

**Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету**

*Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Значення функції контролю в діяльності  
підприємства в сучасних умовах»**

**(на матеріалах підприємства ФОП Федоряк С. Т.)**

Студента 4 курсу,  
404 групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Освітньої програми  
«Управління бізнесом»

\_\_\_\_\_ *підпис*

ЗИНДИКА  
Максима

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ *підпис*

ЧИЧУН Валентина

Завідувач кафедри  
менеджменту, маркетингу і  
міжнародної логістики  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ *підпис*

ЧИЧУН Валентина

Чернівці 2024

## Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЯТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ	4
1.1 Завдання та необхідність контролю в організаціях	4
1.2 Види контролю та їх характеристика	
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ КОНТРОЛЮ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФОП Федоряк С. Т. магазин Spar	15
2.1. Аналіз господарсько-фінансової стійкості у процесі контролювання роботи підприємства	15
2.2. Характеристики контролю при ефективному використанні працівників на досліджуваному підприємстві	21
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФОП Федоряк С. Т. магазин Spar	27
3.1. Пропозиції щодо проведення ефективного контролю на підприємстві	
3.2. Удосконалення внутрішнього контролю в торговельних компаніях	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Контроль - це таке регулювання організаційної діяльності, при якому окремі сторони діяльності вводяться в певні рамки. Це дає можливість адаптуватися до змін зовнішнього середовища, уникнути накопичення помилок, вирішити складні організаційні проблеми, мінімізувати витрати [22]. Управління зосереджується на фінансових, фізичних, інформаційних і людських ресурсах і може включати операційний, фінансовий і структурний рівні. Вчені наголошують на важливості та необхідності контролю в багатьох літературах та книгах, переважно визначаючи контроль лише як окрему галузь.

Ми розглядаємо необхідність перегляду процесу розширення діяльності з точки зору раціонального господарювання та правового регулювання. У працях таких науковців, як Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканов О.М., Герчикова И. Н. Гріфін Р., Яцура В., Іванова І.В., Кузьмін О.Є. *Метою роботи є* необхідність вивчення функції контролю, знаходження оптимальних способів його реалізації, підвищення ефективності контролю. Відповідно поставлені гоступні завдання, а саме визначити завдання та необхідність контролю в організації; охарактеризувати контроль, як функцію менеджменту при прийнятті рішень; надати оцінку контролю над діловою активністю підприємства; запропонувати шляхи удосконалення контролюючої функції в організації.

**Об'єктом дослідження** є процес аналізу контролю на підприємстві.

**Предметом дослідження** є організацію контрольного процесу і дослідити механізм контролювання.

**Наукова новизна** у кваліфікаційній роботі полягає в тому, що розкриваються теоретичні аспекти менеджменту. Це, безумовно, вид управлінської діяльності, який пов'язаний з оцінкою виконання завдань і рівня досягнення мети, а також виявленням відхилень.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та додатку з таблицями та малюнками.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЯТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ

### 1.1 Завдання та необхідність контролю в організаціях

У будь-якій організації всі процеси потребують контролю. Вам потрібні елементи керування, щоб виявляти та виправляти помилки, перш ніж вони стануть перешкодами на вашому шляху до мети. У своїй книзі А. Файоль стверджує, що контроль — це процес, який забезпечує досягнення цілей організації. Як функція управління контроль передбачає визначення ступеня відповідності процесу плановим показникам і природним рухам [43, с.105].

Адміністративний контроль – це функція управління, без якої не можуть бути повноцінно реалізовані всі інші функції [46]. Такий контроль дозволяє точно оцінити фактичну ситуацію і створює умови для коригування планових показників. Тому під контролем розуміють перевірку діяльності когось або чогось, за допомогою якої виявляються негативні тенденції у виконанні планових завдань і запобігаються збої в роботі [49].

Вчені та експерти з менеджменту вважають, що термін «контроль» має три значення (рис.1.1, додаток А).

Контроль – це процес забезпечення досягнення організаційних цілей шляхом оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання в процеси та впровадження коригувальних дій [16]. Крім того, необхідно визначити дефекти та їх причини, щоб уникнути накопичення та повторення дефектів, мінімізувати витрати та вирішити складні організаційні проблеми.

Контроль – це механізм перевірки дотримання та виконання поставлених завдань, планів і рішень. Воно завжди має функціональне призначення і виникає на конкретному етапі процесу управління. Це завершальний етап управлінської діяльності і дає можливість порівняти досягнуті та заплановані результати [63, с.

58]. Контролі зазвичай розглядаються лише як засоби, фіксовані й універсальні шаблони для досягнення результатів і завдань, порівняння вимог і, за необхідності, застосування коригувальних дій.

Такий вузький підхід до визначення призводить до того, що на практиці процедура контролю зводиться до простої перевірки правильності арифметичних розрахунків [14].

Контроль - це спостереження за функціональними процесами об'єкта та перевірка його відповідності прийнятим управлінським рішенням, законам, планам, нормам, стандартам, правилам і розпорядженням. Конкретизуючи наслідки впливу акторів на об'єкти, допускалися відхилення від встановлених принципів управлінського рішення, вимог організаційного функціонування та регулювання [9, с.191

Виявляючи відхилення та їх причини, керуючий персонал має можливість коригувати поведінку контрольованих об'єктів відповідно до своїх цілей, впливати на об'єкти для усунення відхилень і усувати перешкоди до тих пір, поки система не функціонує оптимально.

Слово «контроль», як і слово «влада», викликає негативні емоції. Для багатьох людей контроль спочатку означає обмеження та відсутність автономії, що все суперечить нашому уявленню про свободу особистості. Через таке стійке сприйняття контроль є однією з найбільш неправильно зрозумілих функцій управління.

Менеджери починають виконувати контрольні функції, як тільки вони формулюють цілі та завдання. Контроль дуже важливий для успішного функціонування організації. Дуже часто в організації без контролю починається плутанина і стає неможливо інтегрувати діяльність усіх груп.

Важливо й те, що власні цілі, плани та структури організації визначають напрямок діяльності, певним чином розподіляють зусилля та спрямовують виконання роботи [6, 15, 47].

Контроль означає постійне порівняння того, що є і що має бути. Контролювати можуть ті, хто знає, що станеться, і вчасно бере це у власність інших. Якщо таке занепокоєння широко поширене в компанії, це означає, що в системі контролю є серйозний недолік (Вернер Зігерт) [11, с.107].

Управління – це процес забезпечення досягнення організаційних цілей шляхом оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничі процеси та впровадження коригувальних дій [26, с.69].

Контроль за Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Використовується для перевірки діяльності когось або чогось, виявлення негативних тенденцій у виконанні планових завдань та запобігання збоїв у виробництві [56, с.234].

Контроль також визначається як механізм, який перевіряє дотримання та виконання визначених завдань, планів і рішень.

Контроль завжди має функціональне призначення і відбувається на конкретному етапі процесу управління. Саме завершальний етап управлінської діяльності дозволяє порівняти досягнуті та заплановані результати.

Управління діяльністю підприємства - систематичне спостереження за станом господарської діяльності підприємств з метою перевірки відповідності фактичних результатів планам.

Адаптувати за потреби [8, с.215]. Зазвичай елементи керування розглядають як засіб фіксованого універсального шаблону, за допомогою якого виконуються завдання, порівняння результатів із вимогами та застосування коригувальних дій, якщо це необхідно.

Такий вузький підхід до визначення призводить до того, що на практиці процедура контролю зводиться до простої перевірки правильності арифметичних розрахунків [13, с.91].

Отже, підсумовуючи, можна зробити висновок, що контроль – це безумовно вид управлінської діяльності, який пов'язаний з оцінкою виконання поставлених завдань і рівня досягнення мети, а також виявленням відхилень.

Контроль, вид управлінської діяльності, здійснюється на основі контрольних операцій.

Контроль покликаний всіляко підтримувати все успішне в діяльності організації.

