

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»



А.А. Макурін

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ

Навчальний посібник

Дніпро
НТУ «ДП»
2025

УДК 658.012.7
М17

*Рекомендовано вченою радою НТУ «Дніпровська політехніка»
як навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра
спеціальності D1 Облік і оподаткування
(протокол №16 від 29.10.2025)*

Рецензенти:

М.П. Городиський – канд.екон.наук, доц. (Державний університет «Житомирська політехніка»);

В.В. Прохорова – д-р екон. наук, проф. (Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна).

Макурін А.А.

М17 **Управлінський контроль**[Електронний ресурс] : навч. посіб. / А.А. Макурін ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро : НТУ «ДП», 2025. – 87с.

У навчальному посібнику розглянуто основні особливості управлінського контролю. Розмежовані такі поняття як управлінський контроль, внутрішній контроль, аудит і контролінг. Показано специфічну оцінювання системи контролю, здійснено розподіл управлінського контролю на види та об'єкти

Для здобувачів ступеня магістра спеціальності D1 Облік і оподаткування, а також для студентів інших спеціальностей, які мають намір сформулювати уявлення про основні аспекти функціонування управлінського контролю.

УДК 658.012.7

© А.А. Макурін, 2025
© НТУ «Дніпровська політехніка», 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1 ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ.....	7
1.1 Основні положення управлінського контролю.....	7
1.2 Ієрархія стадій управлінського контролю.....	8
1.3 Основні види управлінського контролю.....	11
1.4 Стан і тенденції розвитку управлінського контролю в Україні.....	13
<i>Методичні рекомендації до практичної роботи на тему: «Загальні засади управлінського контролю».....</i>	<i>16</i>
ТЕМА 2 КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	19
2.1 Контроль як зворотний зв'язок в управлінні.....	19
2.2 Зміст і категорії управлінського контролю.....	22
2.3 Методи управлінського контролю.....	24
2.4 Відмінності між видами корпоративного, оперативного і локального управлінського контролю.....	27
<i>Методичні рекомендації до практичної роботи на тему: «Контроль у системі управління підприємством».....</i>	<i>31</i>
ТЕМА 3 ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ.....	34
3.1 Стан виробничого, технічного, кадрового потенціалу.....	34
3.2 Динаміка фінансових, матеріальних, трудових ресурсів.....	36
3.3 Проміжні й кінцеві результати діяльності.....	39
3.4 Звітність як інструмент корпоративного управління і контролю.....	42
<i>Методичні рекомендації до практичної роботи на тему: «Об'єкти управлінського контролю».....</i>	<i>46</i>
ТЕМА 4 ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ І ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ.....	48
4.1 Завдання контролю ресурсів, діяльності, результатів.....	
4.2 Показники ефективності управлінського контролю ресурсів, діяльності, результатів.....	53

<i>Методичні рекомендації до практичної роботи на тему: «Цілі, завдання і показники ефективності управлінського контролю»</i>	62
ТЕМА 5 ФІНАНСОВИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ	65
5.1 Моніторинг надходженням і використанням фінансових ресурсів.....	65
5.2 Управлінський контроль інвестиційної діяльності й платіжний календар...	71
<i>Методичні рекомендації до практичної роботи на тему: «Фінансовий управлінський контроль»</i>	76
ТЕМА 6 УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	78
6.1 Комплексна інвентаризація програмного забезпечення та обладнання.....	78
6.2 Цифрова трансформація системи управління та індикатор її ефективності..	81
<i>Методичні рекомендації до практичної роботи на тему: «Управлінський контроль інформаційних технологій на промисловому підприємстві»</i>	76
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	92

ВСТУП

У сучасному динамічному світі на тлі блискавичних змін щоденного загострення конкуренції ефективне управління різними системами стає вирішальним фактором успіху будь-якого підприємства. В умовах невизначеності й постійних викликів керівникам підприємств необхідно мати надійні інструменти для моніторингу, аналізу та коригування діяльності. Саме таким інструментом є управлінський контроль, коли це не просто перевірка фактів, а життєво важлива керівна функція, що є одним з чинників досягнення поставлених цілей, оптимального використання ресурсів і сталого розвитку підприємства. Матеріали навчального посібника містять всебічний розгляд сутності, методів та інструментів управлінського контролю. Його розроблено для того, аби донести здобувачеві ґрунтовні теоретичні знання та практичні навички, що будуть необхідні для свідомого застосування контрольних механізмів у реальній діяльності підприємства. Ми розглянемо такий контроль не як окремий, ізольований процес, а як невід'ємну, інтегровану частину загальної системи управління, що тісно взаємодіє з плануванням, організацією та мотивацією діяльності підприємства.

Актуальність теми управлінського контролю важко переоцінити. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та постійних інновацій підприємства стикаються з новими ризиками, перед ними відкриваються нові можливості. Завдяки управлінському контролю вдається не тільки вчасно виявляти відхилення від намічених планів, а й ідентифікувати причини цих відхилень, прогнозувати майбутні тенденції та розробляти ефективні коригувальні заходи. За його результатами керівництво має змогу приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати втрати, удосконалити бізнес-процеси та підвищувати загальну ефективність діяльності. Навіть більше, на сучасному етапі розвитку, коли Україна активно інтегрується у світову економічну систему, відповідність міжнародним стандартам управління та прозорість діяльності стають запорукою інвестиційної привабливості й довіри партнерів. Текст посібника структуровано таким чином, аби відбулось поступове

занурення здобувача в тему – від осмислення базових понять до вивчення складніших аспектів дисципліни і до практичного застосування засвоєних знань. Для початку ми маємо визначити сутність і принципи управлінського контролю, його місця в організаційній системі підприємства. Далі детально розглянемо об'єкти контролю – зокрема фінансові ресурси, використання технологій з огляду на їхню суттєву роль у діяльності сучасного промислового підприємства. Особливу увагу буде приділено вивченню методів та інструментів контролю, включаючи бюджетування, аналіз відхилень, контролінг та інших практичних підходів. Важливим аспектом видання стане розгляд питань формуванням звітності та її використання у прийнятті управлінських рішень, а також оцінювання ефективності самої системи контролю. Цей посібник призначений для здобувачів ступеня магістра спеціальності D1 «Облік і оподаткування», а також для студентів інших економічних і технічних спеціальностей, які прагнуть сформувавши системне уявлення про роль управлінського контролю в забезпеченні життєздатності й розвитку сучасного підприємства.

Менеджери-практики, обліковці, фінансисти й фахівці, відповідальні за контрольні функції на підприємствах, також знайдуть у посібнику цінну інформацію для вдосконалення своєї професійної діяльності. Матеріал видання побудовано на поєднанні теоретичних засад і прикладів практичного застосування, що сприяє кращому засвоєнню складних концепцій. Ми намагалися подати інформацію максимально чітко та зрозуміло, уникаючи надмірного академізму, але зберігаючи наукову достовірність. У ньому і подано перелік ключових термінів, контрольні питання та практичні завдання (у тому числі з розрахунками та аналізом ситуацій), що активізує процеси самостійного навчання здобувачів.

ТЕМА 1 ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

1.1 Основні положення управлінського контролю

Управлінський контроль є однією з чотирьох фундаментальних функцій менеджменту, що забезпечує ефективну реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства. Він не є окремою, ізольованою діяльністю, а органічно вбудований у весь управлінський цикл, тісно взаємодіючи з плануванням, організацією та мотивацією. Без ефективного контролю навіть найдосконаліші плани можуть залишитися нереалізованими, а ресурси – витраченими неефективно. Сутність та визначення Управлінський контроль – це системний процес, спрямований на забезпечення відповідності фактичної діяльності організації встановленим стандартам, планам і стратегіям, а також на виявлення відхилень та вживання коригувальних заходів для досягнення поставлених цілей. Простіше кажучи, це механізм, який відповідає на питання: «Чи рухаємося ми у правильному напрямку, і якщо ні, то чому, і що ми можемо з цим зробити?»»

Таблиця 1

Ключові аспекти визначення контролю

Аспект	Опис
Системність	Контроль – це не випадкова дія, а частина логічно побудованої системи, що охоплює різні рівні та аспекти діяльності підприємства.
Відповідність	Основна мета – зіставити "фактично" з "має бути". "Має бути" визначається планами, стандартами, нормативами, бюджетами, стратегіями.
Виявлення відхилень	Контроль фокусується на пошуку розбіжностей, як негативних (проблеми, неефективність), так і позитивних (можливості, успіхи).
Коригувальні дії	Виявлення відхилення – це лише перший крок. Головне завдання – розробити та впровадити заходи для усунення небажаних відхилень або для використання виявлених можливостей.
Досягнення цілей	Кінцевою метою будь-якого контролю є забезпечення максимальної ймовірності досягнення організацією своїх місії та цілей.

Місце контролю в системі управління. Контроль замикає цикл управління, який починається з планування (визначення цілей та шляхів їх досягнення). Далі йде організація (створення структури та розподіл ресурсів для виконання планів) і мотивація (стимулювання персоналу до ефективної роботи). Саме контроль забезпечує зворотний зв'язок, що дозволяє оцінити, наскільки успішно були реалізовані попередні функції:

1) Контроль і планування: Плани встановлюють стандарти та критерії, з якими порівнюються фактичні результати. Результати контролю, своєю чергою, надають інформацію для коригування майбутніх планів, роблячи їх більш реалістичними та ефективними.

2) Контроль і організація: Контроль оцінює, наскільки ефективно розподілені повноваження, ресурси та завдання в рамках організаційної структури. Він може виявити недоліки в структурі або процесах, які потребують реорганізації.

3) Контроль і мотивація: Чіткі стандарти контролю та зворотний зв'язок про результати допомагають співробітникам розуміти, що від них очікується, і як їхня робота впливає на загальний результат. Це може служити сильним мотиваційним фактором, а також основою для систем винагород чи корекції поведінки.

Таким чином, управлінський контроль є не просто заключним етапом, а безперервним процесом, який пронизує всі рівні та стадії життєдіяльності підприємства, забезпечуючи його гнучкість, адаптивність та результативність у мінливому зовнішньому середовищі.

1.2 Ієрархія стадій управлінського контролю

Управлінський контроль – це не одноразова дія, а циклічний, безперервний процес, що складається з послідовних стадій. Ці стадії формують певну ієрархію, де кожна наступна ґрунтується на результатах попередньої, забезпечуючи системність та ефективність контролю. Хоча різні автори можуть

виділяти різну кількість стадій, їхня логічна послідовність залишається незмінною. Основні стадії управлінського контролю та їх ієрархія:

1. Встановлення стандартів та критеріїв (Підготовча стадія) Ця стадія є фундаментом усього контрольного процесу. Без чітко визначених стандартів та критеріїв неможливо оцінити фактичні результати. Сутність: Визначення конкретних, вимірних, досяжних, релевантних та обмежених у часі показників (SMART-цілей), з якими будуть порівнюватися фактичні результати.

Це можуть бути: Планові показники: Обсяги виробництва, продажу, прибуток, рентабельність. Нормативи: Норми витрат сировини, часу, енергії. Бюджети: Ліміти витрат за статтями, бюджети доходів. Стандарти якості: Технічні умови, вимоги до продукції/послуг. Правила та процедури: Посадові інструкції, регламенти бізнес-процесів. Відповідальність: Зазвичай, це функція планування, але для контролю ці стандарти мають бути чітко визначені та доведені до відома всіх відповідальних осіб.

2. Вимірювання фактичних результатів (Збір інформації) На цій стадії відбувається збір даних про реальний стан справ. Сутність: Збір інформації про фактично досягнуті результати діяльності підприємства або його окремих підрозділів.

Методи: Використання різних методів збору даних: Бухгалтерський та управлінський облік. Статистична звітність. Оперативний облік. Спостереження, опитування, інтерв'ю. Аудит, інвентаризація. Моніторинг систем та процесів (наприклад, ІТ-систем). Вимоги до інформації: Інформація має бути достовірною, своєчасною, повною, релевантною та об'єктивною.

3. Порівняння фактичних результатів зі стандартами (Аналітична стадія) Це серцевина контролю, де відбувається аналіз виявлених відхилень. Сутність: Зіставлення отриманих фактичних даних з раніше встановленими стандартами та критеріями. Завдання: Визначення величини та характеру відхилень (наприклад, перевиконання/недовиконання плану, перевитрата/економія ресурсів, відповідність/невідповідність якості).

Аналіз: На цьому етапі важливо не просто констатувати факт відхилення, а й розпочати аналіз його причин. Чому виникло відхилення? Які фактори на нього вплинули? Чи є воно значущим?

4. Аналіз відхилень та визначення причин Ця стадія є ключовою для розуміння проблеми. Сутність: Детальний аналіз виявлених відхилень з метою встановлення їхніх першопричин. Завдання: Відповісти на питання «Чому це сталося?». Причини можуть бути внутрішніми (неефективність процесів, помилки персоналу, поломки обладнання) або зовнішніми (зміни на ринку, дії конкурентів, зміни в законодавстві). Інструменти: Використання аналітичних методів (факторний аналіз, SWOT-аналіз, аналіз "кореневих причин" – rootcauseanalysis).

5. Розробка та вживання коригувальних дій (Діяльна стадія) Ця стадія є кульмінацією контролю, оскільки саме тут приймаються рішення та вживаються заходи. Сутність: Формулювання та реалізація управлінських рішень, спрямованих на усунення негативних відхилень, використання позитивних тенденцій або коригування початкових планів/стандартів, якщо вони виявилися нереалістичними.

Варіанти дій: Усунення відхилень: Зміна процесів, перерозподіл ресурсів, додаткове навчання персоналу. Перегляд стандартів: Якщо стандарти були нереалістичними або зовнішні умови змінилися. Використання можливостей: Якщо виявлено позитивне відхилення, яке можна масштабувати. Вимоги: Коригувальні дії мають бути своєчасними, адекватними масштабу проблеми та економічно обґрунтованими.

6. Моніторинг та зворотний зв'язок (Повторна стадія) Ця стадія замикає цикл і робить контроль безперервним. Сутність: Оцінка ефективності вжитих коригувальних дій та моніторинг ситуації для переконання, що проблема вирішена, а цілі досягаються.

Зворотний зв'язок: Результати контролю використовуються для коригування майбутніх планів, удосконалення стандартів та покращення всієї системи управління. Це забезпечує постійне навчання та розвиток організації.

1.3 Основні види управлінського контролю

Для ефективного здійснення контрольної функції в системі управління, розрізняють різні види управлінського контролю, класифіковані за різними критеріями. Найбільш поширеною та фундаментальною є класифікація за часом здійснення, яка виділяє попередній, поточний та підсумковий контроль.

Таблиця 2

Основні види управлінського контролю

Вид управлінського контролю	Сутність та час здійснення	Основна мета	Реальні приклади на підприємстві	Переваги	Недоліки
1. Попередній контроль	Здійснюється ДО початку виконання робіт або реалізації плану.	Запобігання проблемам, помилкам та відхиленням на ранній стадії.	1. Контроль якості сировини/комплекту ючих: Вхідний контроль матеріалів перед запуском у виробництво.2. Перевірка кваліфікації персоналу: Тестування та співбесіди з кандидатами перед наймом.3. Бюджетний контроль: Затвердження бюджету витрат або проєкту перед виділенням коштів.4. Перевірка обладнання: Технічний огляд та діагностика виробничих ліній перед запуском нової зміни.5. Юридична експертиза договорів: Перевірка правомірності та ризиків угоди до її підписання.	- Запобігає проблемам, що є найдешевшим методом.- Знижує ризики та ймовірність виникнення браку/збоїв.- Економить ресурси, усуваючи помилки до їхньої ескалації.	- Вимагає точного прогнозування.- Може бути ресурсоємним на підготовчому етапі.- Не завжди може врахувати всі непередбачені фактори.
2. Поточний	Здійснюється ПІД ЧАС	Оперативне	1. Моніторинг виробничого	- Дозволяє швидко	- Може бути

контроль	виконання робіт, операцій або процесів.	виявлен ня та коригування відхилень безпосередньо в ході діяльності.	процесу: Відстеження температури, тиску, швидкості на конвеєрі в реальному часі. 2. Контроль робочого часу: Система обліку часу приходу/виходу співробітників, моніторинг виконання щоденних завдань. 3. Контроль якості на лінії: Проміжний контроль якості продукції на кожному етапі її виготовлення. 4. Моніторинг фінансових транзакцій: Відстеження руху грошових коштів по рахунках, лімітів витрат за відділами. 5. Нагляд керівника: Майстер цеху контролює дотримання технології робітниками.	реагувати на проблеми.- Зменшує розмір потенційних збитків.- Забезпечує гнучкість управління процесами.- Дає можливість коригувати діяльність у момент її здійснення.	надмірним і спричинити втручання в роботу.- Потребує постійної присутності або автоматизованих систем моніторингу.- Не завжди виявляє першопричини проблем, лише їхні прояви.
3. Підсумковий контроль	Здійснюється ПІСЛЯ завершення робіт, етапу, проєкту або звітного періоду.	Оцінка досягнутих результатів, ефективності минулих рішень та вивчення уроків на майбутнє.	1. Аналіз фінансових звітів: Оцінка прибутку, рентабельності, грошових потоків за квартал/рік. 2. Оцінка ефективності проєкту: Аналіз успішності завершеного проєкту щодо бюджету, термінів, якості. 3. Аудит якості готової продукції: Фінальна перевірка якості партії товару перед відвантаженням клієнту. 4. Атестація персоналу: Оцінка результатів роботи	- Надає повну картину про досягнення цілей.- Слугує основою для майбутнього планування та стратегії.- Дозволяє вивчити уроки минулого та уникнути подібних помилок.- Важливий для систем мотивації та	- Інформація надходить після факту, що унеможливає втручання під час процесу.- Не може запобігти або оперативно виправити поточні проблеми.- Виявлені проблеми вже

			співробітників за певний період.5. Аналіз скарг клієнтів: Збір та аналіз зворотного зв'язку від споживачів після надання послуги/продажу товару.	оцінки персоналу.	призвели до певних наслідків.
--	--	--	--	-------------------	-------------------------------

Всі три види контролю не існують відокремлено, а взаємодоповнюють один одного, формуючи безперервний цикл. Ефективна система управлінського контролю поєднує в собі елементи всіх трьох видів, створюючи багатоступеневий захист і забезпечуючи всебічну оцінку діяльності підприємства. Суть управлінського контролю полягає в постійному моніторингу, порівнянні, аналізі та коригуванні діяльності, щоб переконатися, що підприємство ефективно рухається до своїх стратегічних і тактичних цілей, мінімізуючи ризики та максимізуючи використання ресурсів. Це динамічний механізм саморегуляції та розвитку організації.

