**Міністерство освіти і науки України**

**Університет митної справи та фінансів**

**Факультет управління**

**Кафедра менеджменту ЗЕД**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: Побудова системи управлінського контролю в організації

Виконав:   
здобувач вищої освіти групи М23-1зм спеціальності 073 «Менеджмент»

Гаврилюк Аким Ігорович

Керівник: к.е.н., доцент Олексієнко Р.Ю.

Дніпро – 2024

**АНОТАЦІЯ**

Гаврилюк Аким Ігорович. Побудова системи управлінського контролю в організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Мета магістерської рoбoти пoлягає в дoслідженні системи управлінського контролю в організації в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: проаналізовано поняття та сутність управлінського контролю; досліджено основні принципи та функції управлінського контролю; проаналізовано види та форми управлінського контролю; наведено загальну організаційна-економічна характеристику підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; наведено внутрішній аналіз системи управлінського контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; проаналізовано оцінку ефективності управлінського контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; досліджено впровадження нових підходів до управлінського контролю: сучасні технології та методики ; наведено роль керівництва та персоналу в системі управлінського контролю; досліджено проблеми та виклики в управлінському контролі: шляхи їх подолання.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 65 сторінках, містить 3 таблиці, 1 рисунок. Список бібліографічних посилань включає 36 найменувань.

*Ключові слова*: *система, система управлінського контролю, організація, менеджмент, розвиток системи управління.*

**ABSTRACT**

Gavrilyuk Akym Ihorovych. Construction of a management control system in the organization

Qualification work for the master's degree in the specialty 073 "Management". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The purpose of the master's thesis is to research and analyze the construction of the management control system in the organization at "SILPO-FOOD" LLC. In accordance with the goal, the following tasks were formulated and solved in the work: the concept and essence of management control were analyzed; the main principles and functions of management control were studied; types and forms of management control are analyzed; the general organizational and economic characteristics of the enterprise "SILPO-FOOD" LLC are given; an internal analysis of the management control system at "SILPO-FOOD" LLC is given; the assessment of the effectiveness of management control in LLC "SILPO-FOOD" was analyzed; the implementation of new approaches to management control was investigated: modern technologies and methods; the role of management and personnel in the management control system is given; problems and challenges in management control: ways to overcome them are investigated.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of bibliographic sources. The work is laid out on 65 pages, contains 3 tables, 1 picture. The list of bibliographic references includes 36 items.

*Key words: system, management control system, organization, management, management system development.*

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 3](#_Toc185536391)

[РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ 6](#_Toc185536392)

[1.1. Поняття та сутність управлінського контролю 6](#_Toc185536393)

[1.2. Основні принципи та функції управлінського контролю 12](#_Toc185536394)

[1.3. Види та форми управлінського контролю 19](#_Toc185536395)

[РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 27](#_Toc185536396)

[2.1. Загальна характеристика організації: місія, цілі та стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 27](#_Toc185536397)

[2.2. Внутрішній аналіз системи управлінського контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 34](#_Toc185536398)

[2.3. Оцінка ефективності управлінського контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 44](#_Toc185536399)

[РОЗДІЛ 3: РОЗВИТОК ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 50](#_Toc185536400)

[3.1. Впровадження нових підходів до управлінського контролю: сучасні технології та методики 50](#_Toc185536401)

[3.2. Проблеми та виклики в управлінському контролі: шляхи їх подолання 55](#_Toc185536402)

[ВИСНОВКИ 63](#_Toc185536403)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 66](#_Toc185536404)

## ВСТУП

Управлінський контроль є невід'ємною частиною управлінського процесу і має вирішальне значення для забезпечення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності організації. У світлі глобалізації, зростаючої конкуренції та швидкого розвитку технологій, потреба в якісному управлінському контролі стає ще більш актуальною.

Актуальність побудови системи управлінського контролю також підтверджується необхідністю забезпечення корпоративного управління. Сучасні підприємства повинні враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін: акціонерів, працівників, споживачів, постачальників та суспільства в цілому. Система управлінського контролю має забезпечити прозорість, підзвітність і етичність в управлінні, що стає важливим фактором для підтримання довіри з боку усіх учасників.