Дайте відповідь на наступні запитання, порівнявши фактично досягнуті результати із запланованими: «Наскільки ми просуваємося до поставлених цілей?»

Керівництву організації надається можливість визначити, які сфери діяльності організації найбільш ефективно сприяли досягненню загальних цілей [13, с.91].

Ми знаємо, що контроль є однією з чотирьох основних функцій управління в організації. Отже, контрольна функція має чотири основні завдання. Правильно розроблена система управління може виконувати кожне з цих завдань (рис. 1.2, додаток Б).

Під час господарської діяльності керівництво виконує багато інших завдань, тобто (рис.1.3, додаток В).

Управління починається з адміністративної функції встановлення цілей і завдань з моменту створення організації. Негативним моментом є відсутність контролю, оскільки вносить плутанину, унеможлиблює координацію та узагальнення діяльності структурних підрозділів.

Організаційні цілі, плани та структури спрямовують дії, розподіляють зусилля та впливають на ефективність роботи. Менеджер створює план, для виконання якого потрібен певний час. У цей період може відбутися багато змін як у самій організації, так і в її оточенні.

Деякі з цих змін можуть вимагати від нас коригування наших планів або можуть зробити деякі з наших цілей і планів нереалістичними. Тому добре організований менеджмент допомагає менеджерам своєчасно адаптуватися до умов, що змінюються.

Збільшення виробництва призводить до того, що старші співробітники, які відповідають за виконання всіх завдань в організації, більше не можуть особисто спостерігати за кожним видом діяльності та змінами ситуації.

Тому необхідно організувати формальну систему управління. При здійсненні управління велике значення надається прийнятим рішенням. Прийняття рішень та їх реалізація є безперервним і складним процесом управління.

Впроваджено рішення різної важливості, рівня та складності. Деякі з них є дуже складними та трудомісткими та потребують багато часу для виконання. Другий коротший і потребує менше зусиль і ресурсів для реалізації. Але в будь-якому випадку кожне рішення вимагає уважності та виконання. Коли ви працюєте в компанії, нічого не буває маленьким.

Процес реалізації рішень стає більш ефективним, коли завдання своєчасно передані кожному виконавцю, а кожен виконавець поінформований про цілі та завдання команди, структурного підрозділу та компанії в цілому.

Адміністрація завчасно проводить навчання персоналу, роз'яснює конкретну роль кожного виконавця в процесі роботи, роз'яснює питання стимулювання праці.

На етапі підготовки виробництва уточнюються та уточнюються виробничі відносини між виконавцями та складовими підрозділами, встановлюються повноваження та відповідальність відповідальних осіб по вертикалі та горизонталі, уточнюються всі рівні та відбувається обмін інформацією можливо.

Залежно від причин помічених відхилень вживаються заходи впливу на керівництво для усунення відхилень і коригування існуючих планів у зв'язку зі зміною умов реалізації.

Мінімальний обсяг оперативної інформації повинен включати такі дані [32]:

- тривалість роботи, що залишилася;



- параметри наступних робіт, опублікованих на момент створення інформації, можуть бути змінені;
- нові роботи та заходи, включені в мережу;
- роботи та події, які необхідно виключити з мережі з будь-якої причини;
- фактичні витрати ресурсів і часу на виконання робіт протягом суміжних інтервалів оперативної інформації;
- основна причина відхилення від умов планування.

У разі невеликих відхилень від запланованих показників операційна система може відновлюватися автоматично. Якщо є велика розбіжність, яка перевищує допустимий рівень і супроводжується сильним незадоволенням, ми вживемо заходів.

Наростаючі негативні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, які не можуть бути адаптовані функціональною системою управління, переносяться на адаптивну систему управління [36].

Підхід до ситуаційного менеджменту базується на адаптивному плануванні, яке враховує можливість виникнення проблемних ситуацій, їх прогнозування, запобіжні заходи, управління виробництвом у кризових і надзвичайних ситуаціях.

Необхідно розробити плани адаптації.

Обов'язково прогнозуються можливі ситуації негативних рис і аналізуються їх наслідки [41, с.98]. Адаптивні плани або альтернативні плани мають якісно та кількісно відображати прогнозні варіанти розвитку подій та являти собою альтернативні засоби досягнення поставлених цілей [41, с.99].

Адаптивний план роботи компанії характеризується ситуаціями, коли необхідно включити такі варіанти розвитку подій: • Варіант, що дозволяє підтримувати запланований графік шляхом ефективних заходів контролю за рахунок постійного зростання витрат.

Варіант плану, на основі якого антикризове управління призводить до прийнятних позитивних результатів. У конкретній кризовій ситуації можливість прийняття альтернатив, відмінних від основної альтернативи, з метою досягнення нових цілей, якими компанія задоволена.

Необхідно також усвідомлювати можливості та ймовірність розробки та реалізації одноразового плану, який буде прийнято за наявності проблемних ситуацій. Особливу увагу слід приділити соціально-психологічним факторам, мотиваційним питанням, інформаційному забезпеченню, системам комунікаційної підтримки та комунікаційним системам у плануванні адаптації.

Тільки комплексні рішення викликів дозволяють компанії ефективно функціонувати в різних несподіваних обставинах. Здатність своєчасно і якісно виконувати прийняті рішення залежить, насамперед, від рівня організації системи управління підприємством, його підрозділів, авторитету керівників, дисциплінованості персоналу і загального потенціалу трудових ресурсів.

На закінчення можна згадати про бачення керівної посади видатного вченого Анрі Файоля. Він так визначив сутність і мету контролю: Якщо ви виправите це, ви зможете уникнути повторення».[34]

Тому контроль спрямований, перш за все, на підтримку всього можливого для досягнення успіху в діяльності організації. Порівнюючи фактично досягнуті результати і заплановані, він дає відповіді на багато запитань, які дозволяють ефективно керувати компанією.

Вище керівництво компанії має можливість особисто вирішувати, які сфери діяльності організації найбільш ефективно сприяють досягненню загальних цілей.

## 1.2 Види контролю та їх характеристика

Після планування, організації та мотивації діяльності в організації необхідно постійно контролювати виробничо-господарські процеси та виявляти проблеми, що перешкоджають їх успішній реалізації.

Контроль – це виявлення відхилень, збоїв, дефектів та їх причин з метою оцінки ефективності та рівня досягнення цілей, уникнення накопичення та повторення помилок, мінімізації втрат та подолання складних організаційних проблем до Об’єктивні умови та необхідність впровадження контролю як функції менеджменту визначаються наступними факторами (рис.1.4, додаток Д): Мета контролю полягає в тому, щоб переконатися, що фактичний результат максимально наближений до очікуваного.

На основі чітко визначених стандартів, гнучка та динамічна технологія. – Відображає організаційні пріоритети відповідно до стратегічного напрямку та діяльності. Зосередженість на досягненні конкретних результатів. В основному відповідає організаціям за видами діяльності. Забезпечення пунктуальності, маневреності, надійності та гнучкості контрольних операцій. Будьте простими та зрозумілими та бути ощадливим.

Процеси контролю стосуються інтересів конкретних працівників і можуть призвести до змін у трудовій та соціальній поведінці працівників. У кожному випадку це проявляється по-різному (таблиця 1.1, додаток Д). Деякі працівники під керівництвом намагаються зробити все можливе, а інші фальсифікують і приховують об’єктивну інформацію, щоб уникнути неприємностей.

У деяких випадках контроль створює конфліктну ситуацію, яка може викликати стресові стани людей і викликати відхилення в психіці учасників конфлікту. Тому засоби контролю вимагають перевіреного та ретельного застосування з урахуванням усіх факторів, що впливають на їх впровадження.

Якщо дозволити цим відхиленням розвиватися, вони можуть стати серйозною проблемою для всієї організації. Поточний контроль здійснюється не

буквально одночасно з виконанням самої роботи, а ґрунтується на зміні фактичних результатів, отриманих після виконання роботи для досягнення бажаної мети. Щоб контролювати струм таким чином, блоку керування потрібен зворотний зв'язок.