1.4 Стан та тенденції розвитку управлінського контролю в Україні

Розвиток управлінського контролю в Україні проходить складний, але динамічний шлях, зумовлений як внутрішніми трансформаційними процесами, так і зовнішніми викликами, особливо з повномасштабною війною та євроінтеграційними прагненнями.

1. Сучасний стан управлінського контролю в Україні

Наразі стан управлінського контролю в Україні можна охарактеризувати наступними рисами:

1. Становлення та розвиток нормативно-правової бази: Особливо у сфері державного внутрішнього фінансового контролю (ДВФК). Україна активно гармонізує своє законодавство з європейськими стандартами, що передбачає впровадження ефективних систем внутрішнього контролю та

аудиту в державному секторі. Це створює прецеденти та методологічні основи для застосування подібних підходів і в приватному секторі.

2. Зростання усвідомлення важливості: Дедалі більше українських підприємств, особливо тих, що працюють з іноземними інвестиціями або орієнтовані на експорт, починають усвідомлювати критичну важливість управлінського контролю для підвищення ефективності, прозорості та інвестиційної привабливості.

3. Виклики воєнного часу: Повномасштабна війна суттєво вплинула на всі сфери діяльності, включаючи управлінський контроль. Це створило нові виклики, такі як: Невизначеність та мінливість: Потреба у швидкій адаптації планів та контрольних показників. Керування ризиками: Зростання операційних, фінансових та безпекових ризиків вимагає посилення систем ризик-орієнтованого контролю. Дефіцит ресурсів: Обмеженість фінансових та людських ресурсів змушує оптимізувати процеси контролю та зосереджуватися на критично важливих об'єктах. Безпека інформації: Зростання кіберзагроз вимагає посиленого контролю ІТ-систем та даних.

4. Нерівномірність впровадження: Ефективність управлінського контролю значно відрізняється між різними підприємствами. Великі компанії, які мають ресурси та досвід, зазвичай мають більш розвинені системи. Малий та середній бізнес, за рідкісними винятками, часто обмежується базовими елементами облікового контролю.

5. Кадровий потенціал: Потреба у висококваліфікованих фахівцях з управлінського обліку та контролю зростає, але ринок праці може відчувати дефіцит таких спеціалістів, особливо з урахуванням сучасних вимог до цифрових навичок.

2. Тенденції розвитку управлінського контролю в Україні

Розвиток управлінського контролю в Україні відбувається під впливом глобальних трендів та національних особливостей:

3. Цифровізація та автоматизація контрольних процесів: Впровадження ERP-систем та інтегрованих рішень: Дедалі більше підприємств

використовують сучасні інформаційні системи (SAP, Odoo, 1C/BAS та ін.), які дозволяють автоматизувати збір даних, формування звітів та моніторинг показників у режимі реального часу. Використання BigData та аналітики: Аналіз великих обсягів даних для виявлення прихованих закономірностей, прогнозування відхилень та прийняття більш обґрунтованих рішень. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (ML): Перспективний напрямок для автоматизації виявлення аномалій, оптимізації аудиторських процедур та підвищення ефективності контролю.

4. Ризик-орієнтований підхід: Зміщення фокусу з тотального контролю на управління ключовими ризиками. Це означає зосередження ресурсів контролю на тих областях, де ризики є найвищими, а потенційні збитки – найбільшими.

5. Посилення ролі внутрішнього контролю та аудиту: Зростає розуміння важливості створення надійних внутрішніх систем контролю як елемента корпоративного управління та інструменту підвищення ефективності.

6. Інтеграція з контролінгом: Подальший розвиток та впровадження концепції контролінгу, яка розширює функцію контролю до комплексної системи підтримки управлінських рішень, що включає планування, облік, аналіз та інформаційне забезпечення.

7. Адаптивність та гнучкість контролю: В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, системи контролю стають більш гнучкими та адаптивними, дозволяючи швидко змінювати стандарти та показники відповідно до нових реалій.

8. Зростання вимог до кваліфікації фахівців: Сучасний контролер має володіти не лише знаннями в галузі обліку та фінансів, а й навичками аналізу даних, розуміння ІТ-систем, критичного мислення та стратегічного бачення.

9. Соціальна та екологічна відповідальність: Дедалі більше уваги приділяється контролю за дотриманням етичних норм, соціальних стандартів та екологічних вимог (ESG-фактори), що стає важливим елементом репутації та довгострокової стійкості бізнесу.

Незважаючи на складні умови, українські підприємства та державні органи продовжують працювати над удосконаленням систем управлінського контролю, розуміючи, що це є критично важливим для відновлення економіки, її інтеграції у європейський простір та забезпечення сталого розвитку.

Методичні рекомендації до практичної роботи до теми:

«Загальні засади управлінського контролю»

Завдання з управлінського контролю:

1. Яка з перелічених функцій НЕ є основною функцією управлінського контролю? (1 бал)

- А) Вимірювання результатів
- Б) Встановлення стандартів
- В) Мотивування персоналу
- Г) Порівняння з стандартами

2. Який тип контролю здійснюється ДО початку виконання робіт? (1 бал)

- А) Підсумковий контроль
- Б) Поточний контроль
- В) Попередній контроль
- Г) Стратегічний контроль

3. Принцип управлінського контролю, що вимагає виявлення найважливіших відхилень та зосередження на них, називається принципом: (1 бал)

- А) Своєчасності
- Б) Стратегічних точок
- В) Гнучкості
- Г) Об'єктивності

4. Опишіть взаємозв'язок між плануванням та управлінським контролем (2 бали)

5. Розкрийте сутність поняття «управлінський контроль» та поясніть його значення для ефективності діяльності організації (2 бали)

6. Перерахуйте та коротко охарактеризуйте основні етапи процесу управлінського контролю. (2 бали)

7. На підприємстві «Промтех» план випуску продукції на місяць становить 1000 одиниць. Фактичний випуск за місяць склав 950 одиниць. Визначте відсоток виконання плану. (2 бали)

8. Припустимо, компанія встановила стандарт витрат на сировину для однієї одиниці продукції в розмірі 50 грн. За звітний період було виготовлено 2000 одиниць продукції, а фактичні витрати на сировину склали 110,000 грн. Розрахуйте відхилення фактичних витрат від стандартних. (2 бали)

ТЕМА 2 КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1 Контроль як зворотній зв'язок в управлінні

Управління будь-якою системою, чи то складний технічний пристрій, живий біологічний організм, чи багатофункціональна організація, неможливе без постійного механізму зворотного зв'язку. Саме цей механізм дозволяє системі не тільки відслідковувати свою поточну поведінку, але й ефективно коригувати її для досягнення поставлених цілей. У контексті управлінської діяльності, контроль виступає основним і незамінним механізмом зворотного зв'язку, що надає життєво важливу інформацію для прийняття обґрунтованих рішень. Без цього регулярного надходження даних, управління перетворюється на "сліпий політ", де неможливо визначити, чи рухається організація у вірному напрямку, чи ефективно використовуються її ресурси, і чи потрібні будь-які зміни у поточних процесах чи планах.

Сутність зворотного зв'язку через контроль полягає в тому, що він збирає, аналізує та передає керівництву критично важливу інформацію про фактичний стан справ в організації. Це включає дані про те, скільки продукції було вироблено, які реальні витрати були понесені, якого рівня якості досягнуто, як саме працює персонал та інші ключові показники. Ця інформація є першим кроком у постійному діалозі між виконанням та управлінням. Отримавши ці фактичні дані, система контролю переходить до зіставлення їх з бажаним станом, тобто з тим, що було попередньо сплановано, встановлено як стандарти, нормативи, бюджетні ліміти або стратегічні цілі. Саме це порівняння дає змогу виявити відхилення – будь-які розбіжності між тим, що є, і тим, що повинно бути. Важливо розуміти, що відхилення можуть бути як негативними, сигналізуючи про проблеми, неефективність, перевитрати чи недовиконання планів, так і позитивними, вказуючи на неочікувані успіхи, економію або виявлені можливості, які можна використати.

Проте, просто констатувати факт відхилення недостатньо. Справжня цінність контролю як зворотного зв'язку полягає в глибокому аналізі причин цих відхилень. Це є критично важливим етапом, адже без розуміння першопричини неможливо розробити ефективні заходи для вирішення проблеми, а можна лише боротися з її зовнішніми проявами. Наприклад, якщо фіксується перевитрата ресурсів, необхідно з'ясувати, чи це сталося через зростання цін постачальників, збільшення відсотка браку на виробництві, неефективне використання матеріалів, зростання заробітної плати чи інші фактори. Такий глибокий аналіз дозволяє перейти до наступної, найважливішої стадії – вжиття коригувальних дій.

Саме цей етап робить контроль повноцінною функцією управління, що активно впливає на діяльність організації, а не просто функцією обліку чи аудиту. Виявивши відхилення та з'ясувавши їхні причини, керівництво має змогу приймати обґрунтовані рішення та здійснювати конкретні заходи. Ці дії можуть бути спрямовані на усунення негативних відхилень – наприклад, шляхом зміни технологічних процесів, проведення додаткового навчання для персоналу, перерозподілу ресурсів або вдосконалення внутрішніх процедур. Якщо ж виявлено позитивні відхилення, коригувальні дії можуть включати масштабування успішних практик, що призвели до перевиконання планів, або інтеграцію нових, ефективних підходів у повсякденну діяльність. Окрім цього, контрольний зворотний зв'язок може вказувати на необхідність коригування самих початкових стандартів або планів, якщо вони виявилися нереалістичними або зовнішні умови значно змінилися.

Таким чином, механізм зворотного зв'язку через контроль функціонує як безперервний управлінський цикл. Він починається з планування, де встановлюються цілі та визначається, що саме має бути досягнуто. За цим слідує виконання запланованих дій, де відбувається фактична реалізація цілей. Далі вступає в дію контроль, що здійснює збір інформації про ці фактичні результати. Отримана інформація використовується для порівняння та аналізу, де зіставляються фактичні дані з плановими та виявляються відхилення. На

основі цього аналізу приймаються коригувальні дії, спрямовані на виправлення ситуації або використання можливостей. Після цього кориговані плани чи дії запускають новий виток циклу, що робить процес управління безперервним і постійно покращеним.

Значення контролю як зворотного зв'язку є багатограним і критично важливим для успіху сучасної організації. По-перше, він забезпечує адаптацію до змін. У сьогодишньому високодинамічному та мінливому зовнішньому середовищі, швидкий та точний зворотний зв'язок дозволяє організації оперативно реагувати на нові виклики та можливості, коригувати свою стратегію та тактику, щоб залишатися конкурентоспроможною. По-друге, контроль сприяє значному підвищенню ефективності діяльності. Виявляючи неефективні процеси, зони перевитрат або невиправданих втрат, він надає керівництву інформацію для оптимізації використання всіх видів ресурсів – фінансових, матеріальних, людських, інформаційних, що, зрештою, призводить до зростання загальної продуктивності. По-третє, контроль є гарантом досягнення цілей. Він дозволяє переконатися, що організація не відхиляється від наміченого курсу, що всі її підрозділи та співробітники працюють на спільний результат, що є запорукою реалізації як тактичних, так і довгострокових стратегічних цілей.

Крім того, ефективний зворотний зв'язок через контроль має значний вплив на мотивацію та навчання персоналу. Коли співробітники чітко розуміють, які стандарти та показники їхньої роботи контролюються, і отримують об'єктивну інформацію про свої результати, це допомагає їм усвідомлювати свій внесок у спільну справу, виявляти сильні сторони та зони для розвитку. Такий зворотний зв'язок може бути потужним мотиваційним фактором, а також основою для програм навчання та підвищення кваліфікації. Нарешті, можливо, однією з найважливіших ролей контролю як зворотного зв'язку є підтримка прийняття управлінських рішень. Інформація, яка генерується системою контролю – чи то фінансові звіти, операційні показники, чи дані про задоволеність клієнтів – є фундаментальною основою для

обґрунтованих рішень на всіх рівнях управління: від щоденних операційних рішень до довгострокових стратегічних кроків.

Отже, контроль як зворотний зв'язок є життєво важливим, динамічним і неперервним елементом управління. Він не лише забезпечує стабільність функціонування організації, дозволяючи їй триматися на заданому курсі, а й стимулює її постійний розвиток, адаптацію та вдосконалення в умовах мінливого світу. Це не просто інструмент для "ловлі помилок", а комплексний механізм, що дозволяє організації вчитися, зростати та досягати нових висот.

2.2 Зміст і категорії управлінського контролю

Управлінський контроль є фундаментальною функцією менеджменту, що забезпечує спрямованість діяльності підприємства на досягнення встановлених цілей. Його зміст виходить за рамки простої перевірки та охоплює широкий спектр взаємопов'язаних дій, тоді як його категорії дозволяють систематизувати різні підходи до його здійснення.

Зміст управлінського контролю відображає сукупність функцій, процесів та елементів, які забезпечують реалізацію контрольної діяльності на підприємстві. Він є циклічним процесом, який постійно повторюється, дозволяючи організації адаптуватися до змін та підвищувати свою ефективність. Цей процес починається з визначення стандартів та критеріїв ефективності, де чітко формулюється, що саме має бути досягнуто — чи то кількісні показники, такі як планові обсяги виробництва та продажу, бюджетні ліміти, нормативи витрат, чи якісні критерії, як-от стандарти якості продукції або рівень обслуговування клієнтів. Ці стандарти слугують еталоном для подальшого порівняння. Наступний крок – вимірювання фактичних результатів, тобто систематичний збір даних про реальний стан справ, що включає отримання інформації про фактичні обсяги, витрати, доходи та терміни виконання. Достовірність та своєчасність зібраної інформації є запорукою ефективності всього контрольного процесу. Далі відбувається порівняння фактичних результатів зі стандартами, що є центральним етапом контролю, де

зібрані дані зіставляються з встановленими критеріями для виявлення відхилень – різниці між тим, що є, і тим, що повинно бути. Ці відхилення можуть бути як негативними (проблеми, недоліки), так і позитивними (перевиконання планів, економія). Проте, просто констатації відхилень недостатньо; суттєвим елементом змісту контролю є аналіз відхилень та виявлення причин, що дозволяє зрозуміти, чому виникла проблема або, навпаки, чому було досягнуто успіху. Це може бути пов'язано як з внутрішніми факторами (неефективність процесів, помилки персоналу), так і із зовнішніми (зміни ринкової кон'юнктури, дії конкурентів).

На основі цього аналізу настає етап розробки та впровадження коригувальних дій – діяльна фаза контролю, де приймаються та реалізуються управлінські рішення для усунення негативних відхилень, використання позитивних можливостей або коригування самих планів, якщо вони виявились нереалістичними. І нарешті, контроль не завершується впровадженням рішень; він передбачає постійний зворотний зв'язок та перегляд, де організація оцінює ефективність вжитих заходів і використовує отриманий досвід для вдосконалення майбутніх планів, оптимізації процесів та загального покращення системи управління, забезпечуючи безперервне навчання та розвиток підприємства.

Категорії управлінського контролю дозволяють систематизувати його різні види за певними ознаками. Найбільш поширеною є класифікація за часом здійснення. Попередній контроль відбувається до початку робіт, маючи на меті запобігти проблемам через перевірку ресурсів та процедур (наприклад, вхідний контроль сировини або затвердження бюджету). Поточний контроль здійснюється безпосередньо під час виконання робіт, дозволяючи оперативно виявляти та коригувати відхилення (як-от моніторинг виробничого процесу чи контроль робочого часу). Підсумковий контроль відбувається після завершення робіт або періоду, оцінюючи досягнуті результати та надаючи інформацію для майбутнього планування (наприклад, аналіз фінансових звітів або оцінка ефективності завершеного проекту). Окрім часового критерію, контроль можна

класифікувати за об'єктами, виділяючи фінансовий, виробничий, контроль людських ресурсів, маркетинговий, контроль інформаційних технологій та контроль якості.

Кожен з них фокусується на конкретних аспектах діяльності підприємства. За рівнем управління розрізняють стратегічний (контроль за довгостроковими цілями), тактичний (контроль за середньостроковими планами) та операційний (контроль за повсякденними завданнями). За формою здійснення контроль поділяють на внутрішній (здійснюється всередині підприємства власними підрозділами) та зовнішній (здійснюється незалежними аудиторами або державними органами). Нарешті, за типом контрольованих параметрів можна виділити фізичний (облік активів), вартісний (фінансові показники) та якісний контроль. Розуміння такого різноманіття дозволяє менеджерам створювати ефективні, комплексні та гнучкі системи контролю, які не лише виявляють проблеми, а й активно сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

2.3 Методи управлінського контролю

Методи управлінського контролю – це конкретні способи й прийоми, які використовують для збору, обробки, аналізу інформації про фактичний стан справ, порівняння її зі стандартами та виявлення відхилень. Вибір методу залежить від об'єкта контролю, поставлених цілей, наявної інформації та ресурсів, адже ефективне використання різних методів дозволяє отримати повну та достовірну картину діяльності підприємства.

Серед основних методів виділяють методи фінансового контролю. Одним із найпоширеніших є бюджетування та бюджетний контроль, що полягає у складанні детальних фінансових планів для всіх підрозділів і видів діяльності, а потім у постійному порівнянні фактичних витрат і доходів з бюджетними показниками. Це дозволяє виявляти перевитрати чи дефіцит коштів.

Наприклад, якщо відділ маркетингу запланував витрати на \$50 000, а фактично витратив \$65 000, бюджетний контроль виявить перевитрату у

\$15 000. Також важливим є аналіз фінансової звітності, що включає вивчення балансу, звіту про прибутки та збитки.

Наприклад, аналізуючи звіт про прибутки та збитки, можна виявити, що рентабельність продажів знизилася з 15% до 10% порівняно з попереднім періодом. Операційний аналіз (CVP-аналіз) дозволяє визначити точку беззбитковості та вплив зміни обсягу виробництва на прибуток.

Припустимо, компанія розраховує, що для покриття постійних витрат їй потрібно продати 1000 одиниць товару; CVP-аналіз допоможе перевірити, чи поточний обсяг продажів забезпечує цю точку. Контроль за грошовими потоками моніторить надходження та виплати коштів для забезпечення ліквідності.

Наприклад, щоденний моніторинг показує, що дебіторська заборгованість зростає, що може сигналізувати про майбутні проблеми з грошовими коштами. Нарешті, контроль витрат передбачає детальний аналіз усіх видів витрат, їх нормування та пошук шляхів оптимізації.

Припустимо, аналіз показує, що витрати на електроенергію на одиницю продукції зросли на 5%, що вимагає вивчення причин.

Наступною групою є методи операційного (виробничого) контролю. Контроль якості використовує різні підходи для перевірки відповідності продукції стандартам.