Необхідність побудови ефективної системи управлінського контролю також обумовлена вимогами законодавства та нормативних актів. У багатьох країнах існують чіткі регуляторні вимоги щодо контролю за фінансовими та операційними процесами в підприємствах. Відповідність цим вимогам є необхідною умовою для функціонування бізнесу в легальному полі та запобігання юридичним ризикам.

Система управлінського контролю може суттєво вплинути на мотивацію працівників. Чітка система контролю та оцінки результатів діяльності може стимулювати персонал до досягнення високих показників продуктивності та якості. Працівники, які усвідомлюють, що їхня робота підлягає об'єктивній оцінці, зазвичай мають вищий рівень відповідальності та залученості до процесів, що в кінцевому підсумку підвищує ефективність роботи всієї організації.

Таким чином, дослідження теми побудови системи управлінського контролю в організації є надзвичайно актуальним у сучасних умовах. Це дослідження не лише сприятиме покращенню управлінських практик, але й стане основою для розробки нових стратегій, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємств у швидко змінюваному середовищі. В умовах глобалізації та високої конкуренції, організації, які зможуть ефективно впроваджувати системи управлінського контролю, матимуть значну перевагу на ринку, що підкреслює важливість даного дослідження.

Серед інших аспектів, які підкреслюють актуальність теми, можна виділити необхідність адаптації системи управлінського контролю до специфіки кожної організації. Кожне підприємство має свої унікальні характеристики, цілі, ринки і структуру, що вимагає індивідуального підходу до побудови системи контролю. Це, в свою чергу, потребує проведення глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства.

У процесі побудови системи управлінського контролю важливо також враховувати культурні та соціальні аспекти. Культура організації, її цінності та принципи можуть суттєво впливати на ефективність впровадження системи контролю. Створення позитивного робочого середовища, в якому працівники відчувають підтримку та довіру, сприяє успішному впровадженню нових управлінських практик.

Таким чином, дослідження питання побудови системи управлінського контролю в організації є важливим і своєчасним. Це дослідження може надати цінні інсайти для практиків, теоретиків та управлінців, що прагнуть підвищити ефективність своїх підприємств, оптимізувати процеси та забезпечити їх стійкий розвиток у сучасному світі. Важливість теми також полягає в тому, що вона охоплює широкий спектр аспектів, які можуть бути застосовані в різних галузях і секторах економіки, що підкреслює її універсальність та значущість для всіх видів бізнесу.

*Мета* магістерської рoбoти пoлягає в дoслідженні системи управлінського контролю в організації.

Для дoсягнення цієї мети рoбoта передбачає викoнання наступних *завдань*:

* проаналізувати поняття та сутність управлінського контролю;
* дослідити основні принципи та функції управлінського контролю;
* проаналізувати види та форми управлінського контролю;
* навести загальну організаційна-економічна характеристику підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
* навести внутрішній аналіз системи управлінського контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
* проаналізувати оцінку ефективності управлінського контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
* дослідити впровадження нових підходів до управлінського контролю: сучасні технології та методики ;
* навести роль керівництва та персоналу в системі управлінського контролю;
* дослідити проблеми та виклики в управлінському контролі: шляхи їх подолання.

Об'єктом дослідження у даній роботі є система управлінського контролю в організації.

Предметом дослідження є структура, засоби й процеси організації, побудови та вдосконалення системи управлінського контролю в компанії на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Метoдами дoслідження є емпіричні та теоретичні підходи, а саме абстрагування, порівняльний аналіз, узагальнення, аналіз і вивчення літератури, індукція та дедукція.

## РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

## 1.1. Поняття та сутність управлінського контролю

Контроль є найважливішим основоположним компонентом управління, тісно пов’язаним з усіма його функціями, включаючи створення організаційних структур, планування та мотивацію. Він відіграє важливу роль у спрямуванні організації до досягнення її цілей.

Відповідно до відомої онлайн-енциклопедії «Вікіпедія», контроль визначається як «одна з основних функцій системи управління, що реалізується шляхом моніторингу поведінки керованої системи з метою забезпечення її оптимального функціонування шляхом вимірювання фактичних результатів і порівняння їх з очікуваними результатами здійснюється адаптація системи на основі контрольних даних, що дозволяє реалізовувати оптимальні управлінські рішення».