Остаточна перевірка, також відома як остаточна перевірка. У фінальній перевірці зворотній зв'язок використовується під час самої роботи для досягнення бажаних цілей і вирішення виникаючих проблем до того, як вони стануть дуже дорогими. Використовуйте відгук після роботи як частину остаточної перевірки. Або відразу після завершення контрольованої діяльності. Через заздалегідь визначений період часу фактично досягнуті результати можна порівняти з бажаними [14, с.288].

Тому залежно від ступеня централізації управління поділяють на централізоване управління та децентралізоване управління [6, с.189-191]. Централізований контроль здійснюється спеціалізованою службою контролю. Цей тип управління базується на суворих правилах, інструкціях і положеннях. Характеризується впливом «зверху вниз» і зазвичай інформаційною закритістю. Децентралізоване управління базується на соціальних нормах, цінностях, традиціях і корпоративній культурі. В її основі лежить самоконтроль, що виникає на основі взаємодії. Характеризується прозорістю інформації щодо цілей, засобів і термінів [6, с.78].

За обсягом завдання контроль може бути вибіркоким і соціальним, залежно від обсягу завдання, що контролюється. Вибірковий контроль здійснюється за завданнями, рішеннями та дорученнями, терміни виконання яких не є критичними. Залежно від джерела інформації нормативні акти також поділяються на нормативні акти письмові та наочні.

Контроль документів включає різноманітні перевірки, ревізії та спеціальні тести. У цьому напрямку використовується велика кількість різної інформації, планів, кошторисів, договорів, стандартів і статистичних звітів.

Візуальний контроль здійснюється шляхом безпосереднього огляду об'єкта. З практичного досвіду вітчизняними підприємствами накопичено позитивний досвід використання різноманітних систем контролю, що відрізняються за цілями, завданнями, об'єктами, методами та формами контролю. У таблиці 1.2, додаток Ж наведено класифікацію систем контролю, які зараз використовуються на підприємствах. Таким чином, хоча контроль завершує перелік загальних функцій управління, він жодним чином не означає завершення процесу управління.

Результати аналізу як завершального етапу управління дають нову інформацію для організації наступного циклу управління на більш високому рівні. Контроль за допомогою систем зворотного зв'язку не є винаходом теорії організаційного менеджменту. Такі системи є одним із найпоширеніших природних явищ. Усі живі істоти використовують системи контролю за зворотним зв'язком, щоб вижити.

Зворотній зв'язок - це дані про досягнуті результати. Найпростіший приклад зворотного зв'язку - це коли керівник бачить помилки підлеглого і говорить йому, що його робота незадовільна. Системи зворотного зв'язку дозволяють адміністраторам виявляти різні несподівані проблеми. Адаптуйте власну поведінку, щоб уникнути відхилення організації від найбільш ефективного шляху до поставленого завдання [16, с.43].

Контроль зворотного зв'язку використовується завжди. Наприклад, коли щось потрапляє вам у руку, ваші очі це бачать і надсилають відповідну інформацію у ваш мозок, який надсилає команди вашим м'язам дотягнутися до цього предмета, схопити його та наблизити до вас. Контроль є найбільш ефективним, коли він надає працівникам інформацію про їх результати.

Керівники, які хочуть досягти ще кращих результатів, повинні чітко визначити, чого вони очікують від співробітників, показати співробітникам, як

покращити свою роботу, довіряти співробітникам і допомагати, коли це не потрібно.

Основою хорошого керівництва є довіра до наполегливої праці та здібностей працівників і заохочення їхньої ініціативи у виконанні намічених завдань. Необхідний через оперативний вплив на робочий процес [5, с. 112]. Групи, які розробляють, впроваджують і застосовують стандарти та забезпечують конкурентоспроможність продукції на етапі наукових досліджень, отримують командну інформацію безпосередньо від своїх керівників.

Результати його застосування спрямовані прямо у зворотному напрямку, минаючи всі нижчі ланки структури та системного адміністратора. Співпраця з кожним відділом призведе до більш стабільної та ефективної роботи. При цьому необхідно створити механізм взаємозв'язку між АСУ ТП та службами та підрозділами підприємства, заснований на відповідальності кожного структурного підрозділу за випуск якісної продукції.

Модель процесу управління відображає не тільки послідовність кроків управління, але і його подвійну функцію: усунення відхилень і їх причин і закріплення досягнутого успіху. Таким чином, контрол – це система управління підприємством, яка дозволяє розробляти та впроваджувати контрзаходи, спрямовані на своєчасне виявлення проблем і коригування потоку та змісту роботи в організації до появи будь-яких ознак проблем.

Тому засоби контролю є ефективним інструментом для керівників, що забезпечує реалізацію обраних ними стратегій.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ КОНТРОЛЮ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФОП Федоряк С. Т. магазин Spar

#### 2.1. Аналіз господарсько-фінансової стійкості у процесі контролювання роботи підприємства

Загальноприйнято оцінювати фінансовий стан компанії з точки зору короткострокової (ліквідність і платоспроможність) і довгострокової (фінансова стабільність). Аналіз платоспроможності та фінансової стійкості підприємства здійснюється з використанням даних балансу підприємства, а також структури джерел фінансування ресурсів підприємства, ступеня фінансової стійкості, наявності у підприємства коштів із зовнішніх джерел.

Аналіз фінансового стану підприємства почнемо з оцінки ліквідності балансу. Ліквідність — це здатність швидко конвертувати активи в готівку без значних фінансових втрат, а ліквідність балансу — це здатність компанії конвертувати активи в готівку для погашення платіжних зобов'язань, або, точніше, — це здатність компанії борги можна повернути.

Підприємство забезпечене його активами, період перетворення яких у готівку збігається з періодом виконання його платіжних зобов'язань.

Баланс вважається ліквідним, якщо одночасно виконуються всі наступні нерівності:  $A1 \geq P1$ ,  $A2 \geq P2$ ,  $A3 \geq P3$ ,  $A4 \leq P4$ .

Однак A1: Найбільш ліквідними активами є грошові кошти та короткострокові фінансові інвестиції.

A2: Середні реалізовані активи - Дебіторська заборгованість та інші поточні активи.

A3: Активи - резерви та майбутні витрати реалізуються повільно.

A4: Активи, які важко реалізувати - довгострокові активи.

P1: найнагальніші зобов'язання – торгова кредиторська заборгованість та інші поточні зобов'язання.

P2: короткострокові позики та аванси.

P3: Довгостроковий борг.

P4: Акції та запаси.

Протягом всього досліджуваного періоду баланс філії «Спар» ФОП Федоряк С.Т. неліквідність, такий висновок обумовлений тим, що дане підприємство не відповідає всім умовам ліквідності балансу, а саме умовам груп 1 та 4 (табл.2.1, додаток 3). За першою групою найбільш ліквідними є дефіцитні активи, які становлять 3,222 млн гривень у 2019 році та 4,667 млн гривень у 2020 році та у 2021 році 558,90 тис.грн.. Ця інформація також свідчить про те, що ФОП Федоряк С.Т. магазин готівкою не зміг покрити всі термінові зобов'язання з 2019 по 2021 рік. Щодо 4 групи – надлишок основних засобів. У 2019 році: – 161,80 тис.грн., у 2020 році – 178,80 тис.грн. 2021 рік – 139,50 тис.грн. Ці надлишки протягом всього періоду вивчали у ФОП Федоряк С.Т.

