливість корпоративної культури, яка сприяє чесності, прозорості та етичній поведінці, що, в свою чергу, може стати міцним фундаментом для подальшого розвитку та удосконалення систем контролю на підприємстві.

ВСЕ 2023

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ НА ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА»

3.1 Використання системи контролінгу на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»

Як показує практика, у великих компаніях, а ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» є однією з таких компаній, в умовах зростаючого динамізму економічного розвитку керівництво виділяє окремі завдання з управління компанією в окремі штабні органи управління. Таким чином, було виділено специфічну сервісно-орієнтовану частину управління компанією – функцію контролінгу.

З функціонального погляду контролінг має здійснюватися відповідними керівними працівниками ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина», з інституційного погляду він має на увазі організаційно обмежений обсяг завдань. Контроль є складовою частиною управління і забезпечує керівництво інформацією для координації, організації та регулювання діяльності об'єкта. Організаційна, координуюча і регулювальна функції семантично схожі, що означає, що дії суб'єкта управління спрямовані на досягнення конкретної мети використання об'єкта. Ця функція посилюється залежно від розміру підприємства, ринку збуту, асортименту продукції та швидкості змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Завдяки контролінгу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» здатне адаптуватися до постійно мінливого середовища й успішно виживати в умовах конкуренції. Адаптація вимагає здатності розвивати елементи господарської діяльності та перетворювати систему управління таким чином, щоб забезпечити виживання компанії.

Ускладнення середовища, в якому працює ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина», вимагає ускладнення системи управління його діяльністю, тобто адаптації до нових умов. Критерієм здатності компанії до адаптації є

ВСЕ 2023

отримання позитивних результатів від фінансової діяльності, тож орієнтація на отримання прибутку часто свідчить про готовність компанії подолати небажані зміни в навколишньому середовищі та вижити.

Контролінг функціонує як одна з підсистем блоку в інформаційній системі управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» і обслуговує процес прийняття управлінських рішень. При цьому керівництву компанії необхідно розглядати контроль як концепцію корпоративного управління, орієнтовану на довгострокове й ефективне функціонування в економічному середовищі, що постійно змінюється.

Керівництво ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» також може розглядати контроль як систему постановки і прогнозування цілей, планування механізмів і засобів досягнення цих цілей, а також перевірки ступеня успішності досягнення цілей. У разі відхилень від плану контролінг має підготувати рекомендації щодо коригувальних дій.

В ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» має бути створено відповідний відділ управління, який має входити до складу фінансово-економічної служби компанії та підпорядковуватися заступнику директора з фінансів (або економічних питань). Такі служби діють на основі своїх функцій і використовують специфічні методи управління.

У процесі управління компанією адміністрація формує інформаційний канал і забезпечує інформаційну підтримку компанії. Тому ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» необхідно приділяти велику увагу ефективності управління інформацією. Для цього необхідно створити техніко-економічний банк даних, який міститиме базу даних показників виробничого та фінансового обліку, а також інформації, що надходить із зовнішнього середовища.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» необхідно створити відповідну систему моніторингу. Це розроблений компанією механізм постійного відстеження показників фінансової діяльності, визначення ступеня відхилення фактичних результатів від прогнозних і виявлення причин цих відхилень.

ВСЕІ 2023

Моніторинг фінансових потоків має бути спрямований на перевірку відповідності фактичних фінансових потоків ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» коштам, запланованим у бюджеті, а також на формування відповідних результатів перевірки для ухвалення управлінських рішень, як напряму, так і через зворотний зв'язок. Бухгалтерський і фінансовий аналіз використовується ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» як допоміжна функція управління фінансовими потоками, що дає змогу діагностувати фінансову ситуацію, виявляти недоліки та помилки в розрахунках, виявляти й мобілізувати внутрішні резерви, збільшувати виручку та прибуток. Результати аналізу використовуються в процесі фінансового планування та прогнозування.

Управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» супроводжується безперервним рухом грошових коштів, який відбувається у формі витрачання ресурсів та отримання доходів. При цьому система моніторингу визначає джерела коштів, напрям і форму фінансування, оптимізує структуру капіталу та здійснює розрахунки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, державними органами та співробітниками компанії.

Наявність фінансових ресурсів слід оцінювати за фінансовим станом ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина», що показує здатність компанії успішно здійснювати планування всіх видів діяльності за рахунок наявних і швидко ліквідних коштів та вчасно виконувати платіжні зобов'язання Це заява про спроможність компанії вчасно виконувати свої платіжні зобов'язання.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» можна поділити на два основні напрями: аналіз фінансових коефіцієнтів та аналіз фінансових потоків. Аналіз фінансових коефіцієнтів дає статичну оцінку фінансового стану компанії на певну дату (дату складання фінансової звітності). Аналіз фінансових потоків дає змогу оцінити фінансову динаміку компанії, тобто зміни в її фінансовому становищі, відображені в русі фінансових потоків. Забезпечення збалансованості фінансових потоків є основою для їх оптимізації. Негативні наслідки дефіциту фінансових потоків

ВСЕІ 2023

проявляються у зниженні ліквідності активів і загальної платоспроможності компанії, неприпустимому зростанні кредиторської заборгованості, затримках у погашенні кредитів і, зрештою, у зниженні прибутковості авансованого капіталу. Негативні наслідки надмірного припливу капіталу проявляються у зниженні реальної вартості надлишкових коштів через інфляцію та втраті прибутку від вкладеного капіталу.