Контроль являє собою категорію управлінської діяльності, спрямовану на оцінку діяльності підприємства як за кількісними, так і за якісними показниками. Існує два основних аспекти контролю: а) оцінка отриманих результатів і б) впровадження коригувальних дій у разі значних відхилень від встановлених планів або модифікація цих планів[1 c. 18-24].

У результаті контроль стає однією з ключових функцій управління після встановлення цілей. Без конкретних цілей, до яких потрібно прагнути, нема за чим стежити. У цьому світлі контроль забезпечує ефективне досягнення організацією своїх власних цілей. Це життєво важливий елемент в управлінні економічними процесами та суб'єктами, перевіряючи узгодженість фактичного стану організації з її бажаним станом, як це передбачено законами, нормативними вказівками, угодами та різними оперативними планами.

Внутрішній контроль – це систематичний процес, призначений для досягнення організаційних цілей, що відображає стратегії керівництва щодо організації, організації та моніторингу підприємства в цілому та його окремих компонентів. Менеджерам спочатку доручається встановити цілі та визначити завдання для організації та її відділів, а потім розробити організаційну структуру, яка сприятиме досягненню цих цілей. Крім того, вони повинні забезпечити ефективну роботу систем документації та звітності, чітко розподілити відповідальність і повноваження, а також впровадити заходи моніторингу для досягнення визначених цілей і вирішення проблем, які виникають під час розвитку та діяльності організації.

Планування всередині організації життєво важливе для встановлення загальних цілей і окреслення методів їх досягнення. Організація сприяє оптимальному розподілу роботи між персоналом, тоді як мотивація спрямована на створення сприятливих умов, які заохочують співпрацю для досягнення цілей організації. Контроль служить для того, щоб оцінити реальність цих цілей і визначити, які результати були досягнуті на даний момент. Отже, процес управління всередині організації ілюструє взаємозалежність функцій контролю та планування; через контроль організація переоцінює свої цілі[1 c. 18-24]

Специфіка функції контролю в будь-якому контексті залежить від структури та змісту інших функцій управління, таких як організація, планування та мотивація. Так само створена система контролю буде формувати елементи планування, організаційної діяльності та мотивації. Тісний зв'язок між контролем і плануванням очевидний у тому, як встановлюються цілі та показники ефективності, які потім інтегруються в плани. Часові рамки для реалізації цих двох функцій також повинні узгоджуватися, вказуючи на те, що періоди контролю можна розділити на три типи: стратегічний, тактичний і оперативний [11 c. 112-118].

Взаємозв'язок контролю та організаційної функції особливо яскраво проявляється при вирішенні питань централізації та децентралізації, а також при визначенні суб'єкта та об'єкта контролю. У міру зростання мінливості навколишнього середовища актуальність децентралізації на різних ієрархічних рівнях стає все більш виразною. Це вимагає гнучкого та оперативного підходу до управління, що дозволяє організаціям адаптуватися та процвітати в умовах постійних змін. За допомогою ефективних механізмів контролю організації можуть не лише долати виклики, але й використовувати можливості, що виникають, забезпечуючи довгострокову стійкість і успіх на відповідних ринках[11 c. 112-118].

Суб'єкти та об'єкти контролю в кадрових підрозділах повинні бути чітко визначені в положеннях про підрозділи та посадових інструкціях. Ефективний контроль діяльності підприємства вимагає виявлення відхилень між фактичними показниками ефективності та запланованими. Фундаментальний аспект бюджетного планування, або бюджетування, передбачає розробку запланованих показників ефективності для організації.

Моніторинг діяльності компанії повинен відбуватися за структурованим процесом, який включає кілька критичних етапів:

* Призначення відповідальності: Визначення осіб, відповідальних за виконання кошторисів доходів і витрат підприємства. Досвід показує, що залучення кожного співробітника до контролю за діяльністю компанії є неефективним. Натомість достатньо покласти відповідальність за ключові статті доходів і витрат на конкретних осіб, які аналізуватимуть тенденції будь-яких відхилень.
* формування показників: розробка набору показників ефективності для оцінки діяльності організації. Моніторинг кожної деталі бюджету витрат і доходів може не тільки призвести до надмірних витрат, але також може бути контрпродуктивним. Тому вкрай важливо використовувати добірку показників, які ефективно висвітлять як позитивні, так і негативні зміни, що відбуваються на підприємстві;
* відбір даних: збір необхідної фінансової та економічної інформації, пов’язаної з діяльністю підприємства, і представлення її у форматі, який є зручним для аналізу;
* визначення відхилень: виявлення розбіжностей між фактичними та запланованими показниками шляхом порівняльного аналізу.