Ринку Spar бракувало власного оборотного капіталу, і його розмір суттєво вплинув на його фінансову стабільність. Надлишок у групах 2 та 3, необхідний умовами ліквідності балансу, зумовлений відсутністю короткострокового та довгострокового фінансування на ринку ФОП Федоряк С.Т. Spar протягом останніх трьох років. Продовжимо аналіз фінансового стану ФОП Федоряк С. Т. Розрахувати показники платоспроможності та запусити Spar shop. Платоспроможність означає здатність компанії погасити поточні зобов'язання шляхом продажу відповідної групи активів у певний момент часу. Як видно з таблиці 2.2, (додаток К) всі розрахункові значення коефіцієнтів платоспроможності для операцій ФОП Федоряк С.Т. Це означає, що платоспроможність опитаних компаній протягом 2019-2021 років була досить низькою. Нижче ми детально пояснимо кожен коефіцієнт платоспроможності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних активів компанії до її короткострокових зобов'язань.



Він характеризує безпосередню платоспроможність компанії та вказує, яку частину поточних зобов'язань компанії можна покрити наявними ліквідними активами. Оптимальне значення цього коефіцієнта становить 0,2-0,35 пункту, що означає, що компанія може швидко погасити 20-35% поточної заборгованості. Коефіцієнт платоспроможності у 2021 році склав 0,03 бала, що означає, що компанія на кінець звітного періоду зможе погасити власними коштами 0,3% короткострокової заборгованості. Значення у 2019 та 2020 роках були нижчими, ніж у 2021 році, на 0,015 пункту та 0,005 пункту відповідно.

Коефіцієнт проміжного покриття розраховується із відношення суми найвищих поточних активів і середніх поточних активів до короткострокових зобов'язань компанії. Він характеризує платоспроможність підприємства з урахуванням майбутніх платежів дебіторів і показує, яку суму поточних зобов'язань підприємства можна було б покрити найближчим часом за умови повного погашення дебіторської заборгованості. Оптимальним значенням цього показника є 0,7-0,8 бала або 70-80%. Проміжний коефіцієнт покриття компанії в 2019 році склав 0,05 пункту. Наступного року він знизився на 0,02 пункту до 0,03 пункту. У 2021 році цей коефіцієнт зріс на 0,01 пункту порівняно з 2020 роком і зараз становить 0,04 пункту. Це означає, що опитані компанії покрили лише 0,4% своєї короткострокової заборгованості на кінець звітного періоду.

Коефіцієнт покриття розраховується як відношення поточних активів компанії до її поточних зобов'язань. Цей коефіцієнт вказує на прогнозовану платоспроможність компанії за умови погашення дебіторської заборгованості та використання існуючих запасів та інших оборотних активів. Оптимальне значення – від 1 до 2 балів. Показник покриття у 2019 році становив 0,51 бала. У 2020 році він зріс на 0,12 пункту до 0,62 пункту. У 2021 звітному році цей відсоток зріс у річному обчисленні на 0,14 пункту до 0,76 пункту.

Як впливає з назви, співвідношення короткострокового боргу до боргу розраховується на основі співвідношення боргу до боргу та показує, яку частину

боргів компанії можуть покрити її власні боржники. Оптимальне значення для цього показника – 1.

Коефіцієнт знижувався протягом досліджуваного періоду, досягнувши значення 0,03 пункту в 2019 році, 0,02 пункту в наступному році та коефіцієнт короткострокової дебіторської заборгованості в 2021 році, зменшився, довівши заборгованість до рівня 0,002 пункту.

Таким чином, проаналізувавши платоспроможність підприємства, можна визначити, що досліджуване підприємство неспроможне виконати свої зобов'язання, що призведе до погіршення фінансового стану та інвестиційної привабливості ФОП Федоряк С. Т.

Фінансова стійкість виникає в процесі виробничої та господарської діяльності підприємства в цілому і є основним елементом стійкості. На фінансову стійкість підприємства впливають обсяг і найменування продукції, що виробляється (товарів, робіт, послуг), розмір статутного капіталу, стан майна та фінансових ресурсів. Оцінка фінансової стійкості компанії об'єктивно аналізує розмір і структуру активів і зобов'язань компанії, і на основі цього визначає ступінь фінансової стійкості і незалежності, а також фінансову і фінансову відповідність компанії. Господарська діяльність, що досягла мети статутної діяльності. Розрізняють такі види фінансової стійкості підприємства:

1. Абсолютна фінансова стійкість (на практиці зустрічається дуже рідко) - ситуація, за якої власні оборотні кошти забезпечують резерви та витрати компанії.

2. Нормальний – стабільний фінансовий стан – ситуація, за якої резерви та витрати покриваються власними оборотними коштами та довгостроковими кредитними джерелами.

3. Нестабільний фінансовий стан - ситуація, за якої резерви та витрати забезпечуються за рахунок власного оборотного капіталу, джерел довгострокового кредитування та короткострокового кредиту чи позик.

4. Фінансова криза – це ситуація, коли компанія знаходиться на межі банкрутства, оскільки її резерви та витрати не покриваються джерелами заснування.

Фінансова стійкість виникає в процесі виробничої та господарської діяльності підприємства в цілому і є основним елементом стійкості. На фінансову стійкість підприємства впливають обсяг і найменування продукції, що виробляється (товарів, робіт, послуг), розмір статутного капіталу, стан майна та фінансових ресурсів. Оцінка фінансової стійкості компанії об'єктивно аналізує розмір і структуру активів і зобов'язань компанії, і на основі цього визначає ступінь фінансової стійкості і незалежності, а також фінансову і фінансову відповідність компанії. Господарська діяльність, що досягла мети статутної діяльності. Розрізняють такі види фінансової стійкості підприємства:

1. Абсолютна фінансова стійкість (на практиці зустрічається дуже рідко) - ситуація, за якої власні оборотні кошти забезпечують резерви та витрати компанії.

2. Нормальний – стабільний фінансовий стан – ситуація, за якої резерви та витрати покриваються власними оборотними коштами та довгостроковими кредитними джерелами.

3. Нестабільний фінансовий стан - ситуація, за якої резерви та витрати забезпечуються за рахунок власного оборотного капіталу, джерел довгострокового кредитування та короткострокового кредиту чи позик.

4. Фінансова криза – це ситуація, коли компанія знаходиться на межі банкрутства, оскільки її резерви та витрати не покриваються джерелами заснування.

З таблиці 2.3 (додаток Л) можна зробити такі висновки. Товарні запаси магазинів ФОП Федоряк С.Т. Sprag значно перевищували їх оборотний капітал у період 2019-2021 років, тому досліджувані компанії мають критичну фінансову стійкість у цей період. Рекомендуємо використовувати низку показників для оцінки фінансової стійкості компанії. Як видно з таблиці 2.4 (додаток М),

коефіцієнти фінансової стійкості підприємства з 2019 по 2021 роки майже всі негативні, за винятком коефіцієнта мобільності капіталу, який далекий від рекомендованого значення. Це легко пояснити тим, що компанія має від'ємний власний капітал і не має власного оборотного капіталу. Виходячи з цього, можна стверджувати, що діяльність магазинів ФОП Федоряк С.Т. протягом досліджуваного періоду сильно залежить від позикових коштів. Нижче ми пояснюємо динаміку всіх показників фінансової стійкості більш детально. Коефіцієнт автономії, який характеризує вагу власного капіталу в загальній вартості капіталу, у 2019 році склав для даного підприємства -0,67 балів. У 2020 році цей коефіцієнт зріс на 0,21 пункту до -0,46 пункту. Коефіцієнт автономії підприємства за звітний рік склав -0,23 бала, що на 0,23 бала більше, ніж у попередньому році. Коефіцієнт маневреності визначається співвідношенням власних оборотних коштів підприємства до власного капіталу.

ФОП Федоряк С. Т. у 2021 році становило 1,28 пункту, що на 0,08 пункту більше, ніж 1,20 пункту у 2020 році. У 2019 році значення цього показника становило 1,23 бала. Значення коефіцієнта фіскальної стабільності змінювалося так само, як і значення коефіцієнта автономії. Коефіцієнт фіскальної залежності у 2019 році становив -1,48 бала. Наступного року він склав -2,15 бала. У 2021 році цей показник знизився на 2,14 пункту порівняно з 2020 роком і склав -4,29 пункту. Коефіцієнт покриття оборотних активів власними оборотними коштами зріс з -0,98 балів у 2019 році до -0,32 балів у 2021 році. У 2020 році цей коефіцієнт становив -0,62 пункту.