Таким чином, упровадження в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» механізму контролю з відповідною складовою – системою моніторингу – дасть змогу ефективно реалізувати важливу функцію управління – контроль та суттєво знизить можливе ухвалення неефективних рішень. Негативні наслідки можливого ухвалення неефективних рішень можуть бути значно знижені.

3.2 Створення служби контролінгу на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»

Для ефективного контролю в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» і чіткого визначення відповідальності керівників у компанії необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – службу контролінгу з відповідною системою моніторингу.

Впровадження системи моніторингу в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» дає змогу своєчасно виявляти причини відхилень фактичних і планових результатів. За результатами цих відхилень можна буде підготувати пропозиції щодо відповідного коригування окремих напрямів діяльності компанії. Це дає змогу нормалізувати фінансову діяльність компанії та підвищити операційну ефективність.

Моніторинг дає змогу компаніям адаптуватися до постійно мінливого середовища й успішно виживати в умовах конкуренції. Адаптація вимагає здатності розвивати елементи господарської діяльності та трансформувати систему управління таким чином, щоб забезпечити виживання компанії.

ВСЕІ 2023

Критерієм адаптаційного потенціалу для підприємства є результат його фінансової діяльності, тож орієнтація на отримання прибутку часто свідчить про готовність підприємства подолати небажані зміни в навколишньому середовищі та вижити. Облік змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі важливий для моніторингу. На відміну від фінансового обліку, який здебільшого відстежує внутрішні зміни в господарській діяльності та управлінні, у системі моніторингу зовнішні зміни враховуються лише певною мірою.

Контролінг у ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» також координує планування та діяльність компанії. Він сприяє побудові так званого «дерева цілей». Дерево цілей – це графічне представлення залежностей і взаємозв'язків цілей, яке розділяє загальні цілі на підцілі та окремі завдання. Функція координації має особливе значення в процесі планування фінансово-господарської діяльності компанії, оскільки необхідно:

- узгодження дерева цілей з наявними на підприємстві ресурсами;
- узгодження довгострокового плану з визначеними цілями та стратегією розвитку підприємства;
- узгодження довгострокового плану з оперативним планом;
- узгодження окремих планів підприємства та об'єднання їх у єдиний план;
- узгодження функцій контролю та планування;
- приведення системи надання інформації у відповідність з інформаційними потребами підприємства, що виникають у процесі аналізу та планування;
- приведення організаційної структури підприємства у відповідність до виробничих потреб.

Координація забезпечує організацію, яка найефективніше використовує всі види ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства.

У сферу функціональної компетенції управлінських завдань у ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» також має входити розробка стратегії

ВСЕ! 2023

компанії, тобто визначення основних довгострокових цілей і завдань компанії та вибір напрямів, необхідних для досягнення цих цілей. Розроблення стратегії компанії здійснюється за допомогою стратегічного плану, основними завданнями якого є

- визначення стратегічного напрямку розвитку компанії;
- формулювання стратегії розвитку
- виявлення стратегічних факторів успіху.
- визначення періоду стратегічного планування.

Ефективність стратегії визначається тим, наскільки великий розрив між стратегічним планом і реальними можливостями підприємства.

На основі стратегічних цілей і довгострокових планів розвитку формуються плани управління. Його основною формою є бюджетування, яке характеризується короткостроковістю, високою конкретизацією, внутрішньою спрямованістю і тісною інтеграцією з контролем та аналізом відхилень. Бюджетування має розглядатися у зв'язку з операційним бюджетом та операційним фінансовим планом з метою вдосконалення процесів, що формують прибуток компанії. У процесі складання бюджету рекомендується використовувати метод бюджетування на основі нульових показників (ZBB). Він відрізняється від традиційного планування тим, що насамперед фокусується на показниках ефективності, зокрема на рівні витрат попередніх періодів, які могли бути необґрунтовано завищені (у нашому дослідженні це стосується адміністративних і комерційних витрат). Базою для нуль-базис-бюджетування є так звана «точка нуль». За такого підходу всі норми і нормативи витрат, їхній склад і структура мають бути розраховані наново, а потім уже розраховуються цільові показники.

До функціональних обов'язків контрольного відділу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» також мають входити консультування та внутрішній аудит. Консультаційна функція контрольного відділу необхідна при розробці методичного забезпечення окремих підрозділів компанії, підготовці та направленні керівництву висновків і рекомендацій щодо

ВСЕІ 2023

розв'язання конкретних проблем, які стоять перед компанією в цілому або її структурними підрозділами. Крім того, консультаційні послуги можуть і повинні надаватися в процесі проведення внутрішнього аудиту, а також у разі виявлення конкретних недоліків або резервів.

Ці функції виконуються на основі певних методів: під час виконання своїх обов'язків керівництво ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» може використовувати як загальні методологічні та загальноекономічні методи (спостереження, порівняння, угруповання, аналіз, трендовий аналіз, синтез, систематизація та прогнозування), так і специфічні. До специфічних методів управління можна віднести:

- бенчмаркінг – безперервний процес порівняння товарів, виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними об'єктами на інших підприємствах або структурних підрозділах;
- вартісний аналіз – вивчення функціональних характеристик продукції, що випускається, з точки зору їхньої вартісної та корисної еквівалентності;
- аналіз точки беззбитковості – визначення мінімального обсягу продажів, за якого компанія може забезпечити беззбитковість операційної діяльності в короткостроковому періоді;
- портфельний аналіз – оптимізація та обґрунтування портфелів окремих товарних груп за допомогою стратегічного контролю.
- опитування (анкетування) співробітників усіх структурних підрозділів і керівництва компанії дає змогу виявити сильні та слабкі сторони, а також потенційні резерви.