Наприклад, у металургійній промисловості використовують статистичний контроль процесів (SPC), щоб моніторити хімічний склад сталі в печі в реальному часі, автоматично коригуючи параметри, якщо показники відхиляються від норми, щоб уникнути браку партії. Контроль запасів моніторить рівень запасів сировини, матеріалів і готової продукції. Якщо на складі занадто багато певних комплектуючих, це може бути виявлено під час контролю запасів, що призведе до рішення скоротити майбутні замовлення. Контроль виробничого графіку відстежує виконання планів виробництва. Наприклад, відстеження виробничого графіку виявляє, що збірка певної моделі дронів відстає на два дні, сигналізуючи про необхідність перерозподілу

ресурсів. Метод «Just-in-Time» спрямований на мінімізацію запасів. Автомобільний завод, використовуючи JIT, отримує деталі від постачальників безпосередньо перед їх монтажем, що вимагає бездоганного контролю над логістикою поставок, щоб уникнути простоїв.

Існують також методи контролю людських ресурсів. Контроль продуктивності праці вимірює виробіток працівників. Наприклад, відстеження кількості оброблених замовлень менеджером за день дозволяє оцінити його продуктивність порівняно з нормою. Атестація персоналу є періодичною оцінкою відповідності кваліфікації та результатів роботи співробітників. Після проведення атестації виявлено, що деякі інженери потребують додаткового навчання з нового програмного забезпечення. Контроль дисципліни моніторить дотримання трудової дисципліни. Система пропусків на заводі фіксує запізнення працівників, що дозволяє відділу кадрів контролювати дотримання робочого графіку.

Окрему категорію становлять методи інформаційного та системного контролю. Аудит інформаційних систем (ІТ-аудит) перевіряє безпеку та ефективність ІТ-систем. Наприклад, щорічний ІТ-аудит виявив уразливість в корпоративній мережі, що вимагає оновлення протоколів безпеки. Моніторинг мережевої активності та логів відстежує доступ до даних. Система моніторингу виявила кілька підозрілих спроб входу в систему в неробочий час, що сигналізує про потенційну кібератаку. Управління доступом контролює права користувачів. Фахівець з інформаційної безпеки регулярно перевіряє, чи мають співробітники доступ лише до тієї інформації, яка необхідна їм для виконання посадових обов'язків.

Нарешті, використовуються загальні та аналітичні методи. Порівняльний аналіз (бенчмаркінг) порівнює показники підприємства з показниками лідерів галузі. Компанія порівнює свою швидкість доставки товарів зі швидкістю конкурента, виявляючи, що її показники на 15% гірші, що спонукає до оптимізації логістики.

Аналіз відхилень детально розраховує та вивчає різницю між плановими та фактичними показниками. *Аналіз відхилень показав, що збільшення собівартості продукції відбулося через зростання ціни на ключовий компонент на 10%, хоча обсяги виробництва залишалися стабільними.* Метод винятку (контроль за відхиленнями) передбачає, що контроль здійснюється лише тоді, коли показники виходять за встановлені межі. *Якщо температура в цеху перевищує +25°C або опускається нижче +18°C, система автоматично надсилає сповіщення, оскільки це виходить за рамки допустимих параметрів.*

Ефективна система управлінського контролю зазвичай поєднує різні методи, адаптуючи їх до специфіки підприємства та вимог конкретної ситуації. Постійне вдосконалення та інтеграція цих методів дозволяє підвищувати прозорість, керованість та результативність бізнес-процесів.

2.4 Відмінності корпоративного, оперативного і локального управлінського контролю

Розмежування управлінського контролю на корпоративний, оперативний та локальний відображає його масштаби, рівні застосування та фокусні об'єкти в рамках організаційної структури. Ці види контролю не є взаємовиключними, а формують ієрархічну та взаємодоповнюючу систему, що забезпечує ефективне функціонування підприємства на всіх рівнях.

Корпоративний управлінський контроль є найвищим рівнем контролю в ієрархії підприємства. Він фокусується на стратегічних цілях та загальній діяльності організації в цілому, забезпечуючи відповідність її розвитку встановленим місії, баченню та довгостроковим планам. Цей вид контролю здійснюється на рівні вищого керівництва, ради директорів, власників або акціонерів.

Основні характеристики та відмінності:

- Масштаб: Охоплює діяльність компанії в цілому, включаючи всі її підрозділи, філії, дочірні підприємства, а також взаємодію із зовнішнім середовищем (ринки, конкуренти, регулятори).

- **Горизонт планування:** Довгостроковий (від 3-5 років і більше). Контролюється реалізація стратегії, досягнення ключових стратегічних показників ефективності (KPIs).

- **Об'єкти контролю:** Стратегічні ризики, фінансові результати всієї групи компаній, інвестиційні проекти, злиття та поглинання, корпоративне управління, дотримання законодавства та етичних норм, репутація, розвиток нових напрямків бізнесу, відносини з ключовими стейкхолдерами.

- **Методи:** Стратегічний аналіз, бенчмаркінг, збалансована система показників (BSC), аудит корпоративного управління, аналіз ринкових показників, контроль за виконанням великих інвестиційних проектів.

- **Призначення:** Забезпечення стабільного розвитку, стійкості та зростання вартості компанії в довгостроковій перспективі, захист інтересів акціонерів та власників.

- **Оперативний управлінський контроль**

Оперативний управлінський контроль – це контроль середнього рівня, що зосереджений на тактичних цілях та ефективності функціонування окремих підрозділів, бізнес-процесів або проектів протягом коротко- та середньострокового періоду (від кількох днів до року). Його метою є забезпечення виконання поточних планів і завдань.

Основні характеристики та відмінності:

- **Масштаб:** Охоплює діяльність окремих функціональних підрозділів (виробництво, маркетинг, фінанси, продажі), департаментів або конкретних проектів.

- **Горизонт планування:** Середньо- та короткостроковий (від місяця до року, в деяких випадках – до кількох років для великих проектів).

- **Об'єкти контролю:** Виконання бюджетів підрозділів, обсяги виробництва та продажу, дотримання термінів виконання робіт, якість продукції/послуг, ефективність використання ресурсів на рівні підрозділу, продуктивність праці, витрати за статтями.

- **Методи:** Бюджетний контроль, аналіз відхилень (план-факт), контроль якості продукції на етапах виробництва, моніторинг операційних показників (наприклад, кількість виготовлених одиниць, час виконання замовлення), звіти про продажі та маркетинг, регулярні наради з керівниками підрозділів.

- **Призначення:** Забезпечення ефективного функціонування окремих бізнес-одиниць, своєчасне виявлення та усунення проблем у поточній діяльності, оптимізація витрат та ресурсів на тактичному рівні.

- **Локальний управлінський контроль**

Локальний управлінський контроль є найнижчим рівнем контролю, зосередженим на конкретних робочих місцях, окремих операціях або дрібних завданнях. Його головна мета – забезпечити правильність та ефективність виконання індивідуальних завдань та окремих етапів процесів.

Основні характеристики та відмінності:

- **Масштаб:** Мікрорівень – окремі співробітники, робочі групи, конкретні операції, функціональні ділянки.

- **Горизонт планування:** Короткостроковий (від кількох годин до дня/тижня). Контроль виконання щоденних завдань.

- **Об'єкти контролю:** Дотримання технологічних інструкцій, якість виконання окремих операцій, використання робочого часу, правильність заповнення документів, дотримання норм виробітку.

- **Методи:** Безпосередній нагляд, інструктаж, інструкції, чек-листи, щоденні звіти про виконання завдань, контроль робочого часу, операційний контроль якості на лінії.

- **Призначення:** Забезпечення коректності та ефективності виконання індивідуальних завдань, дотримання внутрішніх стандартів і процедур на низовому рівні, негайне виправлення дрібних помилок.

- **Взаємозв'язок та ієрархія**

Ці три види контролю формують єдину, взаємопов'язану систему:

- Корпоративний контроль визначає загальний напрямок і стратегічні рамки для всього підприємства.
- Оперативний контроль декомпозує ці стратегічні цілі на тактичні завдання для підрозділів і контролює їх виконання.
- Локальний контроль забезпечує належне виконання індивідуальних операцій, які складають основу оперативних процесів.

Таблиця 3

Критерії та відмінності управлінського контролю

Критерій відмінності	Корпоративний управлінський контроль	Оперативний управлінський контроль	Локальний управлінський контроль
1. Рівень управління	Вищий менеджмент, Рада директорів, власники.	Керівники середньої ланки (начальники відділів, цехів, керівники проєктів).	Безпосередні керівники (майстри, бригадири, старші менеджери на ділянках), самі виконавці.
2. Масштаб контролю	Підприємство в цілому, група компаній, всі бізнес-напрямки.	Окремі функціональні підрозділи, департаменти, конкретні проєкти.	Окремі робочі місця, індивідуальні операції, конкретні завдання.
3. Горизонт планування та фокус	Довгостроковий (понад 3-5 років). Фокус на стратегічних цілях та загальному розвитку.	Середньо- та короткостроковий (місяць-рік). Фокус на тактичних цілях та ефективності підрозділів.	Короткостроковий (година-день-тиждень). Фокус на конкретних завданнях та операціях.
4. Основна мета	Забезпечення сталого розвитку, зростання вартості компанії, реалізація стратегії, управління глобальними ризиками.	Забезпечення виконання поточних планів і завдань підрозділу, оптимізація ресурсів, вчасне виявлення проблем.	Забезпечення коректності та ефективності виконання індивідуальних завдань, дотримання процедур на місцях.
5. Типові об'єкти контролю	Стратегічні показники (зростання ринкової частки), прибутковість усієї компанії, великі інвестиційні проєкти, корпоративні ризики, злиття/поглинання, корпоративне управління, репутація.	Виконання бюджетів підрозділів, обсяги виробництва/продажу, терміни проєктів, якість на етапах виробництва, продуктивність відділу, витрати за статтями.	Дотримання технологічних інструкцій, якість виконання окремих операцій, використання робочого часу, правильність заповнення документів, дотримання норм виробітку.
6. Основні	Стратегічний аналіз,	Бюджетний контроль	Безпосередній нагляд,

методи та інструменти	BSC, бенчмаркінг, корпоративний аудит, аналіз ринкових тенденцій, фінансовий аналіз на рівні групи компаній.	підрозділів, план-факт аналіз, моніторинг операційних показників (KPIs), звітність підрозділів, регулярні наради, проміжний контроль якості.	інструктаж, чек-листи, щоденні звіти, оперативний контроль якості, хронометраж, візуальний контроль.
7. Типова періодичність	Раз на квартал, півріччя, рік.	Щотижня, щомісяця, щокварталу.	Щодня, кілька разів на день, після виконання операції.
8. Ключові користувачі інформації	Власники, CEO, Рада директорів, інвестори, топ-менеджмент.	Керівники функціональних підрозділів, керівники проєктів.	Майстри, бригадири, менеджери нижчої ланки, самі виконавці.

Інформація від локального контролю надходить до оперативного, а результати оперативного контролю, у свою чергу, використовуються для аналізу на корпоративному рівні. Таким чином, управлінський контроль створює багаторівневу систему зворотного зв'язку, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати на всіх рівнях, від найменшої операції до реалізації глобальної стратегії.

контроль в системі управління підприємством»

1. Управлінський контроль є однією з ключових функцій управління, яка тісно пов'язана з: (1 бал)

- А) Виключно плануванням
- Б) Плануванням, організацією та мотивацією
- В) Лише внутрішнім аудитом
- Г) Стратегічним аналізом ринку

2. Який етап управлінського контролю передбачає визначення конкретних, вимірюваних та досяжних показників? (1 бал)

- А) Вимірювання результатів
- Б) Коригувальні дії
- В) Порівняння результатів зі стандартами
- Г) Встановлення стандартів

3. Яка головна мета попереднього контролю? (1 бал)

- А) Оцінка результатів після завершення діяльності
- Б) Виявлення відхилень під час виконання робіт
- В) Запобігання виникненню проблем до початку діяльності
- Г) Мотивування персоналу до досягнення цілей

4. Принцип управлінського контролю, що вимагає, щоб система контролю могла пристосовуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, називається принципом: (1 бал)

- А) Економічності
- Б) Гнучкості
- В) Комплексності
- Г) Оперативності

5. Опишіть, як управлінський контроль сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства? (2 бал)

6. Поясніть, чому зворотний зв'язок є критично важливим елементом управлінського контролю? (2 бал)

7. Припустимо, плановий обсяг продажів компанії «Альфа» на місяць становив 5000 одиниць продукції. Фактично було продано 4800 одиниць. Розрахуйте відсоток недовиконання плану продажів. (2 бали)

ТЕМА 3 ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

3.1 Стан виробничого, технічного, кадрового потенціалу

Для будь-якого промислового підприємства, особливо в поточних умовах, розуміння стану та тенденцій розвитку його потенціалу – виробничого, технічного та кадрового – є критично важливим. Це дозволяє не лише оцінити поточні можливості, але й сформуванати стратегії для майбутнього розвитку та подолання викликів.

Виробничий потенціал підприємства характеризує його максимальні можливості щодо випуску продукції або надання послуг за наявних ресурсів (виробничі потужності, сировина, технології, кадри) та ефективності їх використання.

Завантаження потужностей: Який відсоток наявних виробничих потужностей використовується? Чи є надлишкові або недостатні потужності? В Україні багато підприємств, особливо на сході та півдні, стикаються зі зниженням завантаження через безпекові ризики, логістичні проблеми та втрату ринків.

- Ефективність використання ресурсів: Наскільки раціонально використовуються сировина, матеріали, енергія? Чи є високий рівень відходів, браку?

- Виробничі процеси: Наскільки оптимізовані та автоматизовані основні та допоміжні виробничі процеси? Чи відповідають вони сучасним стандартам?

- Гнучкість виробництва: Чи здатне підприємство швидко адаптуватися до зміни обсягів замовлень, асортименту продукції, ринкових умов? Багато українських підприємств показали високу гнучкість у переорієнтації виробництва під потреби воєнного часу.

Тенденції: Оптимізація та підвищення ефективності: Незважаючи на кризу, підприємства прагнуть до LeanProduction (ощадливого виробництва), мінімізації втрат та підвищення продуктивності. Диверсифікація виробництва:

Перехід на випуск нових видів продукції, які мають попит в умовах війни або на міжнародних ринках. Локалізація ланцюгів постачання: Зменшення залежності від імпорتنих компонентів та сировини через логістичні ризики та збої. Запит на модернізацію: У довгостроковій перспективі, для відновлення та конкурентоспроможності, буде необхідне значне оновлення виробничих фондів.

Технічний потенціал відображає якісний стан та рівень технологічного оснащення підприємства, його здатність до інновацій та впровадження новітніх розробок. Це включає обладнання, технології виробництва, науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР), а також ІТ-інфраструктуру. Зношеність обладнання: Який відсоток фізично та морально застарілого обладнання? Багато українських промислових підприємств успадкували значні фонди ще радянських часів, які є зношеними та енергоємними. Рівень автоматизації та цифровізації: Наскільки сучасні технології використовуються у виробничих та управлінських процесах (ERP-системи, АСУ ТП, роботизація)? Доступ до технологій: Чи має підприємство доступ до новітніх технологій, ліцензій, ноу-хау? Інноваційна діяльність: Чи проводяться власні НДДКР, чи є співпраця з науковими установами? Чи впроваджуються інновації?

Кадровий потенціал. Кадровий потенціал характеризує кількісний та якісний склад працівників підприємства, їхню кваліфікацію, досвід, мотивацію та здатність до розвитку. Це найцінніший ресурс, що визначає ефективність використання виробничого та технічного потенціалу.

Кількісний склад: Чи достатньо працівників для виконання всіх завдань? Чи є дефіцит або надлишок персоналу? Якісний склад: Рівень кваліфікації, досвід, компетентність персоналу. Чи відповідають наявні навички сучасним вимогам? Вікова структура: Чи є достатня кількість молодих фахівців? Чи переважає віковий персонал, що створює ризики втрати знань та досвіду? Мотивація та лояльність: Наскільки працівники задоволені умовами праці, оплатою, можливостями для розвитку? Чи є висока плинність

кадрів? Вплив міграції: Війна призвела до значної міграції населення, зокрема кваліфікованих кадрів за кордон або в більш безпечні регіони. Мобілізація: Втрата частини кваліфікованого персоналу через мобілізацію до ЗСУ.

- Дефіцит кваліфікованих кадрів: Особливо гостро відчувається дефіцит інженерів, кваліфікованих робітників, ІТ-спеціалістів, що виїхали або мобілізовані.

- Перекваліфікація та навчання: Необхідність швидкої перекваліфікації наявного персоналу під нові виробничі завдання та технології.

- Зміна підходів до залучення та утримання: Компанії змушені пропонувати більш конкурентні умови, створювати безпечне робоче середовище, інвестувати в соціальні програми.

- Дистанційна робота: Розвиток гібридних та віддалених форматів роботи для частини персоналу (особливо в ІТ та адміністративній сфері) для збереження кадрів.

- Зростання ролі адаптації: Створення програм для швидкої інтеграції нових співробітників, включаючи ветеранів.

- Психологічна підтримка: Зростає потреба у психологічній підтримці та ментальному здоров'ї працівників.

Взаємодія та гармонійний розвиток виробничого, технічного та кадрового потенціалів є ключовими для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності промислових підприємств України в умовах сьогодення та майбутнього відновлення.

3.2 Динаміка фінансових, матеріальних, трудових ресурсів

В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні, динаміка фінансових, матеріальних і трудових ресурсів підприємств зазнає безпрецедентних змін, адаптуючись до викликів та обмежень. Розуміння цих трансформацій є ключовим для оцінки поточного стану бізнесу та прогнозування його розвитку.

Динаміка фінансових ресурсів. Фінансові ресурси підприємств в Україні демонструють складну динаміку, яка визначається макроекономічною стабільністю, рівнем інфляції, доступом до кредитування та інвестиційною привабливістю. Після значного шоку у 2022 році, українська економіка, включаючи фінансовий сектор, показала певне відновлення.

Багато підприємств зіткнулися зі зниженням доходів через втрату ринків, порушення логістичних ланцюгів та зниження купівельної спроможності населення. Проте, сектори, що працюють на забезпечення ЗСУ, або ті, що швидко адаптувалися до нових потреб та знайшли нові експортні можливості, демонструють зростання. Загалом, підприємства адаптувалися до ситуації та зберегли фінансову стабільність, а внутрішня торгівля навіть показує зростання споживчого попиту.

Доступ до банківського кредитування залишається обмеженим через високі ризики та облікову ставку НБУ, хоча державні програми підтримки бізнесу (наприклад, "5-7-9%") дещо пом'якшують ситуацію. Іноземні інвестиції, хоч і сповільнилися, але повністю не припинилися, фокусуючись на критично важливих секторах. Зростання видатків державного бюджету на оборону призводить до високої потреби в залученні позик, що може впливати на доступність капіталу для бізнесу.