Отже, провівши коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості бізнесу ФОП Федоряк С.Т. в досліджуваний період, можна визначити, що майже всі показники не відповідають еталонним значенням. Таким чином, можна стверджувати, що досліджувані компанії в основному спираються на позикові кошти і фінансують свою діяльність за рахунок позикового капіталу.

## **2.2. Характеристики контролю при ефективному використанні працівників на досліджуваному підприємстві**

Робота в компанії структурована таким чином, що кожен працівник несе персональну відповідальність за свою ділянку роботи. Директор здійснює діяльність, пов'язану з дослідженням потенційних ринків, підтримкою та зміцненням контактів з ключовими клієнтами та посередниками, а також контролює виконання операцій. Керівництво, а саме ФОП Федоряк С.Т., Spag, надає великого значення дослідженню ринку, оскільки вважає, що знання ринку є необхідною умовою для успішної роботи компанії.

Управління роботою підприємства здійснюється за допомогою бухгалтерів, які отримують інформацію про наявність і рух грошових коштів, а також здійснення різних господарських операцій. Підприємець ФОП Федоряк С.Т. максимально залучає інвестиції за рахунок власних коштів, але при необхідності бере кредити у банків. Компанія ФОП Федоряк С.Т. для підвищення ефективності управління особливу увагу слід приділяти управлінню виробничими процесами та впровадженню інформаційних систем управління. Не менш важливим є ефективне функціонування систем управління інформацією (формальних систем підготовки інформації, необхідної для прийняття бізнес-рішень). Він повинен містити інформацію про попередній, поточний і майбутній стан контрольованого процесу або об'єкта, а його функціональність повинна базуватися на використанні сучасної комп'ютерної техніки і технологій.

Робота із забезпечення ефективності системи управління виробничими процесами на даному підприємстві включає наступні етапи: Визначити рівень якості відповідно до вимог споживача. Створення умов для досягнення належного рівня якості: Технічний розвиток, підготовка обладнання, закупівля матеріалів, підбір і навчання працівників, організація технічного управління.

Налагодити виробничий процес для надання високоякісних послуг. Усунення виявлених дефектів. Досягнуто стабілізації рівня якості туристичних

послуг. Після процесу управління слід звернути увагу на продуктивність праці, яка є співвідношенням між кількістю вироблених матеріальних або нематеріальних благ і кількістю витраченої на них праці. Інакше кажучи, підвищення продуктивності праці означає, що кількість вироблених товарів зростає без збільшення витрат праці. У найширшому розумінні підвищення продуктивності праці означає, що економічна діяльність людей постійно вдосконалюється, вони працюють краще та постійно знаходять способи виробляти більше та кращих продуктів з такими ж або меншими витратами праці. Підвищення продуктивності праці є важливим показником економічного зростання країни, оскільки воно призводить до зростання реального виробництва та доходу.

Економічне зростання є однією з головних цілей країни з ринковою системою економіки, оскільки збільшення національного продукту на душу населення означає зростання рівня споживання, а отже, і рівня життя. Кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може підвищуватися або знижуватися під впливом різних факторів. Підвищення продуктивності праці є беззаперечною передумовою прогресу і розвитку виробництва. Згідно з відомим визначенням дослідником, було зазначено «підвищення продуктивності праці полягає в тому, що частка витрат натуральної праці, включена в продукт, зменшується, а частка витрат минулої праці (вкладених у засоби виробництва) збільшується внаслідок збільшення загальної кількості праця, вкладена в кожну одиницю продукту, зменшується».

На рівень продуктивності праці на підприємстві впливають ступінь використання робочої сили, інтенсивність праці та техніко-технічний рівень виробництва. Ступінь напруженості трудових зусиль вказує на рівень її продуктивного використання і тривалість протягом робочого дня, інші характеристики залишаються незмінними. Чим краще використовується робочий час, тим менше простоїв та інших втрат робочого часу, а чим довший робочий

день, тим більше праці використовується і продуктивніша. Проте поширені характеристики законодавчо визначеної тривалості робочого дня та робочого тижня ставлять чіткі межі для підвищення продуктивності праці. Це верхня межа великої трудомісткості, якщо законодавчо визначений робочий час повністю витрачається на продуктивну працю.

Інтенсивність праці характеризує ступінь її напруженості і визначається кількістю фізичної та розумової енергії, що витрачається людиною в одиницю часу. Існують межі збільшення інтенсивності роботи. Це фізіологічна і розумова здатність людського організму. Під нормальною інтенсивністю праці розуміється витрата життєвої енергії людини протягом робочого часу, яка залежно від якості харчування, медичного обслуговування, використання фактично наявного у неї вільного часу тощо повністю вичерпується до початку наступної роботи.

Таким чином, хоча широкі рівні затрат праці та інтенсивності праці є важливими факторами для підвищення продуктивності праці, вони мають чіткі межі та не можуть використовуватися нескінченно.

Джерелом нескінченного зростання продуктивності праці є техніко-технічне вдосконалення виробництва під впливом науково-технічного прогресу. За останні десятиліття масштаби екстенсивного використання праці в розвинутих країнах скоротилися більш ніж вдвічі, інтенсивність праці не зросла, але продуктивність праці зросла в кілька разів, і це проявилось у значному підвищенні рівня добробуту та споживання.

Іншими словами, досягнення науки і техніки швидко підвищили продуктивність праці, дозволивши меншій кількості працівників виробляти більше споживчих товарів.

Розрахувати продуктивність праці ФОП Федоряк С.Т. магазини Spar та їх значення за період 2019-2021 наведені в таблиці 2.5, додаток Н. Як видно з таблиці 2.5, за досліджуваний період продуктивність праці на підприємстві щороку зростала. Отже, значення цього показника у 2019 році становило 18,53

тис. грн/особу. У наступному році вона зростає на 0,82 тисячі гривень на одну особу склав 19,35 тис.грн на одну особу. У звітному 2021 році продуктивність праці найманих працівників порівняно з попереднім 2020 роком зростає на 9,11 тис.грн на одну особу і стала рівна 28,46 тис. грн./ос.

Процес організації торговельного обслуговування населення передбачає використання різноманітних засобів праці, необхідних для транспортування, зберігання, обробки та реалізації товарів.

Сукупність усього робочого обладнання, що використовується в торгово-технологічних процесах, становить матеріально-технологічну основу торгівлі, до складу якого входять машини і пристрої (холодильники, технічні машини, ваги, касові апарати).

Загальну характеристику всієї матеріально-технологічної бази торговельного підприємства можна конкретизувати лише у вартісному вираженні. Але деякі філії можуть знаходитися в орендованих приміщеннях і їх вартість не відображається в бухгалтерському обліку та звітності торговельного підприємства. У цій ситуації лише вартість основних фондів Вашого підприємства не може повною мірою охарактеризувати вартісні аспекти Вашої матеріально-технологічної бази.

У рамках аналізу досліджується матеріально-технічна база всього комерційного підприємства, незалежно від того, чи є в ньому орендовані основні засоби. У кожному випадку враховуються дві основні складові: торгова мережа і технічне оснащення магазину приладами. Перша величина характеризується кількістю торговельних підприємств і їх загальною потужністю, друга — кількістю певного виду обладнання та їх потужністю.

Тому ще одним показником ефективності є використання матеріально-технологічної бази (табл 2.6, додаток П). Як показано в таблиці 2.6, коефіцієнти зносу залишалися незмінними протягом усього періоду дослідження і становили 33,99% і 66,01% відповідно. Доходи Фонду з 2019 по 2021 роки зросли, сягнувши



10,46 тисячі гривень у 2019 році та 11,57 тисячі гривень у 2020 році. А у 2021 році – 18,91 тис.осіб.