Іншими словами, новостворена служба контролю в запропонованій нами формі являє собою мозковий центр ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина».

Це система моніторингу та вивчення поведінки внутрішніх економічних механізмів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» і вироблення шляхів досягнення поставлених компанією цілей. Вона базується на низці

ВСЕІ 2023

економічних дисциплін та управлінських функцій, що виконуються в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина».

Основна мета контролінгу в контексті ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» базується на інтеграції та орієнтації діяльності різних служб і відділів для досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Завдання контролінгу в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» повинні забезпечувати:

- взаємозв'язок практично всіх управлінських і адміністративних функцій;
- контроль витрат компанії як основний об'єкт контролю в системі управління;
- організація і забезпечення функціонування центрів витрат компанії, центрів прибутку і центрів інвестицій на підприємстві;
- впровадити системи стандарт-кост і директ-костінг;
- постійно аналізувати виробничі витрати;
- на основі результатів контролю формулювати заходи, спрямовані на поліпшення діяльності підприємства, і приймати управлінські рішення.

При створенні служби контролінгу в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» необхідно наділити її такими основними повноваженнями (рис. 3.1):

- отримувати необхідну інформацію від бухгалтерії, фінансового відділу, планово-економічного відділу, відділу продажів, відділу логістики та всіх інших наявних або планованих відділів і структурних підрозділів компанії;
- організувати за допомогою інших економічних підрозділів збір додаткової інформації, необхідної для аналізу;
- впроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі;
- оперативно доводити інформацію до вищого керівництва компанії. Крім того, від самого початку створення служби контролінгу у ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» важливо забезпечити їхню повну

ВСЕ 2023

фінансову та господарську незалежність від інших операцій підприємства і підпорядкувати їх безпосередньо директорам підприємства.

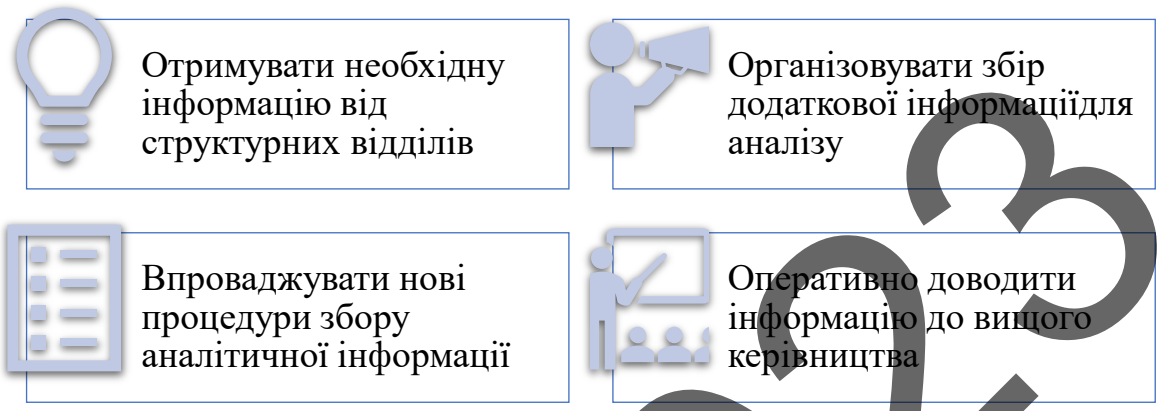


Рис. 3.1 Основні повноваження служби контролінгу на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»

Якщо у підприємства є іноземні власники, варто розглянути можливість фінансування таких служб безпосередньо, не за рахунок ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина», а за рахунок позакорпоративних ресурсів з одночасною прямою підзвітністю іноземним власникам. Також можна призначити відповідальним за службу контролінгу іноземного фахівця.

Основна відмінність служби контролінгу від інших фінансово-економічних завдань ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» - розв'язання стратегічних питань для поліпшення економічних показників.

На першому етапі свого існування служба контролінгу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» відіграє роль аналітичної служби, забезпечуючи керівників (здебільшого директорів) оперативною інформацією про стан витрат у компанії, регулярно складаючи детальні аналітичні звіти, прогнозуючи показники фінансово-економічного стану компанії. Це може бути відділ, який складається не менш як із трьох осіб, здійснює економічну експертизу управлінських рішень, пов'язаних із прибутком, і встановлює метод

ВСЕ 2023

Склад служби контролінгу має включати такі посади: керівник служби контролінгу, контролер-куратор кожного відділу, контролер-фахівець з управлінського обліку та інформаційних систем (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Склад служби контролінгу на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»

Визначимо основні вимоги та компетенції, яким має відповідати кожен співробітник на посаді у службі контролінгу в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина».

Керівник служби контролінгу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» - це найкомпетентніший фахівець, який має достатній досвід роботи в компанії та знайомий з роботою бухгалтерського й економічного відділів компанії. Керівник служби контролінгу несе відповідальність за вихідні документи, аналітичні розрахунки та прогнози перед своїм безпосереднім керівником – директором ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина».

Контролери-куратори відділів є кваліфікованими фахівцями, добре знайомими з організацією і проблематикою всіх відділів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина», які розуміють суть операційних і технічних аспектів діяльності своїх відділів. До їхніх обов'язків входить підготовка форм і збір аналітичної інформації, опрацювання й аналіз отриманих даних, підготовка

ВСЕІ 2023

нормативів витрат для кожного відділу, прогнозування доходів, витрат і прибутку з використанням методів управління та перевірка управлінських рішень за витратами для кожного відділу.

Контролер-фахівець з управлінського обліку та інформаційних систем – це фахівець, який вміє аналітично мислити і знайомий з інструментами управління.