Контрольована ситуація на валютному ринку та заходи НБУ дозволяють підтримувати певну фінансову передбачуваність, що є важливим для бізнесу. Зміни в податковій політиці, включаючи збільшення мінімальної заробітної плати та максимальної бази для нарахування ЄСВ, впливають на витрати підприємств, але також можуть свідчити про певне зростання надходжень до бюджету, що опосередковано відображає активізацію економіки.

Динаміка матеріальних ресурсів. Динаміка матеріальних ресурсів безпосередньо залежить від стану виробничих потужностей, логістики та доступу до сировини. Підприємства відчувають значні труднощі з доступом до сировини через руйнування виробничих потужностей на тимчасово окупованих

територіях або в прифронтових зонах, порушення традиційних логістичних маршрутів (зокрема, через блокування морських портів) та зростання цін на енергоносії. Це змушує бізнес шукати нових постачальників, часто за кордоном, що підвищує вартість логістики та залежність від імпорту.

Перебої з постачанням електроенергії, а також обстріли та загальна небезпека, змінили пріоритети для підприємців: логістика стала однією з головних проблем після безпеки працівників. Це призвело до пошуку альтернативних шляхів доставки, розвитку автомобільних та залізничних перевезень на заході країни, але при цьому суттєво зросли витрати на транспортування. У деяких галузях спостерігається тенденція до оптимізації та мінімізації виробничих запасів, щоб зменшити ризики втрат у випадку обстрілів або логістичних збоїв. Однак для інших, критично важливих виробництв, може спостерігатися прагнення створити певний страховий запас. Руїнування інфраструктури (доріг, мостів, складів) прямо впливає на доступність та ефективність використання матеріальних ресурсів.

Динаміка трудових ресурсів

Кадровий потенціал є одним з найбільш важливих питань для українських підприємств, оскільки динаміка трудових ресурсів зазнала значних негативних впливів.

Дефіцит кадрів: Повномасштабна війна спричинила значний дефіцит робочої сили, особливо кваліфікованих спеціалістів (інженерів, кваліфікованих робітників, ІТ-фахівців, медиків). Це пов'язано з кількома факторами:

Міграція населення: Значна частина українців, включаючи працездатне населення, виїхала за кордон або перемістилася у більш безпечні регіони.

Мобілізація: Багато чоловіків мобілізовано до Збройних Сил України, що позбавляє підприємства цінних спеціалістів.

Безпекові ризики: У прифронтових зонах та регіонах, що регулярно піддаються обстрілам, є труднощі із залученням та утриманням працівників.

Зростання заробітних плат: Дефіцит кадрів призводить до посилення конкуренції за працівників, особливо висококваліфікованих, що викликає

зростання заробітних плат. За прогнозами, номінальні зарплати продовжать зростати, хоча й дещо сповільняться після активного періоду 2024 року.

Зміна структури ринку праці: Спостерігається певна переорієнтація ринку праці, де у західних регіонах кількість вакансій зростає, тоді як у прифронтових областях відновлення робочих місць відбувається повільніше.

Адаптація та перекваліфікація: Підприємства змушені інвестувати у перекваліфікацію наявних співробітників та впроваджувати швидкі програми навчання, щоб заповнити дефіцит. Зростає потреба в адаптації ветеранів війни до цивільного життя та інтеграції їх у робочі колективи.

Віддалена робота: Для збереження кадрового потенціалу, особливо у сферах, де це можливо (ІТ, адміністративна робота), компанії все частіше застосовують гібридні та віддалені формати роботи.

Усі ці динамічні зміни у фінансових, матеріальних та трудових ресурсах створюють нові виклики для управлінського контролю. Він має бути максимально гнучким, адаптивним та оперативно реагувати на ці трансформації, щоб забезпечити стійкість та ефективність підприємств в умовах війни та майбутнього відновлення.

3.3 Проміжні й кінцеві результати діяльності

З точки зору управлінського контролю, розрізнення проміжних і кінцевих результатів діяльності підприємства є ключовим для побудови ефективної системи зворотного зв'язку та прийняття своєчасних і обґрунтованих рішень. Кожен із цих типів результатів відіграє свою унікальну роль у процесі контролю та використовується для різних управлінських цілей, формуючи комплексне розуміння того, як функціонує організація.

Проміжні результати – це показники, що відображають стан і прогрес виконання окремих етапів, операцій або процесів, які є частиною більш широкої, тривалої діяльності або проєкту. Вони генеруються під час функціонування системи, ще до завершення всього циклу роботи, надаючи динамічну картину того, що відбувається "тут і зараз". Основна мета їхнього

контролю полягає в наданні оперативної інформації для швидкого виявлення відхилень, що виникають безпосередньо в ході виконання робіт. Це дозволяє керівництву своєчасно втрутитися, внести негайні корективи у процеси, розподіл ресурсів або застосовувані методи роботи, не чекаючи завершення всієї діяльності та мінімізуючи потенційні негативні наслідки. Такий вид контролю часто називають «керуючим» або «зворотним зв'язком у реальному часі», адже він дозволяє, подібно до капітана судна, коригувати курс, не досягнувши кінцевої точки, щоб уникнути відхилення. Ключовими характеристиками проміжних результатів є їхня оперативність, оскільки вони збираються та аналізуються в режимі реального часу або з дуже коротким інтервалом, їхня деталізація, оскільки вони стосуються конкретних операцій чи етапів, та їхній фокус на процесах, а не на кінцевому продукті.

Приклади проміжних результатів можуть бути різноманітними. У виробництві це може бути кількість вироблених деталей за годину, відсоток браку на проміжному етапі виробництва, моніторинг температури в печі чи часу, витраченого на виконання однієї конкретної операції. У сфері продажів це кількість оброблених дзвінків менеджером за день, середній чек за годину, кількість відвідувачів на сайті за певний період або щоденний обсяг продажів. У проектному менеджменті проміжні результати включають відсоток виконання певного етапу проекту, дотримання проміжного дедлайну або використання бюджету на конкретному завданні. З точки зору фінансів це щоденний залишок коштів на рахунках підприємства або щоденний обсяг дебіторської чи кредиторської заборгованості. Навіть у управлінні персоналом проміжні результати проявляються у кількості годин, відпрацьованих співробітником за тиждень, або рівні відвідуваності ним внутрішніх тренінгів. Усі ці показники є сигналами, які допомагають уникнути більших проблем у майбутньому.

З іншого боку, кінцеві результати – це підсумкові показники, що відображають завершений цикл діяльності, проекту або звітного періоду. Вони демонструють остаточний ефект від усіх вжитих зусиль та використаних

ресурсів. Їхня сутність та мета з точки зору контролю полягає в проведенні комплексної оцінки загальної ефективності діяльності. Кінцеві результати є об'єктом підсумкового контролю, що дозволяє визначити, чи були досягнуті стратегічні та тактичні цілі, та проаналізувати загальні фінансові й нефінансові показники. Цей вид контролю дає змогу вивчити уроки минулого, ідентифікувати успішні практики для їхнього масштабування та виявити системні проблеми, що потребують усунення в майбутньому плануванні. Хоча підсумковий контроль не може безпосередньо вплинути на вже завершену діяльність, його роль є критично важливою для стратегічного розвитку та адаптації організації. Характеризуються кінцеві результати своєю завершеністю, оскільки вони отримуються після повного виконання процесу чи періоду, агрегованістю, адже відображають сукупні показники, та фокусом на виході, продукті або загальному ефекті діяльності.

Прикладами кінцевих результатів можуть бути: у виробництві – загальний обсяг випущеної готової продукції за місяць чи рік, відсоток браку всієї партії готової продукції або собівартість одиниці продукції за звітний період. У сфері продажів це може бути загальний дохід від продажів за квартал, чистий прибуток від реалізації певного товару, досягнута ринкова частка компанії або загальна кількість нових клієнтів за рік. У проектному менеджменті кінцевим результатом є успішно завершений проект (з дотриманням усіх термінів та бюджету) та показник його рентабельності інвестицій (ROI). З точки зору фінансів це чистий прибуток компанії за рік, рентабельність активів, коефіцієнти ліквідності або розмір виплачених дивідендів. В аспекті управління персоналом це показник плинності кадрів за рік, загальний рівень задоволеності персоналу або середня продуктивність працівника за звітний період.

Важливо розуміти, що проміжні та кінцеві результати не існують відокремлено, а є ланками єдиного ланцюга управлінського контролю, що формує безперервну систему. Проміжні результати є важливими індикаторами, які зрештою формують кінцевий результат. Ефективна система управлінського

контролю обов'язково поєднує моніторинг обох типів результатів. Поточний контроль проміжних результатів дозволяє керівництву вносити оперативні корективи, запобігаючи накопиченню проблем та забезпечуючи своєчасне виконання планів. Це можна порівняти з керуванням кораблем за допомогою радара, який постійно показує найменші відхилення від курсу, дозволяючи одразу коригувати рух і запобігати зіткненням чи збиттям зі шляху. Водночас, підсумковий контроль кінцевих результатів надає стратегічний зворотний зв'язок, дозволяючи оцінити загальний успіх подорожі, ідентифікувати системні недоліки та сильні сторони, що стає основою для коригування довгострокових стратегій та майбутнього планування. Це схоже на ретельний аналіз усього пройденого маршруту після прибуття до порту, щоб вивчити досвід і спланувати наступну подорож ще ефективніше, уникнувши минулих помилок.

Таким чином, управлінський контроль, оперуючи як проміжними, так і кінцевими результатами, забезпечує комплексний, багатовимірний підхід до управління. Він дозволяє підприємству не тільки ефективно функціонувати в короткостроковій перспективі, оперативно реагуючи на виклики та можливості, але й постійно вдосконалюватися, адаптуватися до мінливих зовнішніх умов та досягати своїх стратегічних цілей у довгостроковому періоді. Це забезпечує сталість розвитку, конкурентоспроможність та загальну життєздатність організації.

3.4 Звітність як інструмент корпоративного управління і контролю

Управлінська звітність є одним із найпотужніших та найважливіших інструментів у системі корпоративного управління та контролю. На відміну від фінансової звітності, яка орієнтована на зовнішніх користувачів (інвесторів, кредиторів, податкові органи) та регулюється суворими стандартами (МСФЗ, П(С)БО), управлінська звітність створюється виключно для внутрішніх потреб компанії. Її головна мета — забезпечити менеджмент усіх рівнів актуальною, достовірною та релевантною інформацією для прийняття ефективних рішень, моніторингу діяльності та здійснення контролю.

Роль управлінської звітності у корпоративному управлінні

Корпоративне управління — це система взаємодії між менеджментом компанії, її радою директорів, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Його мета — забезпечити ефективне та прозоре управління, що сприяє зростанню вартості компанії та захисту інтересів усіх стейкхолдерів. У цьому контексті, управлінська звітність виконує кілька ключових функцій:

1. **Забезпечення прозорості та підзвітності:** Управлінська звітність надає керівництву та раді директорів детальну інформацію про операційну, фінансову, маркетингову діяльність, стан ресурсів, ефективність процесів тощо. Це дозволяє акціонерам та раді директорів контролювати дії менеджменту, оцінювати його ефективність та вимагати підзвітності за досягнуті результати або їх відсутність. Без такої звітності контроль стає поверхневим, а рішення — необґрунтованими.

2. **Підтримка стратегічного планування та реалізації:** На відміну від історичного погляду фінансової звітності, управлінська звітність часто орієнтована на майбутнє або надає оперативні дані для швидкого реагування. Вона містить аналітичну інформацію про виконання стратегічних KPIs (ключових показників ефективності), динаміку ринкової частки, задоволеність клієнтів, ефективність інвестиційних проєктів. Це дозволяє раді директорів оцінювати прогрес у досягненні стратегічних цілей та, за потреби, коригувати стратегічний курс компанії.

3. **Управління ризиками:** Ефективна управлінська звітність включає інформацію про виявлені ризики (операційні, фінансові, ринкові, кібернетичні), їхню оцінку та заходи з їхнього мінімізації. Це дозволяє керівництву та раді директорів своєчасно реагувати на потенційні загрози, впроваджувати необхідні превентивні заходи та забезпечувати стійкість компанії.

4. **Мотивація та оцінка ефективності менеджменту:** На основі управлінської звітності можуть формуватися системи винагород та преміювання для менеджерів, оскільки вона надає конкретні, вимірювані

показники їхньої роботи. Це підвищує мотивацію та орієнтує керівників на досягнення встановлених цілей.

Управлінська звітність як інструмент контролю

Як інструмент контролю, управлінська звітність є основним механізмом зворотного зв'язку, що пронизує всі рівні управління. Вона дозволяє керівникам усіх ланок:

1. Встановлювати стандарти та показники: Хоча самі стандарти визначаються на етапі планування, управлінська звітність слугує носієм цих стандартів і показників, за якими буде здійснюватися контроль. Вона визначає, що саме буде вимірюватися і з чим порівнюватися.

2. Вимірювати фактичні результати: Звітність систематично збирає та узагальнює дані про фактично досягнуті показники діяльності. Це можуть бути дані про обсяги виробництва, продажі, доходи, витрати, використання ресурсів, якість продукції/послуг тощо. Завдяки автоматизації (ERP-системи, ВІ-платформи), збір цих даних може відбуватися в режимі реального часу.

3. Виявляти та аналізувати відхилення: Завдяки гнучкості управлінської звітності, вона дозволяє проводити детальний план-факт аналіз. Це дозволяє не просто констатувати відхилення від планових показників, а й заглибитися в їхні причини, аналізуючи фактори, що вплинули на результат. Наприклад, звіт може показати не просто перевитрату, а й конкретну статтю витрат, яка була перевищена, та ймовірні причини цього.

4. Приймати коригувальні рішення: Інформація, надана управлінською звітністю, є основою для прийняття оперативних та тактичних рішень. Якщо звіт показує падіння продажів певного товару, менеджер може оперативно змінити маркетингову стратегію або скоригувати ціну. Якщо виявляється перевитрата бюджету відділу, керівник може перерозподілити ресурси або переглянути плани.

5. Забезпечувати зворотний зв'язок для планування: Результати, відображені в управлінській звітності, слугують цінним досвідом для майбутнього планування. Аналіз успішних практик та помилок дозволяє

зробити наступні плани більш реалістичними, обґрунтованими та ефективними. Це забезпечує постійне вдосконалення управлінських процесів.

Таким чином, управлінська звітність виходить за межі простого обліку. Вона є динамічним, гнучким та адаптивним інструментом, що забезпечує керівництво повною картиною діяльності компанії. Вона є невід'ємною частиною як системи корпоративного управління, надаючи раду директорів та акціонерам необхідну прозорість та можливість контролювати стратегічний курс, так і ключовим інструментом для менеджменту всіх рівнів, дозволяючи їм ефективно контролювати операційну діяльність, приймати виважені рішення та вести підприємство до успіху.

Методичні рекомендації до практичної роботи на тему: «Об'єкти управлінського контролю»

Це завдання вимагає від вас застосування знань про об'єкти управлінського контролю, аналіз відхилень та прийняття коригувальних рішень. (15 балів)

Опис ситуації: Підприємство «МегаКом» спеціалізується на виробництві високотехнологічного обладнання. За останній звітний місяць, керівництво виявило кілька відхилень від планових показників по різних об'єктах контролю.

Ваше завдання: проаналізувати ці відхилення, розрахувати їх величину та запропонувати можливі коригувальні дії. Завдання: Заповніть наведену нижче таблицю. Для кожного рядка виконайте наступне: Визначте об'єкт контролю: До якої категорії об'єктів управлінського контролю належить дана ситуація (наприклад, фінансові ресурси, виробничі процеси, людські ресурси, матеріальні ресурси тощо). Розрахуйте відхилення: Визначте абсолютну величину відхилення (у відповідних одиницях виміру) та його характер (перевиконання, недовиконання, перевитрата, економія).

Запропонуйте 2-3 можливі коригувальні дії: На основі виявленого відхилення та його ймовірного характеру, запропонуйте конкретні управлінські заходи для вирішення проблеми або використання можливості.

№	Показник	Планове значення	Фактичне значення	Одиниця виміру	Об'єкт контролю	Розрахунок відхилення (сума та характер)	Можливі коригувальні дії
1	Обсяг випуску продукції	1500	1400	одиниць			
2	Витрати на електроенергію	120000	135000	грн			
3	Кількість скарг від клієнтів	10	15	одиниць			
4	Час обробки	3	4	робочі години			
5	Кількість прийнятих на роботу	5	7	осіб			

	кваліфікованих спеціалістів						
6	Рентабельність продажів	15	12	%			

ТЕМА 4ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ І ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

4.1 Завдання контролю ресурсів, діяльності, результатів

У системі управлінського контролю, завдання, що стосуються ресурсів, діяльності та результатів, формують цілісну, взаємопов'язану систему, спрямовану на забезпечення максимальної ефективності та беззаперечного досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Кожен із цих аспектів є об'єктом пильної уваги контролю, але з різними акцентами, з різною глибиною проникнення та на різних етапах управлінського циклу, що дозволяє керівництву мати повну картину стану справ та своєчасно реагувати на будь-які відхилення.

Контроль ресурсів є переважно функцією попереднього контролю, хоча його елементи незмінно проявляються і в поточному моніторингу. Основна мета цього контрольного сегменту – гарантувати наявність всіх необхідних ресурсів у достатній кількості, відповідної якості та у потрібний час, а також забезпечити їхнє раціональне, оптимальне та максимально ефективне використання. Цей вид контролю, по суті, фокусується на «входах» системи, тобто на тому, що підприємство залучає для своєї діяльності. Завдання контролю ресурсів охоплюють багато вимірів. По-перше, це контроль наявності та якості ресурсів. Він передбачає ретельну перевірку відповідності фактичної кількості та якісних характеристик наявних фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів встановленим нормам, стандартам та поточним потребам виробництва чи обслуговування.

Наприклад, відділ закупівель ретельно перевіряє вхідну партію сировини на відповідність технічним умовам, щоб уникнути браку на пізніших етапах виробництва, або фінансовий відділ моніторить поточний стан рахунків, щоб переконатися в наявності достатніх коштів для майбутніх платежів і уникнути касових розривів. По-друге, це контроль ефективності використання.

Тут мова йде не просто про наявність, а про те, наскільки раціонально та продуктивно використовуються вже залучені ресурси, щоб мінімізувати втрати та перевитрати. Це завдання включає запобігання невиннованим витратам, нецільовому використанню активів та пошук шляхів оптимізації. Скажімо, аналізується фактичне споживання електроенергії на одиницю продукції, щоб виявити неефективність роботи обладнання, або відділ кадрів відстежує рівень завантаження працівників, щоб уникнути простоїв та підвищити продуктивність праці. Третім важливим завданням є контроль відповідності планам і бюджетам. Цей аспект контролю фокусується на зіставленні фактичного залучення та витрачання ресурсів із затвердженими бюджетами, планами та нормативами. Це дозволяє керівництву бачити, наскільки точно дотримуються фінансові обмеження та ресурсні ліміти.