Аналіз відхилень: дослідження цих розбіжностей і розуміння їх основних причин, які загалом можна розділити на дві основні групи:

* зовнішні та внутрішні фактори: вони можуть включати зміни в ринковій позиції компанії, зростання вартості сировини або комунальних послуг, неочікуваний простой виробництва або непередбачені обставини;
* помилки планування та аналізу: це включає неточності, що виникають через неправильні дані або некомпетентність.

Ефективно налаштована функція контролю є важливою для своєчасного виправлення будь-яких несприятливих елементів в операційній системі компанії шляхом впровадження необхідних заходів. Дотримання вищезазначених етапів дозволяє створити добре організовану систему контролю, що є життєво важливим для постійного вдосконалення діяльності організації, особливо на сучасних підприємствах[17 c. 129-144].

Контроль є основою успішної роботи бізнесу. Без належного нагляду за спільними зусиллями може легко виникнути безлад. Основні причини, що викликають необхідність контролю, включають невизначеність, складність і динамічний характер бізнес-середовища. Контроль допомагає запобігти кризовим ситуаціям, виявляючи невідповідності та помилкові дії до того, як вони можуть завдати істотної шкоди підприємству. Він також підтримує організаційний успіх шляхом порівняння фактичних результатів із запланованими показниками, сприяючи оцінці прогресу на шляху до досягнення поставлених цілей[8 c. 45-51].

Термін «контроль» може інстинктивно викликати негативні почуття, часто пов’язані з обмеженнями, примусом або браком незалежності. Однак таке сприйняття часто виникає через нерозуміння справжньої суті контролю. Неправильно зводити контроль до простих обмежень. Організації дедалі частіше зосереджуються на вдосконаленні своїх систем внутрішнього контролю, визнаючи їх вирішальну роль у ефективному управлінні персоналом і загальному успіху організації.

Менеджерам необхідно об’єктивно оцінювати результати, щоб ефективно контролювати процеси управління. Без оцінки результатів організація не може визначити свою ефективність або здатність досягати своїх цілей. Система управління повинна періодично порівнювати поточну інформацію про стан підприємства з очікуваним станом, викладеним у стратегічному плані.

До суб'єктів контролю належать державні, відомчі та громадські органи, а також організаційні та колективні суб'єкти управління. При цьому об’єкти контролю охоплюють місії, цілі, стратегії, процеси, функції, завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні структури та окремих виконавців. Основна мета контролю полягає в тому, щоб забезпечити досягнення організацією своїх цілей і місії [6 c. 72-78].

Менеджери часто стикаються з проблемою прийняття рішень в умовах невизначеності, насамперед через непередбачуваність осіб, які беруть участь у процесах прийняття та реалізації рішень. На їхню поведінку можуть впливати численні особисті та екологічні фактори. Таким чином, працюючи разом з окремими особами, функція контролю дозволяє менеджерам переконатися, що ті, хто бере участь у прийнятті та виконанні рішень, дотримуються необхідних протоколів. Крім того, за допомогою ефективного контролю менеджери можуть завчасно виявляти проблеми та запобігати їх переростанню в кризи, гарантуючи, що організація залишається на шляху досягнення своїх цілей.

Основне значення контролю полягає в його здатності визначати поведінку як керівників, так і підлеглих, яка найбільш ефективно сприяє досягненню загальних цілей організації. Для здійснення ефективного контролю важливо, щоб як керівники, так і працівники чітко усвідомлювали наслідки нагляду за їхньою роботою та рівень їх участі у виконанні планів компанії. Коли організація впроваджує надійну систему контролю, це може зменшити потребу в ретельному нагляді за підлеглими, сприяючи більшій незалежності.