До їхніх обов'язків також входить робота з бухгалтерією для отримання аналітичних даних з бухгалтерських книг. Основна вимога до таких фахівців – теоретичне і практичне знання бухгалтерського обліку в компаніях.

Крім того, такі фахівці в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» повинні детально знати документообіг компанії і вміти ставити завдання з автоматизації адміністративних завдань.

Загальна послідовність робіт із впровадження системи контролінгу в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» має такий вигляд

1. Комплексне дослідження наявних у компанії систем планування та калькуляції витрат:

- вивчення систем калькуляції собівартості за всіма елементами витрат
- вивчення систем планування витрат.
- дослідження інформаційної системи підприємства.

2. Розробка методичних положень щодо збору даних службою контролінгу на підприємстві.

3. Впровадження системи збору даних службою контролінгу (організаційні та методологічні аспекти).

4. Розроблення методичних положень щодо трансформації системи планування на підприємстві.

5. Розроблення положень щодо оптимізації бізнес-процесів і документообігу на підприємствах.

У будь-якому з варіантів реалізації функціонування системи контролінгу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» має ґрунтуватися на експертній діагностиці фінансово-економічного стану підприємства.

ВСЕІ 2023

Природно, будь-який сервіс потребує переліку відповідних інструментів і методів для свого успішного функціонування. Тому на цьому етапі рекомендується, щоб ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» повною мірою використовувало наявні конкретні методи та інструменти контролінгу для досягнення поставлених цілей. До цих методів належать:

- аналіз точки беззбитковості – забезпечення беззбитковості управління і створення умов для самостійної прибутковості підприємства;
- бенчмаркінг – процес порівняння об'єктів однієї компанії з аналогічним об'єктами інших компаній;
- вартісний аналіз – функціональна характеристика продукції з метою еквівалентності вартості та корисності;
- портфельний аналіз – аналіз з метою визначення додаткових інвестицій або реінвестицій у конкретну програму;
- ABC-аналіз – дослідження оцінки кількісних параметрів, що мають найбільшу вагу в загальному обсязі;
- SWOT-аналіз – аналіз сильних і слабких сторін компанії, включно з усуненням слабких сторін та ефективним використанням наявного потенціалу;
- система раннього попередження та реагування – інформаційні системи, що інформують керівництво про потенційні ризики;
- дискримінантний аналіз – метод прогнозування неплатоспроможності підприємства;
- бюджетування – процес підготовки та виконання бюджету на підприємстві.

У ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» використання всіх видів інструментів контролю дає змогу відділу контролю виконувати всі свої функції.

У системі контролінгу контролер відіграє важливу роль і виконує функції координації, планування та бюджетування, бюджетного контролю та внутрішнього консультування.

ВСЕ! 2023

Під час визначення місця системи контролю в управлінні ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» необхідно дотримуватися таких етапів створення цієї системи (рис. 3.3):

1. визначення об'єктів контролю.

2. визначення видів і напрямів контролю.

3. формування пріоритетної системи показників контролю.

4. розробка системи кількісних критеріїв контролю.

5. формування системи моніторингу показників, що входять до складу фінансового контролю.

6. формування алгоритмічної системи усунення відхилень.



Рис. 3.3 Алгоритм створення системи контролінгу на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»

Для забезпечення виконання контрольної функції необхідне створення спеціальної інформаційної системи (системи раннього попередження та регулювання), що інформує ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» про

ВСЕ! 2023

постійні ризики, на які воно може бути наражене з боку як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Порядок і сутність формування функції контролю в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» випливає з ролі самого контролю в системі господарської діяльності компанії. Роль контролю в компанії полягає в отриманні інформації, що характеризує діяльність компанії та компонентів її середовища, і координації на цій основі діяльності системи управління для досягнення поставлених завдань або цілей.

Функція контролінгу в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» полягає в забезпеченні координації системи – планування, контролю та інформаційного забезпечення.

Діяльність усіх структурних підрозділів і служб ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» має бути спрямована на реалізацію системи контролінгу. Тому необхідно розробити:

- поточні та стратегічні цілі для підприємства загалом і для окремих структурних підрозділів і служб (центрів витрат і відповідальності);
- схеми організаційної структури, витрат і центрів відповідальності;
- формування аналітичних і регулювальних блоків у системі контролінгу;
- положення функціональних обов'язків і прав служби контролінгу і окремих спеціалістів (контролерів);
- інформаційні потоки, що забезпечують своєчасну інформацію про результати діяльності підрозділів компанії;
- показники діяльності компанії та структурних підрозділів (центрів витрат і відповідальності);
- методику аналізу господарської діяльності; граничні значення окремих показників у системі аналізу відхилень між нормативними (плановими) і фактичними показниками;
- строки аналізу фактичної ситуації за центрами витрат і відповідальності та підприємством загалом;

ВСЕ 2023

- терміни подання результатів аналізу та підготовлених проектів управлінських рішень особі, відповідальній за систему підприємства, яка контролює виконання управлінських рішень;
- спосіб інформування керівництва про виявлені недоліки.

Слід пам'ятати, що служба контролінгу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» не ухвалює управлінських рішень, а лише надає інформацію, оцінку та консультації щодо рішень (проєкти рішень, накази та розпорядження).

3.3 Стан охорони праці на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»

Ситуація з охороною праці в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» відіграє важливу роль у діяльності компанії та безпеці співробітників.