Натомість фондоозброєність зменшилася на гривні, у 2019 році до 1,48 тисячі гривень та у 2020 році до 1,34 тисячі гривень. А у 2021 році – 0,82 тис.осіб.грн.

Насамкінець оцінюємо основні показники діяльності за період 2019-2021 рр., які дають уявлення про ефективність використання робочої сили в цьому підприємстві. Як видно з таблиці 2.7, чистий дохід від реалізації продукції за досліджуваний період збільшився. У 2019 році сума становила 315 тис.грн.. Наступного року чистий прибуток збільшився на 33,3 тис.грн. склав 348,3 тис. грн.. Його вартість у звітному році становила 569,2тис.грн., 220,9 тис.грн.

Найвища собівартість реалізованої продукції зафіксована у 2021 році – на 226,7 тис.грн., тобто на 129,7 тис.грн. У 2020 році сума іонів становила 97 тис.грн.

У 2019 році ця стаття фінансової звітності склала 116,3 тис.грн. Ми також спостерігали позитивну тенденцію зростання загального доходу з 2019 по 2021 рік. Вони зросли з 315 тис.грн. У 2019 році він становив 569,2 тис. грн. У 2021 році. Найвище значення загальних витрат зафіксовано у 2021 році – 529,9 тис.грн.

Підеумки за 2019 та 2020 роки становили 420,2 та 365,2 відповідно. Як бачимо, опитані компанії були збитковими у 2019 та 2020 роках. Сума збитків склала 105 200 тис.грн. у 2019 та 2020 роках – 16,9 тис.грн.

У 2021 році підприємство отримало прибуток у розмірі 39,3 тисячі гривень. Як бачимо, за досліджуваний період зросли всі групи показників, що характеризують діяльність компаній. Організація управління фінансами компанії здійснюється менеджерами, які використовують різні методи при виконанні своїх обов'язків.

Крім окремих загальних методологій і загальноекономічних методів застосовуються також специфічні методи. Ранні методи включають

спостереження, порівняння, групування, аналіз, трендування, синтез, систематизацію та прогнозування.

Метою контролю за оцінкою ефективності використання праці на підприємстві є встановлення достовірності первинних даних про накопичення та амортизацію, а також повноти та своєчасності подання первинних даних. Достовірність обліку витрат і відповідність прийнятій обліковій політиці в зведених документах і книгах бухгалтерського обліку, достовірність інформації про витрати підприємства, що наводиться у звітності суб'єкт

Завданнями для управління магазином ФОП Федоряк С. Т. є:

- Встановити правильність документації накопичення витрат та амортизації.

- Перевірка достовірності обліку фактичних витрат і подальшого їх включення до собівартості продукції (робіт, послуг) за методами калькулювання, що застосовуються на підприємстві.

- Перевірка вибраного методу розрахунку.

- Підтвердження правильності методів розподілу непрямих витрат, які використовуються та встановлені в обліковій політиці.

- Перевірити правильність і достатність планів прямих витрат, що включаються до собівартості продукції (робіт, послуг) і встановити розрахункові норми віднесення загальновиробничих витрат.

- Перевірка законності та достовірності відомостей щодо розрахункових рахунків для витрат діяльності.

- Перевірити повноту, точність і достовірність відображення у звітах інформації про витрати підприємства.

Як покращити управління діяльністю на підприємствах ФОП Федоряк С.Т.

## РОЗДІЛ 3.

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФОП Федоряк С. Т. магазин Spar

#### 3.1. Пропозиції щодо ефективного контролю на підприємствах

У випадку сучасних підприємств ФОП Федоряк С.Т. процес контролю складається з органів контролю, об'єднаних у певну структуру. здійснюється як спеціальна діяльність і спрямована на досягнення поставлених цілей найбільш ефективним способом. Цього необхідно досягти шляхом виконання конкретних завдань і застосування відповідних принципів, методів, технічних засобів і технологій контролю. З метою покращення роботи в процесі контролю даного підприємства можна запропонувати розбити його на певні етапи (рис.3.1, додаток Р). Підприємець ФОП Федоряк С. Т. діяльності фірми. Ощадні магазини повинні застосовувати різні форми контролю. Деякі особи використовують журнальні форми для контролю за виконанням постанов, розпоряджень, рішень, розпоряджень, наказів.

Однак при такому способі управління вкрай складно досягнути фактичний стан виконання та точні дії виконавця. Ми також можемо запропонувати використання ручних або механічних картотечних шаф або інших засобів для збору, обробки та публікації інформації. Це пояснюється тим, що такий спосіб контролю є більш продуктивним. Це вимагає належної документації та вимагає від працівників постійного моніторингу нових вимог, реєстрацій, змін і податкових звітів. Це дає можливість забезпечити високу ефективність і надійність роботи керованих пристроїв.

Для цього магазин ФОП Федоряк С.Т. вимагає, щоб система організації документації відповідала вимогам Єдиної системи державного діловодства. Він встановлює правила, норми та рекомендації щодо управління записами з моменту отримання або створення документа до його відправлення в архів.

Отже, перелік документів для управління необхідно сформулювати в Ощадбанку ФОП Федоряк С.Т. До переліку цих документів входять: постанови та рішення державних і господарських органів, колективів і колегіальних органів підприємства, накази та письмові розпорядження керівництва підприємства, критичні зауваження та пропозиції в пресі, працівників та ін, містяться пропозиції, заяви та скарги громадян.

Документи, що направляються експлуатуючою компанією [7, с.106]. Комп'ютерні універсальні автоматизовані системи контролю ефективності та оцінки якості роботи працівників (УАСКВ) вже діють і добре працюють на деяких підприємствах. Універсальна автоматизована система контролю виконання рішень (УАСКВ).

Система складається з набору взаємодій, які регулюють порядок видачі завдань підрозділам і співробітникам компанії, підтвердження термінів і кількісну оцінку якості виконання цих завдань, автоматичну обробку інформації, пов'язаної з управлінням продуктивністю і кількісної оцінки. Правила та положення, що стосуються.

Пропорції завдань визначають якість роботи колективів і окремих працівників моральним і матеріальним стимулюванням [23]. Використання сучасних комп'ютерних засобів для контролю практики прийняття рішень має значні соціально-економічні наслідки.

Збільшення кількості невиконаних завдань, пропущених термінів, лідерство та трудова дисципліна в команді. У сучасній ситуації керівники компаній витрачають на контроль 35-40% свого робочого часу. Крім того, ця функція часто виконується неефективно, що призводить до дублювання зусиль та організаційної плутанини. І якщо деякі напрямки роботи особливо часто контролюються, то інші ігноруються керівниками та фахівцями.

Документована інформація недостатньо використовується для управління. Дуже важливо, щоб керівник підприємства завжди краще виконував свої

обов'язки, і чим глибше він проникає в суть явищ і процесів, тим умілеше він використовує сучасні методи і прийоми управління, впроваджує їх і зможе керувати. Просто рішення. У компанії ефективність управління підвищується, якщо працівники, які його здійснюють, здатні виконувати координуючі функції. Крім того, має бути встановлений контроль. Контролювати кожну дію своїх підлеглих і карати їх за найменшу бездіяльність завжди матиме негативні наслідки.

Тому практики вважають, що контроль, який мінімізує придушення та обмеження незалежності, є найбільш ефективним. Для належного функціонування робочих процесів засоби контролю можна поєднувати з іншими функціями управління, щоб зменшити кількість контрольних операцій і кількість працівників, які їх виконують.

Зокрема, поєднання управління з детальним аналізом організації праці і виробництва дозволяє уникнути спрямування зусиль менеджерів на усунення найменш важливих, але найбільш очевидних недоліків у роботі підприємства.