Класичним прикладом є порівняння фактичних витрат на рекламу з виділеним маркетинговим бюджетом або контроль закупівлі нового обладнання згідно з затвердженим інвестиційним планом, щоб уникнути необґрунтованих витрат. І, нарешті, четвертим завданням є контроль законності та доцільності. Цей аспект гарантує, що всі операції з ресурсами здійснюються відповідно до чинного законодавства, внутрішніх політик та є економічно обґрунтованими. Це може включати перевірку наявності всіх необхідних дозвільних документів при придбанні великих активів або контроль за дотриманням ліцензійних вимог у специфічних галузях, аби уникнути юридичних ризиків та штрафів. Таким чином, контроль ресурсів забезпечує міцну основу для подальшої ефективної діяльності підприємства.

Контроль діяльності є основним завданням поточного управлінського контролю. Його увага зосереджена на самих процесах, діях та операціях, які безпосередньо відбуваються всередині підприємства. Головна мета цього контрольного сегменту – забезпечити повну відповідність фактичного перебігу процесів встановленим процедурам, технологіям та планам, а також оперативно виявляти та миттєво коригувати будь-які відхилення, що виникають під час виконання роботи. Це динамічний та життєво важливий контроль, що дозволяє

уникнути накопичення проблем. Завдання контролю діяльності охоплюють кілька ключових напрямків. По-перше, це контроль дотримання технологій та процедур. Він передбачає ретельну перевірку того, наскільки співробітники та залучене обладнання слідує встановленим технологічним картам, внутрішнім регламентам, інструкціям та затвердженим бізнес-процесам.

Наприклад, майстер у цеху постійно моніторить, чи дотримуються робітники послідовності операцій на складальному конвеєрі, щоб забезпечити якість продукції, або керівник відділу обслуговування перевіряє, чи правильно менеджери обробляють запити клієнтів згідно з внутрішнім протоколом. По-друге, не менш важливим є контроль ефективності процесів. Тут оцінюється, наскільки ефективно, швидко та з мінімальними витратами виконуються певні дії чи групи операцій. Це дозволяє виявляти потенціал для оптимізації. Приміром, аналізується середній час проходження замовлення від моменту отримання до відвантаження, щоб ідентифікувати "вузькі місця" та прискорити виконання замовлень, або вимірюється цикл виробництва конкретного продукту для пошуку можливостей його скорочення. Третім завданням є виявлення "вузьких місць" та проблем. Цей аспект контролю спрямований на ідентифікацію тих етапів або операцій, які сповільнюють загальний процес, призводять до втрат, зниження якості або збільшення витрат.

Наприклад, регулярний моніторинг може виявити ділянку на виробництві, де постійно накопичується незавершене виробництво через несправність обладнання або брак персоналу, що вимагає негайного втручання. І, нарешті, найважливіше завдання – це оперативне коригування. Це означає вжиття негайних заходів для усунення виявлених відхилень або вирішення проблем безпосередньо у процесі діяльності, не чекаючи завершення етапу. Прикладом може бути негайна зупинка виробничої лінії при виявленні критичної несправності обладнання, перерозподіл завдань між працівниками, щоб прискорити виконання термінового замовлення, або проведення додаткового інструктажу для співробітника, який систематично робить

помилки. Таким чином, контроль діяльності є динамічним пульсом підприємства, що забезпечує його безперервне та ефективне функціонування.

Контроль результатів є ключовим завданням переважно підсумкового управлінського контролю, хоча дані про результати можуть збиратися і на проміжних етапах для агрегованого аналізу. Він зосереджений на "виходах" системи – на кінцевих продуктах, послугах або фінансових та нефінансових показниках, досягнутих за певний звітний період. Його головна мета – всебічно оцінити загальну ефективність досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також успішність реалізації всіх попередніх планів та програм. Цей контроль дозволяє зробити висновки з минулого досвіду, щоб ефективніше планувати майбутнє. Завдання контролю результатів охоплюють кілька принципових напрямків. По-перше, це оцінка досягнення цілей. Це фундаментальне завдання, що передбачає визначення того, наскільки підприємство чи його окремі підрозділи досягли поставлених перед ними цілей.

Наприклад, аналізується виконання річного плану продажів, щоб зрозуміти, чи досягнуті цільові показники виручки, або перевіряється реалізація великого інвестиційного проекту у встановлені терміни та в рамках бюджету. По-друге, не менш важливим є оцінка загальної ефективності. Цей аспект включає аналіз співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами, тобто співвідношення «витрати-результат».

Це дозволяє не просто констатувати факт, а оцінити продуктивність та рентабельність діяльності. Приміром, розраховується рентабельність продажів за квартал, щоб зрозуміти, наскільки ефективно компанія перетворює виручку в прибуток, або оцінюється ефективність рекламної кампанії, порівнюючи витрати на неї з отриманим додатковим доходом. Третє завдання – це виявлення причин успіхів та невдач. Контроль результатів не обмежується лише констатацією факту досягнення чи недосягнення цілей; він поглиблюється в аналіз, чому саме були отримані такі результати. Це критично важливо для навчання та розвитку організації. Наприклад, аналізуються фактори, що призвели до значного перевиконання плану прибутку (чи це

зростання обсягів продажів, зниження собівартості, або вдала цінова політика), або вивчаються причини падіння ринкової частки, щоб уникнути подібних помилок у майбутньому. Четвертим, і дуже важливим завданням, є формування інформаційної бази для майбутнього планування.

Дані та аналітичні висновки, отримані під час контролю результатів, є незамінним ресурсом для розробки нових, більш реалістичних та обґрунтованих планів, бюджетів та стратегій. Приміром, детальні дані про продажі минулого року використовуються для точного прогнозування попиту на наступний період, або норми витрат коригуються на основі фактичних результатів попередніх періодів. І, нарешті, п'ятим, практичним завданням контролю результатів є його роль як основи для винагород та санкцій. Оскільки контроль результатів надає об'єктивну базу для оцінки ефективності роботи окремих співробітників, команд та підрозділів, ці дані можуть бути використані у системах мотивації (преміювання за досягнення показників) або, за необхідності, при застосуванні коригувальних заходів до тих, хто не досягає поставлених цілей.

Таким чином, контроль ресурсів, діяльності та результатів є взаємопов'язаними, послідовними та циклічними етапами управлінської діяльності. Контроль ресурсів забезпечує, що підприємство має необхідний потенціал для роботи, контроль діяльності – гарантує ефективність використання цього потенціалу у самому процесі, а контроль результатів – оцінює досягнутий кінцевий ефект. Ця інтегрована система забезпечує безперервний та всеосяжний зворотний зв'язок, що є життєво важливим для постійного вдосконалення функціонування підприємства, його адаптації до динамічного середовища та, зрештою, для успішного досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

4.2 Показники ефективності управлінського контролю ресурсів, діяльності, результатів

Ефективність управлінського контролю вимірюється фундаментальною здатністю системи не просто виявляти відхилення, а й активно запобігати проблемам, забезпечувати досягнення поставлених цілей та максимально оптимізувати використання всіх наявних ресурсів. Для реалізації цієї комплексної оцінки використовуються різноманітні показники, що дозволяють кількісно та якісно оцінити результативність контрольних заходів на кожному, критично важливому етапі життєвого циклу підприємства: це стосується контролю ресурсів, контролю діяльності та контролю кінцевих результатів. Ці показники є своєрідним пульсом організації, що дозволяє вищому керівництву та менеджерам усіх ланок не лише бачити поточний стан, а й прогнозувати подальший розвиток, своєчасно втручаючись у процеси.

Ефективність контролю ресурсів – чи то фінансові потоки, матеріальні запаси, трудовий потенціал або інформаційні активи – оцінюється за тим, наскільки раціонально, доцільно та економно ці ресурси залучаються, зберігаються та використовуються протягом життєвого циклу підприємства. Цей сегмент контролю тісно пов'язаний як з попереднім, так і з поточним контролем, фокусуючись на ефективності «входів» у виробничу та управлінську систему. Одним із ключових показників для фінансових ресурсів є коефіцієнт відхилення фактичних витрат від бюджетних, який розраховується як відношення різниці між фактичними та бюджетними витратами до бюджетних витрат, виражене у відсотках. Чим менше це відхилення, особливо у бік перевищення, тим вищою є ефективність контролю за витратами та дотриманням фінансової дисципліни.

Наприклад, якщо відділ маркетингу запланував витрати на рекламну кампанію у розмірі 100 000 гривень, а фактично витратив 120 000 гривень, коефіцієнт відхилення становитиме 20%, що свідчить про необхідність посилення контролю або перегляду бюджету.

Також важливим є рівень дебіторської/кредиторської заборгованості, виражений у днях обороту, що безпосередньо вказує на ефективність управління оборотними коштами компанії. Зниження цього показника, наприклад, скорочення терміну інкасації дебіторської заборгованості, прямо свідчить про ефективність контролю за розрахунками та управлінням ліквідністю. Відсоток цільового використання коштів демонструє частку фінансових ресурсів, яка була використана суворо за призначенням, без будь-яких нецільових витрат, і високий показник тут є ознакою жорсткого та ефективного фінансового контролю. Економія або перевитрата бюджету на закупівлі, що показує різницю між фактичною та плановою вартістю закуплених ресурсів, є прямим індикатором ефективності контролю закупівельної діяльності.

Нарешті, відсоток виявлених фінансових порушень до загальної кількості перевірених операцій відображає якість внутрішнього контролю та аудиту, адже чим більше порушень виявляється, тим краще працює система виявлення, але бажано, щоб їх загальна кількість була мінімальною.

Для матеріальних ресурсів ключовим показником ефективності контролю є відсоток браку вхідної сировини, і очевидно, що чим цей відсоток нижчий, тим ефективнішим є вхідний контроль якості, що запобігає проблемам на подальших етапах виробництва. Коефіцієнт використання матеріалів, який розраховується як відношення фактичної кількості матеріалів, використаних на виробництво, до нормативної, показує, наскільки раціонально використовуються матеріальні ресурси; показник, близький до одиниці або вищий, свідчить про ефективність.

Наприклад, якщо на виробництво однієї деталі нормативно передбачено 1 кг металу, а фактично витрачається 1.1 кг, коефіцієнт використання становить 1.1, що вказує на перевитрату і потребу у контролі виробничого процесу.

Рівень запасів у днях обороту або відсоток запасів, що стали неліквідними, дає змогу оцінити ефективність управління запасами;

оптимальний рівень запасів без надлишків (що призводять до зайвих витрат на зберігання) та дефіциту (що зупиняє виробництво) свідчить про високу ефективність контролю. Також важлива кількість інвентаризаційних нестач чи надлишків, адже чим менше розбіжностей виявляється під час інвентаризації, тим краще налагоджено контроль за збереженням матеріальних цінностей на складах.

Ефективність контролю трудових ресурсів можна оцінити за кількома параметрами. Відсоток відповідності кваліфікації працівників вимогам посади, що визначається на етапі найму та періодичної атестації, є важливим показником ефективності попереднього контролю та кадрової політики. Відсоток дотримання трудової дисципліни, що відображає кількість випадків запізнь, прогулів або інших порушень до загальної кількості працівників, чим він нижчий, тим ефективніший контроль за трудовою поведінкою. Коефіцієнт продуктивності праці, який вимірює виробіток на одного працівника або на годину робочого часу, є прямим індикатором ефективності використання трудових ресурсів; його зростання свідчить про підвищення контролю та мотивації.

Припустимо, у виробничому цеху продуктивність праці за місяць зростає на 5% завдяки впровадженню нових інструкцій та систем моніторингу, що вказує на ефективність контрольних заходів.

Важливо також відстежувати відсоток зниження витрат на фонд оплати праці при оптимізації процесів, адже це свідчить про те, що організація раціональніше використовує робочий час та підвищує ефективність праці без прямого скорочення штату. Для інформаційних ресурсів показником ефективності є кількість інцидентів кібербезпеки; чим менше успішних атак та інцидентів, тим ефективніший контроль за безпекою даних. Час відновлення даних після збою відображає оперативність та ефективність систем резервного копіювання та контролю за цілісністю даних. Нарешті, відсоток повноти та достовірності даних в інформаційних системах показує якість контролю за

введенням та обробкою інформації, що є критичним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ефективність контролю діяльності, тобто безпосередніх процесів та операцій, оцінюється за тим, наскільки ці процеси є керованими, безперебійними, відповідають технологічним вимогам та є оптимальними для досягнення кінцевих результатів. Ці показники переважно пов'язані з поточним контролем. Для виробничих процесів ключовим є відсоток дотримання технологічних стандартів, що відображає кількість відхилень від технологічних карт та інструкцій; чим менший цей відсоток, тим вищою є якість виробничих операцій. Час циклу виробництва, що є тривалістю повного циклу виготовлення продукції, його зниження свідчить про ефективність контролю за процесами та їх оптимізацію.

Наприклад, якщо завдяки автоматизації та посиленому контролю час виробництва однієї партії товару скоротився з 24 до 18 годин, це яскравий показник ефективності контролю діяльності.

Також важливими є кількість простоїв обладнання (чим менше, тим краще), відсоток браку під час виробництва (кількість дефектів, виявлених на проміжних етапах, чим нижчий показник, тим ефективніший контроль) та коефіцієнт використання виробничих потужностей, який відображає відношення фактичного обсягу до максимально можливого, демонструючи ефективність експлуатації основних фондів.

У сфері бізнес-процесів, таких як продажі, обслуговування клієнтів або логістика, ефективність контролю діяльності вимірюється такими показниками, як час обробки замовлення (від моменту надходження до відвантаження), його зниження свідчить про ефективність внутрішніх процесів та їхню оптимізацію. Відсоток своєчасних поставок, що відображає частку виконаних замовлень у встановлені терміни, є прямим індикатором ефективності логістики та управління ланцюгами постачання.

Якщо компанія покращила показник своєчасних поставок з 85% до 98%, це демонструє високу ефективність контролю за логістичними операціями.

Кількість скарг клієнтів, пов'язаних з процесами (наприклад, затримки доставки, невідповідність замовлення), її зниження свідчить про ефективність контролю якості обслуговування та відповідності стандартів. Середній час відповіді на запит клієнта та кількість виявлених порушень внутрішніх регламентів (наприклад, порушень етичних норм або правил безпеки) також є важливими індикаторами керованості та дотримання стандартів у повсякденній діяльності.

Ефективність контролю результатів оцінюється за тим, наскільки успішно досягаються поставлені цілі, які саме фінансові та нефінансові показники отримуються у підсумку, та наскільки ці результати сприяють загальному розвитку та зростанню вартості підприємства. Ці показники переважно належать до сфери підсумкового контролю. Для фінансових результатів ключовим є відсоток виконання плану прибутку чи виручки, що прямо відображає досягнення фінансових цілей. Чим ближче цей показник до 100% або чим він вищий, тим ефективнішим є загальний управлінський контроль. Рентабельність продажів, активів або власного капіталу, що є співвідношенням прибутку до відповідних показників, зростання цих коефіцієнтів свідчить про підвищення ефективності використання всіх ресурсів компанії.

Наприклад, якщо рентабельність активів компанії зростає з 5% до 8% за рік, це є яскравим показником ефективності контролю та управління активами. Економічний прибуток (EVA), що розраховується як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування та вартістю всього задіяного капіталу, позитивне значення цього показника вказує на ефективне створення вартості для акціонерів. Коефіцієнт варіації прибутку оцінює стабільність фінансових результатів; менша варіація свідчить про кращий контроль та передбачуваність.

У сфері виробничих та ринкових результатів важливий відсоток виконання плану виробництва, що прямо показує, наскільки виробництво досягло запланованих обсягів. Ринкова частка підприємства та її динаміка свідчать про успішність компанії на ринку.

Відсоток задоволеності клієнтів, що вимірюється за допомогою таких метрик, як NPS (NetPromoterScore) або CSI (CustomerSatisfactionIndex), високий показник якого є прямим свідченням ефективності всіх процесів, орієнтованих на споживача. Кількість рекламаций та повернень продукції, чим менше цих показників, тим вищою є якість кінцевого продукту та ефективність системи контролю якості. Відсоток впроваджених інновацій, що відображає кількість успішних нових продуктів, послуг або технологій, є індикатором здатності компанії до розвитку та адаптації.

Щодо результатів управління персоналом, важливими є плинність кадрів, низький відсоток якої свідчить про стабільність колективу та ефективність HR-політики. Зростання середньої заробітної плати на одиницю продукції чи послуги важливо контролювати, щоб воно було виправданим і відповідало зростанню продуктивності праці. Відсоток досягнення індивідуальних KPI є прямою оцінкою ефективності виконання завдань окремими співробітниками. Нарешті, кількість успішно завершених проєктів (тих, що виконані в термін та в рамках бюджету) та ступінь виконання стратегічних цілей, часто оцінювані за допомогою збалансованої системи показників (BSC), є інтегральними показниками успішності управління та контролю на вищому рівні.

Інтеграція та комплексний аналіз показників з усіх трьох груп – ресурсів, діяльності та результатів – дозволяє керівництву отримати цілісне, багатовимірне та об'єктивне уявлення про ефективність управлінського контролю та діяльності підприємства в цілому. Це не лише виявляє сильні сторони, що підлягають масштабуванню, а й системні зони для подальшого вдосконалення, що є критично важливим для забезпечення сталості, конкурентоспроможності та довгострокового успіху організації.

Контроль ресурсів фокусується на забезпеченні раціонального та ефективного використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів.

1. Ефективність контролю фінансових ресурсів: Показник: Коефіцієнт відхилення фактичних витрат від бюджетних.

Формула: $(\text{Фактичні витрати} - \text{Бюджетні витрати}) / \text{Бюджетні витрати} \times 100\%$

Приклад: Відділ логістики запланував на місяць витрати на пальне у розмірі 50 000 грн. Фактичні витрати склали 55 000 грн. Розрахунок: $((55000 - 50000) / 50000) \times 100\% = (5000 / 50000) \times 100\% = 10\%$

Інтерпретація: Коефіцієнт відхилення складає +10%. Це свідчить про перевитрату бюджету на 10%, що вказує на недостатню ефективність контролю за витратами на пальне або неточне планування. Це вимагає аналізу причин: зростання цін на пальне, неефективне використання транспорту, відхилення від маршрутів тощо.

2. Ефективність контролю матеріальних ресурсів: Показник: Коефіцієнт використання матеріалів. Формула: $\text{Фактична витрата матеріалу на одиницю продукції} / \text{Нормативна витрата матеріалу на одиницю продукції}$

Приклад: За нормативом для виробництва однієї дерев'яної дошки необхідно 1.2 м³ деревини. Фактично на виробництво однієї дошки витрачається 1.32 м³ деревини через велику кількість відходів.