Основним законодавчим актом, що регулює охорону праці, є Закон України «Про охорону праці» [4]. Закон встановлює основні положення щодо охорони життя і здоров'я працівників у трудовій діяльності та реалізації їхнього конституційного права на належні, безпечні та здорові умови праці, а також регулює відносини між роботодавцями і працівниками з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища за участю відповідних органів державної влади. Закон «Про охорону праці» також встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Відповідно до статті 19 Закону «Про охорону праці» роботодавці несуть відповідальність за залучення необхідних коштів на охорону праці. Фінансування запобіжних заходів з охорони праці, реалізації програм з поліпшення безпеки, гігієни та умов праці та інших державних програм, спрямованих на запобігання нещасним випадкам і професійним захворюванням, здійснюється за рахунок інших фінансових коштів, передбачених законодавством.

Усі підприємства витрачають на охорону праці не менше 0,5% від свого обороту, незалежно від структури власності та чисельності працівників.

ВСЕ 2023

На підприємствах з державним фінансуванням, тобто тих, що фінансуються з державного бюджету, витрати на охорону праці включаються до державного або місцевого бюджету і становлять не менше 0,2% від заробітної плати.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку заходів та засобів з охорони праці» [5], існує перелік заходів та обладнання з охорони праці, витрати на які включаються до загальних витрат.

Так, до складу загальних витрат включаються такі види обладнання та заходів:

1. Приведення основних засобів у відповідність до вимог нормативно-правових актів з охорони праці

- запобігання ураженню працівників електричним струмом;
- безпечне виконання робіт на висоті;
- експлуатація технічного обладнання;
- системи теплових, водяних і повітряних завіс;
- спеціальні перехідні тунелі та галерейні установки;
- системи природного і штучного освітлення;
- виробничі та санітарно-гігієнічні приміщення;
- встановлення автоматичних систем охорони праці;

2. Проводити атестацію робочих місць відповідно до нормативних документів

3. Усунути вплив на працівників шкідливих і небезпечних факторів або наблизити їх рівень до нормативів

4. Забезпечення працівників спеціальним одягом, взуттям та засобами індивідуального захисту (у тому числі забезпечення мийними засобами) відповідно до встановлених норм

5. Забезпечувати працівників, зайнятих на шкідливих роботах, спеціальними продуктами харчування (молоком або рівноцінними продуктами)

ВСЕ 2023

6. Проводити цільове навчання працівників з охорони праці (організовувати семінари, огляди, конкурси з цих питань).

7. Проведення попередніх, планових і позапланових медичних оглядів працівників, зайнятих на важких і шкідливих роботах.

У ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» питаннями охорони праці займається інженер з охорони праці, який зобов'язаний розв'язувати ці питання з метою забезпечення безпечних умов для роботи співробітників компанії. Інженер з охорони праці відповідає за дотримання працівниками вимог безпеки на робочому місці. Він проводить інструктажі з техніки безпеки для працівників, молодих спеціалістів та стажистів, веде журнал з техніки безпеки, фіксує ознайомлення працівників з правилами техніки безпеки, вказує на порушення при виконанні своїх обов'язків, перевіряє умови праці на робочих місцях та усуває шкідливі та небезпечні умови праці.

Завдяки ефективній роботі відділу охорони праці та промислової безпеки за останні роки в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» не сталося жодного нещасного випадку на виробництві. Відповідно до чинного законодавства ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» спрямовує 0,5% від загального обороту на фінансування заходів з охорони праці та техніки безпеки для своїх працівників, зокрема на придбання спецодягу для виробничого персоналу, засобів індивідуального захисту, кондиціювання виробничих і невиробничих приміщень, обладнання штучного освітлення.

До найважливіших заходів безпеки слід віднести: організація безпечної експлуатації електрообладнання; розміщення електрообладнання подалі від струмоведучих частин, де може статися випадковий або ненавмисний контакт; використання ізоляції для забезпечення нормальної роботи електрообладнання та захисту від ураження електричним струмом (високий опір перешкоджає протіканню великих струмів).

Також широко використовуються сигнальні пристрої, як-от світлові та звукові сигнали, кольорове маркування рухомих частин і огорожі для попередження про небезпеку.

ВСЕІ 2023

Безпека праці залежить від знання всіма співробітниками безпечних методів роботи. У компанії ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» усі співробітники проходять вступний, практичний і регулярний інструктаж.

Для проведення планомірної роботи з охорони праці в аналізованій компанії створено офіс з охорони праці.

У ньому головний інженер проводить вступні та періодичні інструктажі, навчає співробітників безпечних методів роботи, правил дорожнього руху, організовує лекції, бесіди та кіноперегляди. Тематика виставок кабінету має відображати особливості підприємства, безпеку транспортних засобів і небезпеки, які можуть виникнути під час експлуатації технічних засобів під час технічних процесів.

Аналіз показує, що стан та умови охорони праці в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» задовільні, але стан потребує поліпшення.

У зв'язку з цим ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» рекомендується вжити таких заходів: розробити план оптимального розташування робочого місця з урахуванням того, що природне освітлення падає з лівого боку, а також забезпечити нормативні умови праці в зимові місяці з відповідним температурним режимом.

Виконання цих рекомендацій дасть змогу поліпшити умови праці в компанії ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина», що, своєю чергою, підвищить продуктивність праці співробітників.

ВСЕІ 2023

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході написання магістерської роботи було досягнуто її основну мету – наведено обґрунтування теоретичних і методологічних положень щодо функціонування системи контролю на підприємстві в період становлення ринкових відносин, а також розроблено шляхи забезпечення стабільного та ефективного розвитку підприємства.