Загалом, ефективні засоби контролю мають кілька характеристик, які впливають на процеси будь-якої організації. Будь ласка, зверніть увагу на відповідальну особу компанії (рисунок 3.2, С). Системи управління часто не призначені для оцінки кінцевого результату. Перевага віддається проміжним стадіям виробничого процесу. Крім того, контроль часто спрямований на оцінку виконуваних або проведених операцій, і також слід звернути увагу на те, що якість складених планів і оперативних рішень не контролюється належним чином.

Фактично ФОП Федоряк С.Т. оцадні магазини часто не зосереджуються на розробці чи комплексному обґрунтуванні рішень і систем для підвищення інтересу до впровадження. Ініціатива насамперед спрямована на посилення контролю за процесом виконання рішень. Тому ми рекомендуємо більш повний розгляд формальних функцій контролю.

Вона має полягати не лише у вивченні процесів прийняття рішень, а й в активній участі у функціональних механізмах модифікації рішень та раціоналізації всієї управлінської діяльності організації управління ФОП Федоряк С.Т. крім того, керівництво повинно стежити за якістю прийнятих рішень. Дані, отримані від такого управління, повинні використовуватися для оцінки індивідуальної діяльності керівників підрозділів і вирішення проблем, пов'язаних з кар'єрним просуванням.

Серед заходів щодо вдосконалення організації контролю за виконанням рішень велике значення має досягнення правильного співвідношення безпосереднього візуального спостереження та дистанційного контролю. Фактично, протягом багатьох років вважалося очевидною перевагою спостерігати за виробничими та іншими процесами з метою отримання інформації про їх стан і хід безпосередньо на місці реалізації [21, 36].

Ефективність контролю також можна підвищити за допомогою добре розробленого оперативного плану. Це стосується своєчасної та якісної розробки планів виробництва та реалізації продукції, планів статистичної звітності, планів передачі інформації до ЦРБ. ФОП Федоряк С.Т. при моніторингу ключових змінних бізнесу необхідно дотримуватися інших наукових вимог і найкращих практик. Контроль не повинен обмежуватися випадками, а загальний контроль не повинен призводити до операційної недбалості.

Приховане або відкрите невдоволення підлеглих працівників. Більш комплексне застосування принципу виключення при здійсненні контролю, коли контролюються не всі операції чи процеси, а лише ті, що перевищують межі допустимого відхилення.

Усуньте підозри, не контролюючи своїх підлеглих через недовіру. Важливу інформацію краще не використовувати як козир, а обговорювати недоліки в роботі на роботі. Тому контроль всередині компанії ні в якому разі не повинен

пригнічувати співробітників, викликати напругу в колективі або створювати конфліктні ситуації.

Отже, завдяки усуненню виявлених недоліків у діяльності та об'єктивній оцінці діяльності працівників ФОП Федоряк С.Т., ефективне управління сприяє успішному досягненню організаційних цілей та покращує відчуття внеску у формування Досягніть довіри співробітників і задоволеності роботою.

Ефективно керувати умовами праці ФОП Федоряк С.Т. ощадні магазини повинні дотримуватись наступних принципів (рис.3.3, додаток Т): Таким чином, найбільший вплив контролю, ймовірно, виникне за наявності зворотного зв'язку.

Тому, використовуючи позитивні відгуки, керівники заохочують співробітників за досягнення у виконанні завдань. Але зворотній зв'язок є. При використанні негативного зворотного зв'язку керівництво лише засуджує поведінку, яка є небажаною для працівника. ФОП Федоряк С.Т. забезпечити успіх у роботі на підприємстві. Для економії пам'яті в системі управління керівники повинні завжди інформувати виконавців про оцінку їхньої роботи, щоб вони могли приймати відповідні рішення.

Тому лише за таких умов може бути встановлений ефективний зв'язок між тими, хто встановлює стандарт, і тими, хто повинен цьому стандарту відповідати.

### **3.2. Удосконалення внутрішнього контролю в торговельних компаніях**

У сучасних умовах господарська діяльність торгових компаній стала важливою складовою соціально-економічної системи країни. Вона впливає на рівень життя людей і забезпечує сталий розвиток будь-якої країни.

Здійснення комерційних операцій стало складним процесом у зв'язку зі зростанням конкуренції, вимогами споживачів до якості послуг та обсягів торгівлі та допоміжних послуг, а також з урахуванням впливу світової фінансово-економічної кризи [25, 34].

Встановлення стандартів передбачає розробку конкретних цілей, до досягнення яких організація хоче просуватися ФОП Федоряк С.Т.. Важливою характеристикою цих цілей є те, що вони піддаються кількісному виміру. На цьому рівні контролю існує тісний зв'язок між функціями контролю та планування. Є дві важливі характеристики цілей, які можна використовувати як стандарти. Ці характеристики характеризуються, по-перше, наявністю часових рамок, протягом яких робота повинна бути виконана, і, по-друге, певними критеріями оцінки.

Критерії оцінки необхідні для визначення рівня виконання роботи. Такі критерії дозволяють керівництву даного підприємства порівнювати фактично виконану роботу із запланованою. Оскільки такі змінні, як прибуток, продажі та матеріальні витрати, можна визначити кількісно, визначити показники ефективності для цих змінних відносно легко.

Однак деякі важливі організаційні цілі та завдання неможливо виразити кількісно. Наприклад, соціально-психологічний або моральний рівень всередині організації. У таких випадках використовуються різноманітні соціологічні опитування та дослідження.

Встановлення показників ефективності дуже важливо для організацій. Відсутність індикаторів потребує управління на основі натхнення [20, с.334].



Питання та проблеми, які постають перед власниками та менеджерами бізнесу, запроваджують внутрішній контроль та розробляють методи управління. Контроль повинен мати кілька характеристик, які роблять його найбільш ефективним. По-перше, він зосереджений на стратегічному управлінні. Це означає, що керівництво має відображати та підтримувати загальні пріоритети організації що досліджується. Діяльність, яка не є стратегічно важливою, не повинна піддаватися суцільному і жорсткому контролю. Абсолютний контроль над маломасштабними операціями безглуздий і лише відволікає сили від справді важливих цілей.

Щоб контроль був дійсним, він має бути сумісним із типом діяльності, що контролюється. Нам потрібно об'єктивно вимірювати й оцінювати те, що справді має значення. Важливою передумовою ефективного управління є його сучасність. Своєчасність полягає в наявності проміжків часу, які адекватно відповідають явищу, що контролюється.

Оптимальне значення інтервалу часу визначається з урахуванням часових рамок генерального планування, швидкості змін і вартості виконання вимірювань і розповсюдження результатів. Крім того, найважливішою метою контролю є усунення відхилень до того, як вони стануть незворотними. Контроль повинен бути достатньо гнучким, щоб адаптуватися до змін, що відбуваються. Без достатньої гнучкості система контролю не буде ефективною в запланованій ситуації.

При використанні засобів контролю важливо застосовувати методичний інструментарій для вивчення та планування показників діяльності в суміжних сферах економіки, забезпечуючи самоокупність, гнучкість і незалежність усіх елементів логістичних систем і мереж.

Забезпечення ефективного використання торгової площі та відповідного фінансового становища підприємства [20, с.258]. ФОП Федоряк С.Т. необхідність підвищення ефективності виконання функцій управління в системі управління

підприємством ФОП Федоряк С.Т. має переглянути якість заходів внутрішнього контролю. Оскільки процеси управління наочно представляють реалізацію методів управління, логічно стверджувати, що методи управління є одним з найважливіших інструментів управління.

У зв'язку з цим підвищення ефективності внутрішнього контролю виражається у зміні підходу до структури його реального впровадження. Основні елементи підходу до моделі внутрішнього контролю повинні включати наступне:

- мета контролю;
- об'єкти контролю та параметри;
- контрольний предмет;
- періодичність;
- джерело фактичної інформації;
- методи та техніка;
- технологія контролю;
- адреса одержувача (користувача) контрольної інформації.