Розрахунок: $1.32 \text{ м}^3 / 1.2 \text{ м}^3 = 1.1$

Інтерпретація: Коефіцієнт використання матеріалів становить 1.1. Це означає, що фактично на виробництво витрачається на 10% більше матеріалу, ніж передбачено нормою. Такий показник вказує на неефективність контролю за використанням матеріалів, що може бути пов'язано з низькою якістю сировини, застарілим обладнанням, низькою кваліфікацією робітників або технологічними порушеннями.

3. Ефективність контролю трудових ресурсів: Показник: Коефіцієнт продуктивності праці (за виробітком). Формула: $\text{Обсяг виробленої продукції} / \text{Кількість відпрацьованих людино-годин}$ Приклад: Виробнича бригада за місяць виготовила 5 000 одиниць продукції.

Загальна кількість відпрацьованих цієї бригадою людино-годин за місяць склали 8000 годин. Розрахунок: $5000 \text{ од.} / 8000 \text{ год.} = 0.625 \text{ од./год.}$

Інтерпретація: Продуктивність праці становить 0.625 одиниці продукції за годину. Цей показник потрібно порівнювати з плановим нормативом або з попередніми періодами. Якщо планова продуктивність була 0.7 од./год., то фактична нижча, що свідчить про недостатню ефективність контролю за використанням робочого часу або ефективністю роботи персоналу.

Це може вимагати аналізу причин зниження продуктивності. Б. Контроль діяльності Контроль діяльності оцінює ефективність перебігу процесів та операцій, їхню відповідність встановленим процедурам та стандартам.

1. Ефективність контролю виробничих процесів: Показник: Відсоток браку під час виробництва (на проміжному етапі). Формула: $(\text{Кількість забракованих одиниць на етапі} / \text{Загальна кількість вироблених одиниць на етапі}) \times 100\%$

Приклад: На етапі штампування деталей виявлено 150 дефектних деталей із загальної партії у 10 000 одиниць. Розрахунок: $(150/10000) \times 100\% = 1.5\%$ Інтерпретація: Відсоток браку на етапі штампування становить 1.5%. Якщо допустима норма браку на цьому етапі 1%, то це відхилення вказує на неефективність поточного контролю якості на даній ділянці або проблеми з обладнанням/персоналом, що потребують негайного втручання.

2. Ефективність контролю бізнес-процесів (на прикладі логістики): Показник: Відсоток своєчасних поставок. Формула: $(\text{Кількість доставок, виконаних у строк} / \text{Загальна кількість доставок}) \times 100\%$

Приклад: Логістичний відділ компанії за місяць здійснив 500 доставок, з яких 475 були виконані у встановлені терміни, а 25 – із запізненням. Розрахунок: $(475/500) \times 100\% = 95\%$ Інтерпретація: Відсоток своєчасних поставок становить 95%.

Це добрий показник, але 5% запізнень можуть бути критичними для клієнтів. Ефективний контроль дозволить виявити причини цих 5% запізнень (проблеми з транспортом, затримки на складі, форс-мажор) та розробити заходи для їх мінімізації. В. Контроль результатів Контроль результатів оцінює досягнення цілей та ефективність діяльності підприємства за певний період.

Ефективність контролю фінансових результатів: Показник:
Рентабельність продажів. Формула:
(Чистийприбуток/Чистийдохідвідреалізації)×100%

Приклад: За звітний квартал чистий дохід компанії від реалізації продукції склав 1 500 000 грн, а чистий прибуток – 150 000 грн. Розрахунок: $(150000/1500000) \times 100\% = 10\%$ Інтерпретація: Рентабельність продажів становить 10%. Це означає, що з кожної гривні доходу 10 копійок перетворюються на чистий прибуток. Якщо плановий показник рентабельності був 12%, то фактичний результат нижчий, що свідчить про недосягнення фінансових цілей і потребу в аналізі причин (можливо, зростання собівартості, зниження цін, збільшення операційних витрат).

2. Ефективність контролю виробничих та ринкових результатів: Показник: Відсоток виконання плану виробництва. Формула: $(\text{Фактичнийобсягвиробництва}/\text{Плановийобсягвиробництва}) \times 100\%$ Приклад: На місяць було заплановано виробництво 2 000 одиниць готової продукції. Фактично за місяць вироблено 1 800 одиниць. Розрахунок: $(1800/2000) \times 100\% = 90\%$ Інтерпретація: План виробництва виконано на 90%. Це свідчить про недовиконання плану на 10%, що може бути наслідком проблем з ресурсами (наприклад, дефіцит сировини), простоїв обладнання, браку або інших факторів. Ефективний контроль результатів вимагає детального аналізу причин цього відхилення.

3. Ефективність контролю кінцевого результату: Задоволеність клієнтів (NPS - NetPromoterScore). Показник: NetPromoterScore (NPS). Формула: Відсоток промоутерів – Відсоток критиків (Промоутери: 9-10 балів; Пасивні: 7-8 балів; Критики: 0-6 балів за шкалою від 0 до 10 за запитанням «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нашу компанію/продукт друзеві чи колезі?»).

Приклад: Проведено опитування 200 клієнтів. 100 клієнтів оцінили на 9-10 балів (промоутери), 60 – на 7-8 балів (пасивні), 40 – на 0-6 балів (критики). Розрахунок: Відсоток промоутерів: $(100/200) \times 100\% = 50\%$ Відсоток критиків: $(40/200) \times 100\% = 20\%$ NPS: $50\% - 20\% = 30$

Інтерпретація: NPS дорівнює 30. Це вважається добрим показником, але є потенціал для зростання. Якщо попередній показник був 20, то це свідчить про підвищення ефективності роботи з клієнтами. Ефективний контроль результатів дозволить використовувати цей показник для оцінки впливу змін у сервісі чи продукті на лояльність клієнтів. Ці приклади демонструють, як через конкретні розрахунки можна отримати об'єктивну інформацію про ефективність управлінського контролю на різних рівнях, що є основою для подальших управлінських рішень та вдосконалення діяльності підприємства.

Методичні рекомендації до практичної роботи на тему: «Цілі, завдання і показники ефективності управлінського контролю»

Це завдання перевірить ваше розуміння цілей, завдань та показників ефективності управлінського контролю, а також навички аналізу та співставлення термінів.

Частина 1: Співставлення термінів (5 балів)

Завдання 1.1 Співставте кожен термін із його визначенням або описом.

Вкажіть відповідну букву у полі «Відповідь».

№	Термін	Опис/Визначення	Відповідь
1	Ціль управлінського контролю	А. Конкретні дії, спрямовані на виправлення виявлених відхилень або використання можливостей.	
2	Завдання управлінського контролю	Б. Виявлення розбіжностей між запланованими та фактичними показниками.	
3	Якісний показник ефективності контролю	В. Бажаний кінцевий результат, якого прагне досягти система контролю.	
4	Кількісний показник ефективності контролю	Г. Удосконалення управлінських процесів на основі результатів контролю.	
5	Аналіз відхилень	Д. Точність та надійність інформації, що надається системою контролю.	

6	Коригувальні дії	Е. Зменшення кількості браку або скарг клієнтів.	
---	------------------	--	--

Частина 2: Аналіз та розрахунки показників ефективності (5 балів)

Опис ситуації: Підприємство «ТехноДрім» впровадило нову систему управлінського контролю у відділі виробництва. Для оцінки її ефективності за звітний період (квартал) були зібрані наступні дані:

Показник	До впровадження системи контролю (середнє за попередній рік)	Після впровадження системи контролю (за звітний квартал)	Одиниця виміру
Час виявлення типового відхилення у виробництві	72	24	години
Витрати на виробництво одиниці продукції	150	145	грн
Кількість рекламаций (скарг) від клієнтів	30	15	одиниць
Відсоток виконання плану виробництва	90	98	%
Річний обсяг виробництва (для розрахунку витрат)	10000	10000	одиниць

Частина 3. Заповніть таблицю, розрахувавши абсолютну та відносну (у відсотках) зміну кожного показника після впровадження нової системи контролю. (7 балів)

Показник	Абсолютна зміна	Відносна зміна (%)	Покращення/Погіршення
Час виявлення типового відхилення у виробництві			
Витрати на виробництво одиниці продукції			
Кількість рекламаций (скарг) від клієнтів			
Відсоток виконання плану виробництва			

ТЕМА 5 ФІНАНСОВИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ

5.1 Моніторинг надходженням і використанням фінансових ресурсів

Моніторинг надходження та використання фінансових ресурсів є життєво важливою функцією управлінського контролю, що забезпечує фінансову стабільність, ліквідність та платоспроможність будь-якого підприємства. У поточних умовах, особливо в Україні, де економічна ситуація є надзвичайно динамічною та часто непередбачуваною, ефективний та безперервний моніторинг стає абсолютно ключовим фактором не просто виживання, а й сталого розвитку бізнесу. Цей комплексний процес охоплює скрупульозне відстеження всіх грошових потоків компанії, ретельне виявлення їхніх джерел та детальний аналіз напрямків використання, аби керівництво мало змогу своєчасно та на основі достовірних даних приймати найбільш обґрунтовані фінансові рішення.

Суть моніторингу надходження та використання фінансових ресурсів полягає у безперервному, систематичному спостереженні, зборі, ретельному аналізі та об'єктивній оцінці всієї інформації, що стосується руху грошових коштів підприємства. Його цілі виходять далеко за рамки простої фіксації фінансових фактів. Першочерговою метою є забезпечення ліквідності та платоспроможності, адже це головне завдання моніторингу – гарантувати, що компанія завжди має достатньо коштів для своєчасного виконання всіх своїх поточних зобов'язань, таких як виплата заробітної плати співробітникам, розрахунки з постачальниками за отримані товари та послуги, сплата податкових та інших обов'язкових платежів до бюджету.

Без дотримання цього принципу навіть прибуткові компанії, що мають значні активи, можуть зіткнутися з гострою кризою ліквідності, яка здатна призвести до банкрутства. Другою важливою ціллю є оптимізація грошових потоків. Моніторинг дає змогу виявити «вузькі місця» у фінансових потоках, наприклад, необґрунтоване зростання дебіторської заборгованості, нераціональні або надмірні витрати, а також оптимізувати графіки надходжень

та платежів. Це, своєю чергою, дозволяє значно підвищити ефективність використання оборотного капіталу підприємства та зменшити потребу у зовнішньому фінансуванні. Третя ціль – це контроль за дотриманням бюджетів та планів. Моніторинг дозволяє керівництву на постійній основі порівнювати фактичні обсяги надходжень та витрат з тими показниками, що були закладені у фінансових планах та бюджетах, оперативно виявляючи будь-які відхилення та детально аналізуючи їхні причини. Цей аспект моніторингу є невід’ємною основою для ефективного бюджетного контролю. Четверте завдання – це виявлення та своєчасне реагування на фінансові ризики.

Систематичний моніторинг дозволяє заздалегідь помітити негативні тенденції, такі як стабільне зниження надходжень від основної діяльності, неконтрольоване зростання непродуктивних витрат, проблеми з інкасацією дебіторської заборгованості або збільшення прострочених платежів. Таке раннє виявлення дозволяє менеджменту розробляти та впроваджувати необхідні превентивні заходи для мінімізації цих ризиків ще до того, як вони перетворяться на серйозні проблеми. Нарешті, п’ятою, але не менш важливою ціллю є підтримка прийняття управлінських рішень. Моніторинг забезпечує надання оперативної, достовірної та релевантної фінансової інформації для прийняття широкого спектра рішень, що стосуються інвестиційної політики, необхідності залучення додаткових позикових коштів, ефективності управління товарними запасами, стратегії ціноутворення та багатьох інших аспектів господарської діяльності.

Механізм моніторингу фінансових ресурсів реалізується через низку взаємопов’язаних етапів, що утворюють циклічний процес. Він починається з детального планування грошових потоків, або бюджетування. На цьому етапі розробляється бюджет руху грошових коштів, також відомий як CashFlowBudget. У цьому документі максимально детально плануються всі очікувані надходження коштів, джерелами яких можуть бути доходи від продажу продукції або послуг, інвестиції від акціонерів, отримані кредити та позики, а також усі плановані видатки, включаючи оплату праці

співробітникам, закупівлю сировини та матеріалів, сплату податків, орендні платежі та інші операційні витрати. Цей бюджет є фундаментальною основою для подальшого контролю та порівняння.

Наприклад, будівельна компанія "Надійний Фундамент" планує, що у квітні поточного року вона отримає 2 500 000 грн від завершення та здачі об'єктів замовникам, а також 500 000 грн від отриманого банківського кредиту. Водночас, компанія передбачає, що витрати складуть: 1 200 000 грн на заробітну плату працівникам, 900 000 грн на закупівлю будівельних матеріалів, 300 000 грн на оплату послуг субпідрядників та 100 000 грн на адміністративні витрати.

Таким чином, плановий чистий грошовий потік на квітень становить: $(2500000+500000)-(1200000+900000+300000+100000)=3000000-2500000=500000$ грн.

Наступний етап — це збір фактичної інформації. Він полягає у систематичному та безперервному зборі даних про всі фактично здійснені операції з грошовими коштами. Основними та найбільш достовірними джерелами такої інформації є банківські виписки, що фіксують всі надходження та списання з рахунків, касові ордери, що відображають рух готівки, а також первинні бухгалтерські документи, які є підставою для всіх фінансових операцій. Сучасні платіжні системи та системи автоматизації обліку значно спрощують цей процес, дозволяючи збирати дані практично в режимі реального часу.

Продовжуючи приклад компанії "Надійний Фундамент", щодня бухгалтер отримує оновлені банківські виписки та касові звіти, де фіксуються всі деталі: надходження платежів від клієнтів за акти виконаних робіт, оплати рахунків постачальникам за матеріали, нарахування та виплата заробітної плати, сплата податків тощо. На кінець квітня компанія отримала 2 800 000 грн від клієнтів, але кредит ще не надійшов. Фактичні витрати склали: 1 250 000 грн на зарплату, 950 000 грн на матеріали, 320 000 грн на субпідрядників та 110 000 грн на адмінвитрати. Загальні фактичні

надходження: 2 800 000 грн. Загальні фактичні витрати: 1250000+950000+320000+110000=2630000 грн.

Після збору даних настає етап аналізу та порівняння. Це ключова фаза моніторингу, під час якої фактичні показники зіставляються з плановими, закладеними в бюджеті руху грошових коштів. Основне завдання тут – не просто зафіксувати відхилення, а й докорінно визначити їхні причини. Чи пов'язані ці відхилення зі зміною ринкових цін на сировину, зі збільшенням або зменшенням обсягів продажу, із затримками платежів від дебіторів, чи, можливо, з виникненням непередбачених витрат? Глибокий аналіз дозволяє зрозуміти справжню природу фінансових процесів.

У нашому прикладі "Надійного Фундаменту", наприкінці квітня компанія виявила наступні відхилення: планові надходження від клієнтів були 2 500 000 грн, фактичні 2 800 000 грн (перевиконання на 300 000 грн). Плановий кредит 500 000 грн не надійшов (відхилення -500 000 грн). Фактичні витрати на зарплату 1 250 000 грн проти 1 200 000 грн планових (перевитрата 50 000 грн). Матеріали 950 000 грн проти 900 000 грн (перевитрата 50 000 грн). Субпідрядники 320 000 грн проти 300 000 грн (перевитрата 20 000 грн). Адмінвитрати 110 000 грн проти 100 000 грн (перевитрата 10 000 грн). Загальний фактичний чистий грошовий потік: 2800000–2630000=170000 грн.

Порівняно з плановим 500 000 грн, це є значним негативним відхиленням у чистому грошовому потоці на 330 000 грн. Основна причина – неотримання кредиту.

Далі відбувається етап прогнозування та перепланування. На основі детального аналізу фактичних даних та виявлених відхилень здійснюється постійне уточнення прогнозів грошових потоків на наступні звітні періоди. Це дозволяє компанії оперативно реагувати на будь-які зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі, будь то зміна ринкової кон'юнктури, поява нових замовлень або непередбачені витрати. Якщо виявляються суттєві та стійкі відхилення, може бути прийнято рішення про перегляд або коригування

поточного бюджету, а також про внесення змін до загальних фінансових планів компанії, щоб вони відповідали реальним умовам.

У нашому випадку, фінансовий директор "Надійного Фундаменту", виявивши, що кредит не надійшов, а деякі витрати були перевищені, негайно переглянув прогноз грошових потоків на травень. Він заклав вищі витрати на матеріали та розглянув можливість отримання короткострокового кредиту або прискорення стягнення дебіторської заборгованості, щоб компенсувати дефіцит. Також, він переглянув графік платежів постачальникам, щоб розтягнути їх у часі, якщо це можливо.

I, нарешті, завершальний, але не менш важливий етап – це розробка коригувальних заходів. На основі всієї інформації, отриманої в результаті моніторингу та аналізу, розробляються та негайно впроваджуються управлінські рішення, спрямовані на нормалізацію фінансових потоків та усунення виявлених проблем. Це може включати різноманітні дії: активізацію роботи з дебіторською заборгованістю для прискорення інкасації платежів, проведення переговорів з постачальниками щодо відстрочок платежів, перегляд і, можливо, оптимізацію цін на продукцію або послуги, скорочення некритичних витрат, перерозподіл бюджетних асигнувань або навіть залучення короткострокових позикових коштів для покриття тимчасових касових розривів.

Компанія "Надійний Фундамент" вирішила негайно посилити контроль за дебіторською заборгованістю, запровадивши щоденний моніторинг прострочених платежів та жорсткіший графік нагадувань клієнтам. Водночас, керівництво розпочало переговори з основними постачальниками матеріалів про надання знижок або збільшення термінів оплати для вивільнення грошових коштів. Крім того, було прийнято рішення тимчасово відкласти некритичні інвестиції та адміністративні витрати, щоб стабілізувати фінансовий стан.

Ефективний моніторинг надходження та використання фінансових ресурсів неможливий без відповідних інструментів, які допомагають збирати,

обробляти та аналізувати інформацію. Основним звітом є Звіт про рух грошових коштів (CashFlowStatement), який комплексно відображає надходження та вибуття грошових коштів за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю підприємства за певний період. Для щоденного контролю ліквідності використовуються оперативні звіти про надходження та платежі, які надають інформацію в режимі реального часу або з мінімальною затримкою.

Платіжний календар є важливим інструментом для короткострокового прогнозування, допомагаючи спрогнозувати можливі фінансові розриви та забезпечити своєчасність розрахунків. Сучасні системи бюджетування та контролю, такі як модулі фінансового управління в ERP-системах, дозволяють автоматизувати більшість процесів збору даних, порівняння з бюджетом та генерації різноманітних звітів, що значно підвищує їхню точність та оперативність. Крім того, використовуються фінансові коефіцієнти, такі як коефіцієнти ліквідності (наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності), які дозволяють кількісно оцінити поточний фінансовий стан компанії та її здатність покривати свої зобов'язання.