Управлінський контроль є ключовою функцією ефективного менеджменту в сучасних економічних умовах, що дозволяє підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Незважаючи на розповсюджене негативне сприйняття, контроль не обмежується простим примусом або обмеженням дій співробітників, він спрямований на забезпечення досягнення організаційних цілей через встановлення стандартів, вимірювання фактичних результатів та коригування відхилень. Процес управлінського контролю передбачає систематичне вимірювання реальних процесів, порівняння отриманих результатів із заздалегідь встановленими стандартами та вжиття коригувальних дій у разі виявлення значних відхилень.

Ефективність управлінського контролю залежить від правильного вибору методів вимірювання, об'єктів контролю та адекватності стандартів, які повинні бути реалістичними та відповідати цілям організації. Комплексне використання різноманітних методів вимірювання, з урахуванням їхніх переваг та недоліків, дозволяє підвищити точність контрольних оцінок та ефективність управлінських рішень. Контроль в управлінні сприяє не лише виявленню та корекції помилок, але й стимулює постійне покращення робочих процесів, підвищення якості продукції та послуг, а також забезпечує зворотний зв'язок для подальшого розвитку стратегічного планування.

Таким чином, управлінський контроль є необхідною умовою для успішної діяльності підприємства, адаптації до змінних умов ринку та

ВСЕ 2023

досягнення стратегічних цілей організації. Він вимагає від менеджерів не тільки здібності до критичного аналізу та стратегічного мислення, але й уміння ефективно взаємодіяти зі співробітниками, стимулюючи їх до високих результатів і забезпечуючи їхнє залучення до процесу досягнення організаційних цілей.

Ефективне управління та контроль у сучасних організаціях є багатогранним та вимагає інтегрованого підходу. Випереджаючий, поточний та заключний контролі є основними етапами, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення цілей організації. Випереджаючий контроль дозволяє запобігати потенційним проблемам, поточний контроль забезпечує оперативне втручання та коригування процесів, а заключний контроль допомагає аналізувати результати та планувати подальші дії.

Ефективність системи контролю залежить від дотримання критеріїв, таких як точність, своєчасність, економічна ефективність, гнучкість, зрозумілість, обґрунтованість, стратегічна спрямованість, а також від уміння ідентифікувати винятки та використовувати чисельність критеріїв для уникнення маніпуляцій з даними.

Важливо розуміти, що контроль у менеджменті не лише ідентифікує проблеми та відхилення від стандартів, але й надає основу для їх корекції та неперервного поліпшення процесів. Таким чином, контроль є критичним елементом у забезпеченні адаптивності та ефективності організацій в динамічному бізнес-середовищі.

Контроль поведінки співробітників в організації відіграє критичну роль у загальному механізмі управління та забезпеченні ефективності організаційних процесів. Він включає в себе ретельне визначення стандартів роботи, адекватне вимірювання фактичних результатів, а також застосування як прямих, так і непрямих методів впливу на поведінку працівників. Ключ до ефективного контролю полягає у збалансуванні між жорсткими вимогами до

ВСЕІ 2023

виконання роботи та стимулюванням позитивної поведінки та мотивації серед співробітників.

Стандарти роботи визначають очікувані результати та якість виконання завдань, що є фундаментом для вимірювання фактичних показників ефективності працівників. Використання різноманітних методів оцінки, включаючи абсолютні та відносні стандарти, а також критерії досягнення цілей, дозволяє менеджерам отримати об'єктивне уявлення про продуктивність кожного співробітника.

Успішне застосування контролю поведінки співробітників вимагає від менеджерів здатності гнучко підходити до кожного співробітника, адаптувати методи контролю до особливостей робочого процесу та культури організації, а також ефективно комунікувати встановлені стандарти та очікування. Врахування всіх цих аспектів та використання комплексного підходу до контролю поведінки співробітників сприятиме підвищенню ефективності роботи організації та досягненню її стратегічних цілей.

У другому розділі роботи проведено оцінку ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина». На початковому етапі проведено аналіз організаційно-економічної характеристики господарської діяльності досліджуваного підприємства.

«Агрокомплекс «Зелена долина» – багатогалузевий виробничий комплекс, який у вересні 2004 році створено на базі цукрового заводу та господарств Томашпільського і Тульчинського районів, що розміщуються на півдні Вінницької області.

Основними видами діяльності підприємства є рослинництво, тваринництво, переробка цукрового буряку та хлібоприймальна діяльність. .

Аналіз структури та динаміки статей балансу підприємства за 2020-2022 роки показав, що баланс є достатньо ліквідним, і загалом фінансовий стан підприємства можна класифікувати як добрий та стабільний.

Коефіцієнт ліквідності компанії динамічно змінювався протягом усього

ВСЕІ 2023

аналізованого періоду. Найсприятливіші значення спостерігалися у 2021 році, коли коефіцієнт покриття досяг максимального значення 4,11 у 2021 році, але впав до 2,11 у 2022 році. Аналогічна ситуація спостерігалася і з коефіцієнтом швидкої ліквідності, який сягнув майже нормативного значення 0,91 у 2021 році, але різко знизився до 0,44 у 2022 році.

Показник ділової активності демонструє високе значення у 2021 році, що свідчить про більш ефективне використання грошових коштів та основних фондів у цьому році. Крім того, коефіцієнт оборотності капіталу у 2021 році вищий, ніж у 2020 і 2022 роках, що свідчить про збільшення оборотності капіталу і, відповідно, поліпшення показників діяльності компанії.

Динаміка коефіцієнта рентабельності свідчить про значну зміну показників у період з 2020 до 2022 року, з піком у 2021 році та різким зниженням у 2022 році. Це може бути пов'язано з внутрішніми змінами в керівництві компанії, кон'юнктурою ринку, змінами в стратегії або зовнішніми економічними чинниками.