Однак у реалізації превентивної функції через внутрішній контроль найважливішим елементом методології є об'єкт контролю. Контроль певного моменту часу в економічній операції. Основою для визначення цілей внутрішнього контролю є зміст і процес господарської діяльності.

Проте кожен момент економічної операції можна розглядати з різних сторін. Отже, для досягнення мети елемента керування необхідно вказати, як вибраний об'єкт оцінюється елементом керування.

Тобто потрібно вказати, якими параметрами об'єкта ви хочете керувати [28]. Тому можна внести пропозиції щодо вдосконалення моделі прийняття управлінських рішень у бізнесі ФОП Федоряк С.Т.

Пропонуємо розробити комплекс заходів щодо вдосконалення процесу прийняття бізнес-рішень (табл.3.2, додаток Ф). Удосконалення практик управління та ефективного управління результатами вимагає:

- підвищити економічну самостійність структурних підрозділів компанії;
- підвищити відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності;
- підвищення та розширення економічної мотивації співробітників;
- встановити, що рівень доходу колективу безпосередньо залежить від ефективності роботи;
- розширення соціального забезпечення та заробітної плати за рахунок ресурсів, які виробляє група.

Крім того, дуже важливим є визначення принципів контролю (розділ 3.1) в управлінні торговельними мережами: системність, безперервність, регулярність, ефективність, адаптивність, економічність.

Для управління діяльністю торгового підприємства ФОП Федоряк С.Т. рекомендовано використовувати елементи механізмів управління. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та оцінка їх впливу на фінансово-господарську діяльність торгових підприємств. Формування адміністраторами мережі інформаційного, методичного та інструментального моніторингу керованих показників. Внутрішні консультації менеджерів всіх рівнів торгових мереж.

Контролювати виконання планових показників за допомогою даних різних інформаційних систем компанії. Управління та аналіз дотримання встановлених планових показників діяльності торговельних мереж, а також виявлення відхилень, їх причин та розробка варіантів управлінських рішень. Формування інформаційно-методичного та інструментального забезпечення розробки цільових показників торговельних мереж у плановому періоді. Декомпозиція та формалізація системи цільових показників діяльності торгових підприємств за окремими елементами фінансової структури.

Координація планування та аналіз розробленої бюджетної системи. Аналіз та оцінка досвіду керівництва на певних рівнях підрозділу. Підготовка внутрішніх звітів ФОП Федоряк С.Т.. На фінансовий стан Spar Store впливають показники, що базуються на прогнозах фінансово-господарської діяльності, в тому числі показники, що стосуються фінансів, ринків і клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів та інновацій.

Потік інформації, що використовується між мережевими адміністраторами, службами обліку та контролю, також важливий. Ось чому якісні здібності наших співробітників настільки важливі, і вони розвиваються шляхом використання знань, навичок, умінь і особистого досвіду кожного.

Таким чином, створення організації управління в компанії сприятиме більш ефективному управлінню господарсько-фінансовою діяльністю. Легке керування – запорука ефективності. Найпростіші способи контролю вимагають менше зусиль і більш економічні. Щоб засоби контролю були ефективними, вони повинні відповідати потребам і можливостям людей, які взаємодіють із системою контролю та впроваджують її. Економічний контроль означає наявність пропорційності між витраченими зусиллями та результатом контролю. Правило полягає в тому, що всі витрати, понесені організацією, повинні призвести до збільшення обсягу послуг і доходу [12, с.632].

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Контроль безперечно має значний вплив на діяльність компанії. Для всіх компаній важливо правильно використовувати фінансові ресурси та ресурси у своїй роботі. Тому саме моніторинг дозволяє стежити за цими процесами та приймати правильні рішення в роботі.

Загальноприйнято оцінювати фінансовий стан компанії з точки зору короткострокової (ліквідність і платоспроможність) і довгострокової (фінансова стабільність). Аналіз платоспроможності та фінансової стійкості підприємства здійснюється з використанням даних балансу підприємства, а також структури джерел фінансування ресурсів підприємства, ступеня фінансової стійкості, наявності у підприємства коштів із зовнішніх джерел. Характеризує самостійність діяльності. Аналіз фінансового стану ФОП Федоряк С.Т. розпочали з оцінки ліквідності балансу. Протягом всього досліджуваного періоду баланс підприємства був неліквідним. Що призводить до цього висновку, це не те, що всі умови ліквідності балансу компанії виконуються, а скоріше умови групи 1 і групи 4.

Ми продовжили аналіз фінансового стану магазину ФОП Федоряк С.Т. шляхом розрахунку показників платоспроможності. Платоспроможність означає здатність компанії погасити поточні зобов'язання шляхом продажу відповідної групи активів у певний момент часу.

Усі розрахункові значення коефіцієнтів платоспроможності для ФОП Федоряк С.Т. значно менший за рекомендований, тобто платоспроможність досліджуваних компаній була досить низькою протягом періоду дослідження. Нижче окремо детально описано індивідуальні коефіцієнти платоспроможності у бізнесі ФОП Федоряк С. Т. Потім була проведена оцінка фінансової стійкості компанії за низькою показників.

Майже всі коефіцієнти фінансової стійкості ФОП Федоряк С.Т.. Ощадний бізнес негативний, за винятком коефіцієнта маніпуляції капіталом, який далекий від рекомендованого значення. Це легко пояснити тим, що компанія має від'ємний власний капітал і не має власного оборотного капіталу.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що діяльність магазинів ФОП Федоряк С. Т. протягом досліджуваного періоду сильно залежить від позикових коштів. У цей період досліджувані підприємства перебували в критичному фінансовому становищі, оскільки обсяг резервів підприємства значно перевищував його оборотний капітал. Загальноприйнятим показником ефективності використання праці є продуктивність праці, яка, як і інші показники ефективності, характеризує результати та витрати, у даному випадку співвідношення між результатами праці та витратами на оплату праці. Продуктивність праці на цьому підприємстві зростала з кожним роком протягом досліджуваного періоду.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
2. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
3. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативноправового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2019. 420 с.
4. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
5. *Верезомська І. Г. Менеджмент : конспект лекцій / Київ : Ліра-К, 2018. – 73 с.*
6. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
7. Дмитрієв І.А. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко, Г.М. Максимюк. – Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. – 232 с.
8. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с
9. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». – Х.: Видавництво Іванченка, 2021. – 274 с.
- 10.Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
- 11.Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
- 12.Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
- 13.Лугова В. М., Голубєв С. М.Основи самоменеджменту та лідерства : навч.посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
- 14.Менеджмент : навч.посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.

15. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП "Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
16. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П'яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.
17. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с
18. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536с.
19. Могилевская О. Ю. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / О. Ю. Могилевская ; Киев. междунар. ун-т. - Киев : Изд-во КиМУ, 2016. - 377 с.
20. Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.
21. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.
22. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
23. Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
24. Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2019. 846 с.
25. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2018.- 504с.
26. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
27. Рудінська О. В., Яроміч С. А. , Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. : навчальний посібник. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.



- 28.Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
- 29.Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ:НікаЦентр, 2018. 436 с.
- 30.Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017.
- 31.Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч.посіб. ; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2020. 336 с.
- 32.Телишевська Л.І, Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємств/ Управління економікою: теорія та практика. СьОМі Чумаченювською читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром.; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (ввдп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Кив, 2018. 166 с.
- 33.Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
- 34.Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
- 35.Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
- 36.Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / - Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2020. - 424 с.
- 37.Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2020. 492 с.
- 38.Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ. : Академвидав, 2020. 608 с. 24. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.
- 39.Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.
- 40.Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч.посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. – 155 с.
- 41.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч.посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
42. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of

- management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205
43. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).
44. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020.
45. Chychun Valentyna, Petrunenko Iaroslav, Shuprudko Nataliia, Kalynichenko Yuliia, Ali Issa Manal Ibrahim. Trends in the management of global economic development in the post-pandemic period. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review. 2021. №1-2. PP. 76-86.

# ДОДАТКИ