Таким чином, моніторинг надходження та використання фінансових ресурсів є безперервним, динамічним і багатоаспектним процесом, що лежить в основі ефективного фінансового управління на підприємстві. Він дозволяє компанії не тільки виживати в умовах економічної нестабільності та непередбачуваності, а й раціонально використовувати свій капітал, запобігати виникненню фінансових кризових ситуацій, забезпечувати стійку ліквідність та платоспроможність, а також приймати стратегічні рішення, що сприяють сталому розвитку та зростанню вартості підприємства у довгостроковій перспективі.

5.2 Управлінський контроль інвестиційної діяльності та платіжний календар

Управлінський контроль інвестиційної діяльності та платіжний календар є двома наріжними каменями ефективного фінансового менеджменту на будь-якому підприємстві, особливо в динамічних та непередбачуваних економічних умовах, характерних для України. Хоча це різні за своєю суттю інструменти, вони нерозривно пов'язані, оскільки успіх інвестиційних проєктів значною мірою залежить від належного фінансового планування та контролю грошових потоків, що забезпечується саме платіжним календарем.

Управлінський контроль інвестиційної діяльності – це комплексна система спостереження, аналізу та регулювання всіх процесів, пов'язаних з вкладенням капіталу підприємства в довгострокові активи чи проєкти, спрямовані на його розвиток, розширення або підвищення ефективності. Метою цього контролю є не лише моніторинг фактичних витрат, а й оцінка економічної доцільності, відповідності стратегічним цілям, мінімізація ризиків та максимізація віддачі від інвестицій. Цей процес починається задовго до фактичного інвестування, ще на етапі ідеї. Спочатку відбувається ретельна оцінка інвестиційних проєктів, де розглядаються різноманітні сценарії, аналізуються потенційні доходи та витрати, терміни окупності, рентабельність, а також внутрішня норма дохідності. Наприклад, компанія розглядає будівництво нового цеху. Контроль на цьому етапі передбачає перевірку, чи всі альтернативи були розглянуті, чи адекватно оцінені ризики (ринкові, технологічні, регуляторні), чи правильно застосовані методи оцінки ефективності інвестицій.

Якщо запланована дохідність проєкту менша за середньоринкову або вартість залученого капіталу, управлінський контроль повинен виявити це на стадії проєктування, запобігаючи не вигідному вкладенню коштів. Припустимо, компанія «ТехноБуд» розглядає інвестиційний проєкт із будівництва нового виробничого комплексу вартістю 50 мільйонів гривень. Плановий термін

окупності – 7 років. На етапі попереднього контролю аналізується внутрішня норма дохідності (IRR) проєкту.

Якщо розрахунки показують, що IRR становить 12%, а середньозважена вартість капіталу (WACC) компанії дорівнює 15%, то контрольна функція має сигналізувати про недоцільність такого проєкту, оскільки він не генерує достатньої віддачі для акціонерів. Це є прикладом попереднього контролю, що запобігає неефективним інвестиціям. На етапі реалізації інвестиційного проєкту управлінський контроль стає поточним та операційним. Тут акцент зміщується на моніторинг виконання графіків робіт, освоєння бюджетів, дотримання технологічних вимог та стандартів якості. Важливо контролювати, чи фактичні витрати відповідають запланованим, чи немає перевитрат коштів на окремих етапах, чи дотримуються терміни виконання робіт.

Наприклад, при будівництві нового обладнання або модернізації виробничої лінії, контроль включає регулярні звіти від підрядників, звірку актів виконаних робіт, перевірку якості поставлених матеріалів та компонентів. Будь-які відхилення мають бути негайно ідентифіковані, проаналізовані, а їхні причини встановлені. Якщо виявлено, що вартість будівельних матеріалів зросла на 15% порівняно з бюджетом, управлінський контроль має визначити, чи це пов'язано з ринковими коливаннями, чи з неефективним вибором постачальників, чи з іншими внутрішніми чинниками, та запропонувати коригувальні дії.

Наприклад, компанія «ТехноБуд» виділила 10 мільйонів гривень на перший етап будівництва комплексу, який мав тривати 3 місяці. Через 1.5 місяці, під час проміжного контролю, звіт показав, що вже витрачено 6 мільйонів гривень, а виконано лише 40% робіт. Розрахунок показує: фактичний відсоток використання бюджету за цей період $(6\text{млнгрн}/10\text{млнгрн}) \times 100\% = 60\%$. При цьому фактичний відсоток виконання робіт - 40%. Це свідчить про значне відставання від плану та ймовірну перевитрату бюджету, що потребує негайного втручання та перегляду плану робіт. Після завершення інвестиційного проєкту настає етап підсумкового контролю, який є не менш

важливим. На цьому етапі оцінюється фактичний економічний ефект від реалізованих інвестицій. Аналізуються фактично отримані доходи, економія витрат, зростання продуктивності, зміна ринкової частки – все те, що планувалося як результат інвестиції.

Порівнюються фактичні показники окупності, рентабельності та чистої теперішньої вартості (NPV) з плановими. Якщо, наприклад, після запуску нової виробничої лінії, очікувана економія електроенергії не досягається, управлінський контроль має з'ясувати причини (можливо, некоректна експлуатація, технічні несправності, завищені очікування) та розробити заходи для оптимізації. Цей етап також дозволяє зібрати цінний досвід для майбутніх інвестиційних рішень. Якщо раніше згаданий комплекс "ТехноБуд" мав досягти чистого прибутку в 8 мільйонів гривень на рік після запуску, але фактично показує лише 6 мільйонів гривень, то підсумковий контроль має проаналізувати причини цього недовиконання. Це може бути нижчий, ніж очікувалося, обсяг продажів, або вищі операційні витрати.

Розрахунок відхилення: $(6\text{млнгрн} - 8\text{млнгрн}) / 8\text{млнгрн} \times 100\% = -25\%$. Таке відхилення свідчить про значне недосягнення запланованого результату, що вимагає глибокого аналізу та, можливо, перегляду бізнес-моделі або операційних процесів для підвищення ефективності комплексу. Платіжний календар є ключовим інструментом оперативного фінансового управління та невід'ємною частиною контролю грошових потоків, що має прямий вплив на успіх інвестиційної діяльності. Це щоденний або щотижневий план надходжень та виплат грошових коштів, що дозволяє підприємству бачити свою ліквідність у короткостроковій перспективі.

Мета платіжного календаря – забезпечити своєчасність усіх платежів та надходжень, уникнути касових розривів (ситуацій, коли на рахунку немає коштів для здійснення необхідних виплат) та оптимізувати використання вільних грошових коштів. Контроль за допомогою платіжного календаря полягає у щоденній звірці фактичних надходжень та платежів з тими, що були заплановані, а також оперативній корекції планів у відповідь на зміни.

Наприклад, якщо компанія очікувала великий платіж від дебітора, який був відтермінований на тиждень, платіжний календар негайно виявить потенційний касовий розрив. Контроль на цьому етапі вимагатиме від фінансового менеджера або бухгалтера негайно вжити заходів: домовитися про відстрочку платежу постачальнику, використати резервну кредитну лінію або прискорити інкасацію інших дебіторів. Це дозволяє уникнути штрафів за прострочені платежі та зберегти ділову репутацію. Платіжний календар тісно взаємодіє з інвестиційною діяльністю. Будь-яка інвестиція, особливо велика, вимагає значних фінансових вливань, які часто розтягнуті в часі. Платіжний календар дозволяє інтегрувати ці інвестиційні платежі в загальний фінансовий потік компанії.

Наприклад, якщо будівництво нового цеху вимагає оплати матеріалів щомісяця протягом півроку, платіжний календар відобразить ці плановані витрати. Контроль через платіжний календар дозволяє перевіряти, чи є у компанії достатньо вільних коштів на конкретну дату для здійснення запланованих інвестиційних платежів. Якщо виникає дефіцит, платіжний календар виявить це, надаючи час для пошуку рішень, таких як тимчасове залучення позикових коштів, перенесення менш критичних платежів або перегляд графіка інвестиційних витрат.

Наприклад, компанія "ТехноБуд" планує платіж за партію обладнання для нового комплексу на суму 5 мільйонів гривень на 20 травня. У платіжному календарі на цей день є очікуване надходження від клієнта на 6 мільйонів гривень, що забезпечує покриття. Проте, 18 травня стало відомо, що платіж від клієнта затримується на тиждень. Платіжний календар негайно сигналізує про дефіцит коштів на 20 травня. Управлінський контроль у даній ситуації вимагає термінової розробки заходів: чи то переговори з постачальником обладнання про відстрочку платежу, чи то використання короткострокової кредитної лінії, чи то прискорення інших надходжень. Це дозволяє уникнути штрафів та зриву термінів поставки обладнання, що є критично важливим для інвестиційного проекту.

Отже, управлінський контроль інвестиційної діяльності та платіжний календар є не просто окремими інструментами, а елементами єдиної, скоординованої системи. Інвестиційний контроль забезпечує стратегічну доцільність та ефективність довгострокових вкладень, тоді як платіжний календар відповідає за тактичну ліквідність та безперебійне фінансування цих інвестицій у короткостроковому періоді. Успішна реалізація масштабних інвестиційних проєктів, які є рушійною силою розвитку будь-якого підприємства, неможлива без їхнього тісного взаємозв'язку. Комплексний підхід до контролю, що поєднує стратегічне бачення інвестицій з оперативним управлінням фінансовими потоками, дозволяє компаніям не лише ефективно використовувати свій капітал, а й впевнено рухатися до своїх довгострокових цілей, мінімізуючи ризики та максимізуючи прибутковість.

Методичні рекомендації до практичної роботи на тему:

«Фінансовий управлінський контроль»

Творче практичне завдання: «Фінансовий детектив: Від даних до рішення» Це завдання поєднає ваші знання з фінансового управлінського контролю, навички роботи з даними, візуалізації (дашборд) та прийняття рішень (дерево рішень). (25 балів)

Опис ситуації: Ви – новопризначений фінансовий контролер компанії «Інноваційні Технології», яка виробляє та продає високотехнологічні дрони. Останні фінансові звіти свідчать про неочікуване зниження чистого прибутку на 15% за останній квартал, незважаючи на стабільний обсяг продажів. Керівництво стурбоване і просить вас провести швидкий аналіз, виявити потенційні причини та запропонувати конкретні заходи.

Вам надано доступ до деяких узагальнених фінансових даних за останній квартал (порівняно з попереднім, у % змінах): Виручка від продажів: +2% Собівартість реалізованої продукції (COGS): +10% Операційні витрати (Орех): +5% (зокрема, оренда +2%, зарплата адмінперсоналу +3%, маркетинг +20%, комунальні послуги +5%) Інші доходи/витрати: Без суттєвих змін Середня ціна продажу дрона: -3% (через акції та знижки) Обсяг проданих дронів: +5%

Завдання: Ваше завдання – підготувати коротку презентацію для керівництва, яка включатиме: Дашборд ключових фінансових показників (слайд 1): Створіть візуальне представлення наданих фінансових даних. Ви можете намалювати схематичний дашборд на папері, використовуючи різні типи діаграм (стовпчасті, кругові, лінійні) або просто чітко зобразити дані з

візуальними індикаторами (наприклад, стрілки вгору/вниз, кольори).
Обов'язкові елементи: Зміни виручки, COGS, Орех, чистого прибутку, середньої ціни та обсягу продажів.

Мета: Швидко та наочно показати ситуацію керівництву. Аналіз відхилень та дерево рішень для виявлення причин (слайд 2): Визначте основні джерела проблеми: На основі даних дашборду, ідентифікуйте, які саме статті витрат чи доходу найбільше вплинули на зниження прибутку. Побудуйте дерево рішень: Схематично зобразіть дерево рішень, яке показує можливі гіпотези щодо причин зниження прибутку та шляхи їх перевірки.

Наприклад, якщо проблема у COGS, то можливі гіпотези: зростання цін на сировину, збільшення браку, неефективність виробництва. Якщо проблема в Орех, то які саме витрати зросли і чому? Мета: Продемонструвати логіку вашого аналізу та гіпотези щодо причин. Пропозиції коригувальних заходів (слайд 3): Сформулюйте 2-3 конкретні управлінські рішення/дії, спрямовані на покращення ситуації з чистим прибутком. Ваші пропозиції повинні впливати з аналізу відхилень та гіпотез, представлених у дереві рішень.

Мета: Запропонувати керівництву план дій. Вимоги до презентації: Короткість: Презентація має складатися лише з 3 слайдів (або їх схематичних зображень). Візуалізація: Акцент на візуальному поданні даних та логіки (дашборд, дерево рішень). Обґрунтованість: Кожне рішення має бути логічно пов'язане з виявленими проблемами. Творчий підхід: Ви можете додати власні припущення щодо причин (наприклад, чому зріс маркетинг або COGS), щоб обґрунтувати свої гіпотези та рішення. Як це представити: Ви можете: Намалювати слайди на аркушах паперу, використовуючи ручки/маркери та сфотографувати. Використати прості онлайн-інструменти для створення діаграм та схем (якщо маєте доступ).

Описати зміст кожного слайда текстово, детально вказуючи, що саме ви зобразили б на дашборді, які гілки мало б дерево рішень, та які конкретні заходи пропонуєте.

ТЕМА 6 УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

6.1 Комплексна інвентаризація програмного забезпечення та обладнання

Управлінський контроль інформаційних технологій (ІТ) на промисловому підприємстві є не просто бажаною практикою, а критичною необхідністю у сучасному світі, де виробничі процеси все більше залежать від цифрових систем. Це невід'ємна частина загального корпоративного управління, яка гарантує, що ІТ-стратегія перебуває у тісному зв'язку з основними бізнес-цілями підприємства, забезпечуючи його стабільність та розвиток. Оскільки ІТ-інфраструктура промислових гігантів включає в себе не лише офісні комп'ютери, а й складні системи ERP, MES, SCADA та елементи Промислового Інтернету речей (ІоТ), будь-які збої або неефективність у цій сфері можуть призвести до значних фінансових втрат, простоїв виробництва та підриву репутації.

Однією з ключових причин впровадження ефективного управлінського контролю є оптимізація витрат. Без належного нагляду над ІТ-активами, підприємство ризикує переплачувати за надлишкові ліцензії програмного забезпечення, купувати непотрібне обладнання або нерационально використовувати існуючі ресурси. Наприклад, якщо на підприємстві не проводиться регулярний аудит ПЗ, компанія може продовжувати платити за ліцензії на десятки програм, які вже не використовуються або були замінені

іншими рішеннями, що, безумовно, є марною тратою коштів. Ефективний контроль дозволяє виявити такі надмірності та перерозподілити бюджет на більш пріоритетні напрямки або просто заощадити.

Крім того, управлінський контроль відіграє вирішальну роль у мінімізації ризиків, зокрема кіберзагроз та операційних збоїв. Промислові підприємства є привабливими мішенями для кібератак через цінність їхньої інтелектуальної власності та чутливість виробничих процесів. Неконтрольовані або застарілі ІТ-системи є відкритими "дверима" для хакерів, що може призвести до витоку даних, зупинки виробничих ліній або навіть фізичного пошкодження обладнання. Наприклад, якщо система управління виробництвом (MES) працює на застарілій операційній системі без своєчасних оновлень безпеки, це створює величезну вразливість. Контроль допомагає виявляти такі слабкі місця, впроваджувати необхідні захисні заходи та розробляти плани відновлення після інцидентів, забезпечуючи безперервність бізнесу.

Більше того, належний управлінський контроль ІТ сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів та забезпеченню відповідності нормативним вимогам. Коли ІТ-системи добре організовані та підконтрольні, вони можуть надавати керівництву точні та своєчасні дані для прийняття обґрунтованих рішень, автоматизувати рутинні операції та покращувати взаємодію між різними підрозділами. Це, у свою чергу, призводить до зростання продуктивності та якості продукції. Водночас, багато галузей промисловості підпадають під строгі регуляції, що стосуються безпеки даних, конфіденційності та виробничих стандартів. Управлінський контроль забезпечує, що ІТ-системи та процеси відповідають цим вимогам, уникнення потенційних штрафів та юридичних проблем.

Таким чином, управлінський контроль ІТ на промисловому підприємстві є комплексною системою, яка через призму стратегічного вирівнювання, управління ризиками, ефективного використання ресурсів, моніторингу продуктивності та забезпечення комплаєнсу дозволяє підприємству не тільки

ефективно функціонувати в сучасному цифровому середовищі, а й зміцнювати свою конкурентоспроможність та забезпечувати стаке зростання.

Комплексна інвентаризація програмного забезпечення та обладнання – це не просто формальність, а життєво важливий процес для будь-якої організації, яка прагне ефективно керувати своїми ІТ-активами. Уявіть, що ваша компанія – це корабель, а ІТ-інфраструктура – це його навігаційні системи, двигуни та все обладнання на борту. Без точного списку всього, що є на цьому кораблі – від найменшого гвинтика до найскладнішого радара – капітан не зможе ні ефективно керувати, ні уникнути небезпек.

Так само і з ІТ. Ось чому ця інвентаризація настільки важлива. По-перше, вона дозволяє оптимізувати витрати. Уявіть, що ви платите за 100 ліцензій на Microsoft Office, але фактично використовуєте лише 70. Без інвентаризації ви б ніколи цього не дізналися, і щороку викидали б гроші на вітер. Або ж, можливо, у вас на складі лежать десятків невикористаних моніторів, які були закуплені «про всяк випадок», тоді як інші відділи потребують нових. Інвентаризація допомагає виявити такі «мертві вантажі» і перерозподілити ресурси або уникнути зайвих закупівель.

По-друге, це питання безпеки та дотримання ліцензійних вимог. Це як регулярно перевіряти двигун автомобіля та всі його документи. Чи всі ваші програми ліцензійні? Чи не використовує хтось піратське ПЗ, що може призвести до величезних штрафів або навіть судових позовів? Наприклад, під час аудиту велика компанія виявила, що на 150 з 500 комп'ютерів встановлено неліцензійну версію дизайнерської програми. Це могло обійтися їм у мільйони гривень штрафів. Крім того, інвентаризація допомагає виявити застаріле програмне забезпечення або обладнання, яке вже не отримує оновлень безпеки і є "відкритою дверима" для хакерів.

Наприклад, якщо у вас досі працюють сервери під керуванням Windows Server 2003, це величезний ризик. По-третє, повна картина ІТ-активів критично важлива для стратегічного планування. Якщо ви не знаєте, скільки у вас комп'ютерів з певними характеристиками, скільки вільного місця на серверах

або які програми використовуються найчастіше, як ви можете планувати оновлення, розширення мережі або впровадження нових технологій?