Загалом динаміка цих коефіцієнтів свідчить про значні коливання показників компанії в період з 2020 до 2022 року, з піком у 2021 році та різким зниженням у 2022 році. Це може бути пов'язано з внутрішніми змінами в керівництві, кон'юнктурою ринку, змінами в стратегії або зовнішніми економічними чинниками.

Аналіз трудових ресурсів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» вказує на важливість ефективного управління персоналом для досягнення високих результатів господарської діяльності підприємства. Встановлено, що чисельність персоналу підприємства зменшилася протягом досліджуваного періоду, що може бути пов'язано з оптимізацією та автоматизацією виробничих процесів, а також із зовнішніми економічними умовами.

Скорочення основного персоналу, зафіксоване в досліджуваному періоді, потребує уваги до питань підвищення продуктивності праці, оскільки зменшення кількості працівників може негативно вплинути на обсяги виробництва та якість продукції. З іншого боку, збереження стабільності в

ВСЕІ 2023

адміністративному та транспортному відділах свідчить про усвідомлення керівництвом підприємства важливості цих сегментів для забезпечення неперервності виробничого процесу.

Зростання фонду оплати праці в умовах скорочення штату може бути пов'язане зі збільшенням мінімальної заробітної плати на державному рівні та зусиллями підприємства забезпечити конкурентоспроможний рівень доходів своїх працівників. Важливим є спостереження за тим, як зміни у фонді оплати праці впливають на мотивацію та продуктивність працівників.

Для оцінки ефективності системи контролю на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» у дослідженні було обрано метод опитування. З цією метою було розроблено авторський опитувальник: «Оцінка організації контролю на підприємстві працівниками» у вигляді гугл-форми. Загалом до опитування вдалось залучити більше 50% персоналу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» та охопити 500 респондентів.

Аналіз системи контролю на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» за результатами опитування виявив позитивне сприйняття більшістю працівників зрозумілості цілей та стандартів своєї роботи. Ефективна внутрішня комунікація та доступ до необхідних ресурсів для виконання робочих завдань підкреслюють сильні сторони управлінської практики підприємства. Високий рівень задоволеності роботою та робочим середовищем, а також готовність співробітників рекомендувати компанію як хороше місце для праці вказують на ефективність корпоративної культури, яка сприяє чесності, прозорості та етичній поведінці.

Проте, виявлено також аспекти, що потребують удосконалення, зокрема в системі внутрішнього контролю, де значна частина працівників вказала на необхідність модифікацій. Це вказує на потребу в детальнішому перегляді та оптимізації існуючих процедур контролю з метою підвищення їх ефективності та адаптації до поточних умов і викликів, з якими стикається підприємство.

Упровадження контролінгу в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності управління компанією,

ВСЕ 2023

адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також у забезпеченні конкурентоспроможності в умовах ринку. Функція контролінгу, виокремлена у спеціалізований штабний орган управління, дозволяє здійснювати систематичний моніторинг фінансової діяльності, виявляти відхилення від планових показників, аналізувати причини цих відхилень та розробляти рекомендації щодо коригувальних дій. Такий підхід сприяє своєчасному реагуванню на зміни, оптимізації управлінських рішень і, як наслідок, підвищенню ефективності господарської діяльності та фінансової стабільності компанії.

Контролінг є ключовим елементом стратегічного управління в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина», що дозволяє компанії ефективно адаптуватися до мінливих умов ринку, забезпечити фінансову стабільність та здійснювати планування на основі актуальної інформації. Роль контролінгу в стратегічному управлінні не може бути недооцінена, оскільки він сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зниженню ризику ухвалення неефективних рішень та забезпеченню загальної стійкості та розвитку компанії.

Впровадження системи контролінгу в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» є важливим кроком у розвитку компанії, оскільки воно забезпечує ефективний моніторинг, аналіз та управління фінансовими та господарськими процесами. Створення спеціалізованого підрозділу – служби контролінгу – дозволить компанії адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, ефективно реагувати на відхилення від планових показників і оптимізувати управлінські процеси.

Система контролінгу включає збір та аналіз даних, планування, бюджетування, прогнозування та розробку рекомендацій щодо коригувальних дій. Це дозволить керівництву компанії приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення ефективності та прибутковості.

Ключовими аспектами впровадження контролінгу є:

ВСЕ 2023

- Формування структури служби контролінгу, яка має включати керівника служби, контролерів-кураторів відділів та контролерів-фахівців з управлінського обліку та інформаційних систем.
- Розробка методології контролінгу, що включає визначення об'єктів і напрямів контролю, систему показників, критеріїв оцінки та методику аналізу.
- Інтеграція контролінгу з існуючими процесами управління, планування та аналізу в компанії, щоб забезпечити єдиний інформаційний простір і координацію дій.
- Використання сучасних інструментів та методів аналізу (бенчмаркінг, SWOT-аналіз, аналіз точки беззбитковості тощо) для глибокого розуміння внутрішніх процесів та зовнішнього середовища.
- Навчання персоналу та розвиток корпоративної культури, що підтримує ініціативи з контролінгу, для забезпечення ефективної взаємодії всередині компанії.

Впровадження контролінгу в ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» сприятиме формуванню гнучкої, адаптивної до змін системи управління, здатної ефективно реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, оптимізувати витрати та підвищити прибутковість компанії.