Наприклад, керівництво вирішило перейти на нову CRM-систему, яка вимагає потужніших робочих станцій. Без інвентаризації ви не дізнаєтесь, скільки комп'ютерів потрібно оновити, що може призвести до затримок і додаткових витрат. Інвентаризація дає вам чіткі дані для прийняття обґрунтованих рішень.

Звісно, провести таку інвентаризацію – це не просто порахувати комп'ютери. Це глибокий процес, що включає збір детальних даних про кожен пристрій – його модель, серійний номер, конфігурацію, а також повний список встановленого програмного забезпечення, його версії та ліцензії. Для цього використовують спеціальні інструменти, які можуть автоматично сканувати мережу і збирати цю інформацію, наприклад, OCS Inventory NG для збору даних про обладнання та ПЗ, або GLPI для управління активами, яка також дозволяє вести облік ліцензій та пов'язаної документації.

Це дозволяє уникнути ручного заповнення нескінченних таблиць і мінімізувати помилки. Отже, комплексна інвентаризація – це як генеральне прибирання в будинку, після якого ви точно знаєте, що де лежить, що потребує ремонту, а що можна сміливо викинути. Це дозволяє вашій компанії бути більш гнучкою, безпечною та економічно ефективною в динамічному світі технологій.

6.2 Цифрова трансформація системи управління та їх індикатор продуктивності

Цифрова трансформація системи управління – це набагато більше, ніж просто впровадження нових технологій; це глибоке переосмислення бізнес-процесів, корпоративної культури та клієнтського досвіду з використанням цифрових інструментів. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації, кардинально змінюючи способи її функціонування та взаємодії зі стейкхолдерами. Це не точкове оновлення, а

скоріше повна еволюція, що дозволяє компаніям стати більш гнучкими, інноваційними та конкурентоспроможними у швидкозмінному світі. Наприклад, традиційна система управління, яка покладалася на паперові документи та ручний збір даних, трансформується у цифрову платформу, де інформація збирається автоматично з різних джерел, аналізується в режимі реального часу, а рішення приймаються на основі точних даних.

Виміряти успіх цієї трансформації без чітких індикаторів продуктивності (KPIs) практично неможливо. Ці індикатори є компасом, що вказує, чи рухається підприємство у правильному напрямку, чи досягає поставлених цілей. Важливо розуміти, що показники продуктивності мають відображати зміни не лише в технологіях, а й у впливі на бізнес-результати.

Ключові індикатори продуктивності цифрової трансформації управління

1. Покращення операційної ефективності: Зменшення часу виконання бізнес-процесів: Наприклад, якщо раніше процес затвердження замовлення займав 3 дні через ручне погодження, цифрова трансформація може скоротити його до 3 годин завдяки автоматизованим workflow. KPI: Середній час циклу процесу (ProcessCycleTime). Зниження операційних витрат: Впровадження автоматизації, зменшення паперового документообігу та оптимізація використання ресурсів приводять до економії. KPI: Вартість на одиницю виробленої продукції/послуги, або Відсоток скорочення операційних витрат. Зменшення кількості помилок: Автоматизація рутинних завдань мінімізує людський фактор. KPI: Кількість помилок в оброблених транзакціях або Відсоток помилок.

2. Покращення прийняття рішень та доступу до інформації: Швидкість доступу до даних: Цифрова трансформація дозволяє збирати та аналізувати дані швидше, ніж раніше. KPI: Середній час доступу до аналітичних звітів або Час до отримання необхідної інформації. Якість даних: Точні та актуальні дані є основою для ефективних рішень. KPI: Відсоток коректних даних або Кількість виявлених невідповідностей у даних. Кількість рішень, прийнятих на основі даних: Цей індикатор показує, наскільки культура управління переходить від

інтуїтивного до даних-орієнтованого підходу. KPI: Частка рішень, обґрунтованих аналітичними даними.

3. Збільшення задоволеності співробітників та цифрової адаптації: Рівень впровадження нових цифрових інструментів: Наскільки активно співробітники використовують нові системи. KPI: Відсоток активних користувачів нових систем або Час адаптації до нового програмного забезпечення. Продуктивність праці співробітників: Цифрові інструменти мають допомагати співробітникам виконувати більше роботи за менший час. KPI: Кількість завдань, виконаних за одиницю часу на співробітника. Задоволеність співробітників: Зменшення рутинних операцій та покращення умов праці завдяки цифровізації. KPI: Індекс задоволеності співробітників (Employee Satisfaction Index) або Коефіцієнт утримання персоналу.

4. Зміцнення конкурентоспроможності та інновацій: Час виходу нового продукту/послуги на ринок (Time-to-Market): Цифрова трансформація дозволяє прискорити розробку та запуск інновацій. KPI: Середній час від ідеї до комерціалізації. Частка доходу від нових цифрових продуктів/послуг: Показує здатність підприємства створювати нові джерела доходу завдяки цифровізації. KPI: Відсоток доходу від нових пропозицій. Організаційна гнучкість (Agility): Здатність швидко адаптуватися до змінних умов ринку та потреб клієнтів. KPI: Час реакції на ринкові зміни або Кількість успішно впроваджених інновацій за період.

Отже, цифрова трансформація системи управління — це не просто процес впровадження програм і гаджетів, а комплексний перехід, що вимагає чіткого бачення, ефективного впровадження та постійного моніторингу за допомогою релевантних індикаторів продуктивності. Це дозволяє компаніям не лише вижити, а й процвітати в умовах постійних змін, перетворюючи виклики на можливості.

Цифрова трансформація системи управління – це глибока перебудова всіх аспектів діяльності компанії за допомогою сучасних цифрових технологій. Це не просто оновлення програмного забезпечення, а зміна мислення, культури та

оперативних процесів, спрямована на підвищення гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності. Уявіть, що традиційне промислове підприємство, яке десятиліттями покладалося на паперові документи, телефонні дзвінки та особисті наради для управління виробництвом, вирішує повністю змінити свій підхід. Воно прагне перейти до системи, де всі дані про замовлення, виробничі процеси, якість продукції та логістику збираються та аналізуються в режимі реального часу, дозволяючи керівництву приймати миттєві, обґрунтовані рішення. Це і є суть цифрової трансформації.

Без чітких індикаторів продуктивності (KPIs) виміряти успіх такої трансформації практично неможливо. Ці індикатори діють як навігаційна карта, показуючи, чи рухається підприємство у правильному напрямку, чи досягає поставлених цілей і чи отримує очікувану віддачу від інвестицій. Важливо, щоб ці показники відображали не лише технологічні зміни, а й їхній вплив на бізнес-результати.

Проблема: «Металург-Пром», великий виробник металоконструкцій, стикався з низькою ефективністю через застарілу систему управління. Замовлення клієнтів оброблялися вручну, виробничі плани створювалися на основі застарілих даних, контроль якості був переважно візуальним, а відстеження готової продукції на складі було хаотичним. Це призводило до затримок, помилок, високих операційних витрат та низької задоволеності клієнтів.

Рішення (цифрова трансформація):

1. Впровадження ERP-системи: Інтеграція всіх бізнес-процесів (замовлення, планування, закупівлі, виробництво, фінанси).

2. Система MES (Manufacturing Execution System): Підключення виробничих ліній для збору даних у реальному часі про хід виконання замовлень, використання обладнання та якість.

3. Автоматизація складського обліку: Впровадження WMS (Warehouse Management System) з використанням сканерів штрих-кодів та RFID-міток для точного відстеження матеріалів та готової продукції.

4. Аналітична платформа: Створення дашбордів для керівництва, що відображають ключові показники виробництва та продажу в режимі реального часу.

5. Електронний документообіг: Перехід на без паперовий обмін документами всередині компанії та з партнерами.

Мета трансформації: Зменшити час виконання замовлень на 30%, знизити операційні витрати на 15%, підвищити точність даних на 90% та покращити задоволеність клієнтів.

Таблиця 4

Рішення цифрової трансформації

Категорія KPI	Індикатор Продуктивності (KPI)	Пояснення та Приклад	До трансформації	Після трансформації (цільове)
Операційна ефективність	Середній час циклу замовлення	Час від замовлення до відвантаження. Приклад: Скорочення часу завдяки автоматизації обробки.	10 днів	7 днів
	Відсоток скорочення операційних витрат	Економія на адмініструванні, папері, ручній обробці. Приклад: Зниження витрат на 15%.	0%	15%
	Кількість виробничих помилок (на 1000)	Дефекти у виробництві. Приклад: Зниження браку завдяки MES та автоматизованому контролю якості.	50	10
Прийняття рішень	Час доступу до аналітичних звітів	Швидкість отримання даних для аналізу. Приклад: Звіти в реальному часі замість добового очікування.	24 години	15 хвилин
	Відсоток коректних даних у системі	Точність та повнота даних. Приклад: Точні дані про складські залишки для мінімізації помилок.	60%	95%
Задоволеність робітників	Відсоток активних користувачів нових систем	Частка працівників, що використовують цифрові інструменти. Приклад: Оцінка використання нової ERP.	10%	80%
	Індекс задоволеності співробітників	Оцінка задоволеності умовами праці. Приклад: Зростання ESI завдяки	6.5/10	8.0/10

	(ESI)	зменшенню рутини.		
Конкурентоспроможність	Час виходу нового продукту на ринок (T2M)	Час від ідеї до запуску продукту. Приклад: Прискорення розробки та впровадження нових конструкцій.	12 місяців	8 місяців
	Частка доходу від нових цифрових послуг	Дохід від нових пропозицій, що стали можливими завдяки цифровізації. Приклад: Додатковий дохід від онлайн-платформи кастомізації замовлень.	0%	5%

Ця компактна таблиця допомагає керівництву «Металург-Пром» швидко оцінювати прогрес трансформації та приймати своєчасні рішення для забезпечення стійкого розвитку.

Методичні рекомендації до практичної роботи на тему «Управлінський контроль інформаційних технологій на промисловому підприємстві»

Творче практичне завдання (20 балів): «Аналітик майбутнього: від звітності до стратегії» Це завдання сфокусоване на ключових аспектах фінансового управлінського контролю, а саме на веденні обліку, формуванні звітності та прийнятті рішень. Ви виступите в ролі фінансового аналітика, якому потрібно не лише обробити дані, а й перетворити їх на основу для стратегічних кроків.

Опис ситуації: Ви – провідний фінансовий аналітик великої міжнародної компанії «ГлобалТек», яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення та ІТ-консалтингу. Компанія має офіси в трьох країнах (Україна, Польща, Німеччина) і працює за проектною моделлю (тобто, доходи та витрати прив'язані до конкретних ІТ-проектів). Керівництво «ГлобалТек» поставило перед вами амбітну мету: збільшити середню рентабельність проектів на 5% протягом наступних двох кварталів, не знижуючи при цьому якості послуг. Вам необхідно розробити систему контролю, яка дозволить моніторити цей показник, виявляти відхилення та оперативно приймати рішення.

Ваше завдання: Розробіть концепцію фінансового управлінського контролю для підвищення рентабельності проектів, яка охоплюватиме ведення обліку, формування звітності та підтримку прийняття рішень. Ваше рішення має бути представлене у форматі аналітичної доповіді/презентації для фінансового директора.

Структура та зміст аналітичної доповіді/презентації: Слайд 1 назва доповіді «підвищення рентабельності проектів «ГлобалТек»: Концепція фінансового контролю». Мета: Чітко сформулюйте основну мету вашої роботи

(наприклад, "Розробити та впровадити ефективну систему фінансового управлінського контролю проєктів для підвищення їх рентабельності на 5%»). Ключові показники успіху: Які метрики будуть використані для оцінки досягнення мети?

Слайд 2 облік як основа контролю опис: Які конкретні аспекти обліку мають бути посилені або змінені, щоб забезпечити належний фінансовий контроль проєктів? Приклади: Як забезпечити коректний розподіл витрат (зарплати розробників, ліцензії, оренду обладнання) на конкретні проєкти? (Наприклад, за допомогою системи трекінгу робочого часу, алокації спільних витрат). Які доходи мають бути чітко прив'язані до кожного проєкту? Як вести облік прямих та непрямих витрат за проєктами? Як часто мають оновлюватися дані (щоденно, щотижнево)? Мета: Показати, що точний і деталізований облік є фундаментом для подальшого аналізу та контролю.

Слайд 3 звіт. Опис: Які ключові звіти або візуальний дашборд ви б розробили для фінансового директора та керівників проєктів? Зміст дашборду Які показники він має відображати? (Наприклад, рентабельність кожного проєкту, відхилення від бюджету за категоріями витрат, загальний дохід/витрати за періодом). Візуалізація: Опишіть або схематично зобразіть, як виглядатиме дашборд (які типи діаграм, таблиць, індикаторів ви використали б і чому). Періодичність: Як часто формуватиметься ця звітність (щотижнево, щомісяця)? Адресати: Хто буде отримувати ці звіти та дашборди? Мета: Продемонструвати, як облікові дані перетворюються на наочний інструмент контролю.

Слайд 4 Прийняття рішень на основі контролю опис: Який процес прийняття рішень буде використовуватися на основі отриманої звітності? Виявлення відхилень: Як саме система контролю сигналізуватиме про проблеми (наприклад, автоматичні сповіщення при падінні рентабельності проєкту нижче 10%)? Аналіз причин: Які кроки потрібно зробити для аналізу причин відхилень (наприклад, зустрічі з проєктними командами, аналіз додаткових деталізованих даних)? Коригувальні дії: Наведіть 2-3 приклади конкретних управлінських рішень, які можуть бути прийняті для підвищення рентабельності проєктів, виходячи з різних сценаріїв відхилень. Сценарій 1: Перевищення витрат на розробку. Сценарій 2: Низька продуктивність команди. Сценарій 3: Недооцінка вартості проєкту на етапі продажу. Мета: Показати, як звітність перетворюється на конкретні дії для досягнення поставленої мети.

Слайд 5 висновки та рекомендації підсумок:Короткий висновок щодо важливості запропонованої системи контролю. Наступні кроки: Які дії необхідно вжити для впровадження цієї концепції? Очікувані переваги: Повторно наголосіть на очікуваних перевагах для «ГлобалТек».

Якщо є можливість, схематично зобразіть макет дашборду або ключових звітів. Акцентуйте увагу на логічному зв'язку між обліком, звітністю та процесом прийняття рішень. Будьте конкретними у своїх пропозиціях щодо коригувальних дій. Це завдання дасть вам змогу продемонструвати цілісне бачення ролі фінансового контролю на всіх етапах управління підприємством.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

Індивідуальне завдання «Оцінка економічної програми» полягає у складанні творчої роботи у форматі відповіді на запитання (див. таблицю «Структура роботи» нижче).

Для виконання роботи необхідно обрати програму чи проєкт, який пов'язаний із розвитком соціальної чи економічної діяльності національного чи місцевого рівня і зробити його критичний аналіз за запропонованою структурою. Результатом цієї роботи є *обґрунтований авторський висновок щодо сильних та слабких сторін, економічної доцільності, перспектив та очікуваних економічних, соціальних і політичних результатів (наслідків) реалізації обраної програми/проєкту.*

Можна обрати програму/проєкт для аналізу зі сфери вашої професійної експертизи, або знайти документ для аналізу у відкритих ресурсах, наприклад, на сайті органу публічної влади: <https://dniprorada.gov.ua/uk/page/poshuk-prijnyatih-dokumentiv-dniprovs-koi-miskoi-radi>

Форма виконання: розробка, презентація та захист (відповіді на запитання, загальна дискусія) командного/індивідуального завдання на занятті (для зручності можна, але необов'язково, використовувати MS PowerPoint для захисту).

Зміст завдання: творча робота у вигляді короткого аналітичного дослідження чи есе, що презентує результати власного або командного розбору обраної програми чи проєкту.

Структура роботи

Зміст	Авторська думка
1. Назва обраної для аналізу програми чи проєкту	
2. Визначення проблеми, на реалізацію якої спрямовано цю програму чи проєкт: – аналіз основних соціально-економічних показників та визначення провідних тенденцій, безпосередньо пов'язаних із зазначеною проблемою; – оцінка актуальності розв'язання зазначеної	

проблеми; – обґрунтування доцільності державного втручання в перебіг аналізованих господарських процесів, відносин або явищ; – визначення фокус-груп, на які позитивно, негативно чи нейтрально вплине ця програма	
3. Опис механізму, який пропонується застосовувати для розв'язання аналізованої проблеми: – формулювання суті запропонованого державно-управлінського рішення; – аналіз комплексу заходів, пов'язаних з його реалізацією	
4. Аналіз сильних і слабких сторін програми: – критичний аналіз ідеї та основних завдань	
5. Загальний висновок із наданням власної оцінки	

Отримані бали за теоретичну частину та практичні роботи додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шевцов Л.Ю. Управлінський облік: навч. посіб. Львів: Растр-7, 2022. 642с. URL: <https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9071/1>
2. Управлінський облік: навч. Посіб. М.В.Задорожний, В.В.Муравський, В.З. Семанюк, І.Я Омецінська. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 296 с.
3. Макурін А.А. Облікові дані в системі екологічного оподаткування: управлінські аспекти регіональної екологічної політики. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т.35. №6. С. 205–210. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/35>
4. Макурін А.А., Максимов С.П. Економічні аспекти управління інвестиціями. *Трансформаційна економіка*. 2023. №5(05). С. 82–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-14>
5. Макурін А.А., Шишкова Н.Л. Управління ризиком для цілей обліку в сучасних умовах цифровізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 1. С. 81-89. <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.081>
6. Макурін А.А., Максимов С.П., Сотніков В.А. Організаційні аспекти управління витратами та обробка облікових даних на промисловому підприємстві. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. №1. С. 61–67. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/77-8>
7. Макурін А.А., Усатенко О.В., Козаревич С.В. Роль управлінського обліку в оцінці іміджу та гудвілу промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво*. №1(135). 2025. С. 65–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-1-1>
8. Usatenko, O., Pashkevych, M., Makurin, A., Smirnova, I. and Andrushko, R. (2025). Green Accounting Within the Framework of Corporate Social Responsibility and Sustainable Development. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 8(1): 452-469. Doi: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080118>
9. Yermoshkina O., Makurin A., Horiacha O., CHANGING THE EDUCATIONAL PARADIGM IN THE DIGITIZED FINANCIAL WORLD.

Ефективна економіка №6 (2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.18%20>

Навчальне видання

Макурін Андрій Андрійович

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ

Навчальний посібник

Видано в авторській редакції.

Електронний ресурс.

Підписано до видання 31.10.2025 Авт. арк. 4,0

Підготовлено до видання
в Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка».
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 1842 від 11.06.2004.
49005, м. Дніпро, просп. Дмитра Яворницького, 19.