ВСЕІ 2023

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: документ № 254к/96-ВР поточна редакція від 01.01.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

2. Господарський кодекс: документ № 436-IV поточна редакція від 08.10.2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text

3. Кодекс законів про працю: документ № 322-08 поточна редакція від 24.12.2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text

4. Про охорону праці: Закон України № 2694-XII поточна редакція від 01.10.2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text

5.Про затвердження переліку заходів та засобів з охорони праці: Постанова Кабінету Міністрів України № 994 поточна редакція від 13.03.2018 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994-2003-%D0%BF#Text

6.Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера. Підручник. К.: ВД «Професіонал», 2012. 416 с.

7.Бардаков В.А. Конспект лекцій: Менеджмент організацій. Харків: ХНАМГ, 2007. 176с.

8.Богацька Н., Гендега А. Фактори впливу на трудові ресурси підприємства. 2020. URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6740

9.Бочко О.Ю., Кузяк В.В., Стасюк Н.Р. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020. № 3. С. 258-261.

10. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. К.: КОНДОР, 2006. 340 с.

ВСЕ 2023

11. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон*. 2021. № 1. С. 61-65.

12. Давидович І.Є. Контролінг. К.: Центр учбової літератури, 2019. 552 с.

13. Діаграми, діаграми та графічні організатори. LibreTexts. URL: https://ukrayinska.libretexts.org/

14. Запша Г.М., Дідур Г.І., Рощін І.Г. Теоретико-методологічне забезпечення сучасного менеджменту. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 25. С. 4-15

15. Зелена долина. Офіційний сайт. URL: https://www.akzd.com.ua/page/agrocomplex/about

16. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16

17. Карпенко Ю.В., Пєнова А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 88-98

18. Кириченко Н.В., Алєщенко Л.О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 46-52

19. Костюнік О., Лакомова М. Роль системи контролінгу в управлінні стійким розвитком підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 135-138

20. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2008. 504 с.

21. Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.

22. Кузнецов А.А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. Європейський вектор економічного розвитку. 2015. № 2 (19). С. 97-106

ВСЕП 2023

23. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. Львів: Інтелект-Захід, 2012. 352с.

24. Лозовський О.М. Романчук Р.А. Особливості управлінського контролю в діяльності організацій. Економіка і суспільство. 2018. № 9. С. 467-471

25. Мінькова О.Г., Качаненко Є.А., Берестнєв Д.В. Застосування моделей поєднання галузей у стратегічному управлінні підприємством. *Агросвіт.* 2018. № 19. С. 11-23.

26. Михайленко О.В., Ременюк Б.О. Формування стратегії розвитку підприємства. Бізнеснавігатор. 2018. Вип. 3-2. С. 34-39.

27. Новак В.О. Основи теорії управління. Навчальний посібник. К.: НАУ, 2008. 236 с.

28. Новак В.О., Симоненко Ю.Г., Луцький М.Г., Матвєєв В.В. Інформаційні системи в менеджменті. К.: Сузір'я, 2009. 411с.

29. Омельченко О.В., Турчак В.В., Слободянюк М.О. Теоретичні основи мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник.* 2023. № 1 (25). С. 59-67

30. Омельченко О.В., Сідорова Р.А. Інвестиції у персонал, методика оцінки ефективності інвестиції у персонал. *Подільський науковий вісник*. №4. 2019. С. 70-77

31. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту. Практикум: Навч.посібник. К.: Кондор, 2013. 581 с.

32. Павлик В.П. Методологізація розроблення стратегічних програм розвитку сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2018. № 7. С. 103-112.

33. Потьомкін Л.М., Потьомкіна А.Л. Економічні аспекти управлінського процесу у сільськогосподарському виробництві. *Український журнал прикладної економіки.* 2019. Т. 4, № 4. С. 234-240.

34. Прокопенко О. В. Особливості функціонування аграрних підприємств через використання систем менеджменту. *Вісник Харківського*

ВСЕІ 2023

національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 202. С. 430-43

35. Прохорова В.В. Мартюшева Л.С., Петрусевич Н.Ю. Контролінг - від теорії до реалізації на практиці: монографія. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. 200 с.

36. Резнік Н.П., Сиза Н. Теоретичні основи формування інтегрованої системи менеджменту на агропромислових підприємствах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2020. № 1. С. 27-33.

37. Родченко В.В., Новак В.О. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: НАУ, 2010. 400 с.

38. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

39. Свиноус І.В., Микитюк Д.М. Об'єктивна необхідність формування системи управління ефективністю виробництва в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2018. № 11. С. 17-28.

40. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. Тернопіль: Карт - бланш, 2007. 465 с.

41. Трохимець О. І. Менеджмент агропродовольчої сфери України вконтексті ресурсозбереження. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 484-490.

42. Уткіна Ю.М., Тупікова О.Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 94-101.

43. Федулова Л.І. Менеджмент організацій. К.: Либідь, 2006. 448 с.

44. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2012. 608 с.

45. Цигилик І.І. Стратегія і контролінг в системі внутрішнього економічного механізму підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2004. № 11. С. 11-14.

ВСЕІ 2023

46. Черненко О.В. Уточнення змісту контролю як управлінської функції менеджменту. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. № 3(36). С. 207-2018

47. Шаповал М.І. Менеджмент якості. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2007. 471 с.

48. Швед В.В., Гресь О.С. Сутність та процес управлінського контролю. *Подільський науковий вісник.* 2023. № 3 (27). С. 74-80

49. Штерн Г.Ю. Корпоративне управління: Навч. посібник для студентів спеціальності «Менеджмент організацій». Харків ХНАМГ, 2005. 243 с.

50. Ярута М.Ю. Удосконалення сучасного сільськогосподарського управління та методологія стратегічного управління земельними ресурсами. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 237-247.

ВСЕІ 2023