Будучи фундаментальною сполучною функцією в процесі управління, контроль служить декільком конкретним цілям:

* досягнення цієї мети включає два ключові типи контролю: диспетчеризацію, яка керує повсякденними операціями, і переадресацію, яка забезпечує ефективний розподіл ресурсів;
* контроль гарантує, що всі продукти відповідають встановленим критеріям якості, що є важливим для задоволеності клієнтів і конкурентоспроможності на ринку;
* ефективний контроль життєво важливий для забезпечення безперебійної та ефективної роботи організації, оптимізації процесів і ресурсів;
* фінансовий контроль має вирішальне значення для досягнення цієї мети, оскільки він дозволяє організаціям ефективно контролювати та керувати фінансовою діяльністю;
* цей аспект контролю зосереджується на підвищенні ефективності рішень, прийнятих керівництвом, забезпечуючи їхнє належне виконання;
* контроль полегшує двосторонній зв’язок, дозволяючи окремим особам в організації отримати уявлення про роботу та розуміння один одного.

Цей перелік висвітлює деякі основні функції контролю, але він аж ніяк не є вичерпним. За допомогою різних методів, таких як ревізії, перевірки та встановлення фінансової звітності, здійснюються контрольні функції. Крім того, настанови щодо контролю створюють правову основу для майбутніх організаційних рішень шляхом уточнення конкретних цілей контролю в різних організаційних контекстах. Охоплюючи всі сфери діяльності, контроль допомагає визначити, наскільки організація просувається до своїх цілей[6 c. 72-78].

Фахівці з менеджменту зазвичай визнають, що термін «контроль» охоплює принаймні три різні значення:

* це одна з основних функцій менеджменту;
* це відноситься до діяльності або процесів, пов'язаних з виконанням управлінських обов'язків;
* він позначає метод, за допомогою якого особи чи організації дотримуються встановлених стандартів.

Розуміючи ці різноманітні інтерпретації, організації можуть ефективніше впроваджувати механізми контролю, які відповідають їхнім стратегічним цілям і операційним реаліям. Ефективні системи контролю не тільки сприяють досягненню цілей, але й підвищують загальну продуктивність організації та адаптивність у динамічному бізнес-середовищі.

## 1.2. Основні принципи та функції управлінського контролю

Нині ефективне управління виробничо-господарською діяльністю значною мірою залежить від кваліфікації профільних менеджерів. Для цих осіб робота в ринкових умовах передбачає не лише розуміння правил і принципів, які керують їхніми діями, але й прийняття мислення, яке наголошує на прийнятті стратегічних рішень. Термін «менеджмент» охоплює різноманітні визначення в науковій літературі, що відображає його складний характер і тісний зв’язок між теорією та практикою. Його не слід розглядати просто як ізольовану галузь дослідження; скоріше менеджмент є міждисциплінарною областю, яка синтезує ідеї з теорії менеджменту, економічної теорії, маркетингу, соціології, організаційної психології та підприємництва [3 c. 67-73].

Для забезпечення ефективного контролю в організації необхідно дотримуватися кількох основних принципів:

* стратегічний фокус: методи управління повинні мати чіткий стратегічний напрям;
* комплексний обсяг: контроль повинен охоплювати всі основні сфери діяльності організації, враховуючи як зовнішні обставини, так і внутрішню динаміку;
* ефективність: механізми контролю мають бути простими та економічно ефективними, забезпечуючи, щоб вигоди, отримані від контролю, перевищували витрати, понесені під час його впровадження;
* гнучкість: системи контролю повинні адаптуватися до поточних змін у бізнес-середовищі[21 c. 589-610].

Підхід, орієнтований на людину: важливо, щоб системи управління були зручними для користувача та підтримували мотивацію працівників, але не були надмірно поблажливими.

Комунікація є фундаментальною для ролі менеджера, оскільки ефективне залучення залежить від здатності спілкуватися з членами команди таким чином, щоб відповідати їхнім окремим ролям і завданням. Ефективна комунікація сприяє створенню петель зворотного зв’язку, які є критичними для функції контролю управління. Контроль, як функцію управління, насамперед слід розглядати в контексті організації як колективної, так і індивідуальної діяльності в організації. Багато працівників асоціюють контроль з обмеженнями та втратою автономії, що призводить до негативного сприйняття, яке ототожнює контроль із обмежувальним середовищем.

З того моменту, як менеджери встановлюють цілі та формують організацію, вони починають виконувати функції контролю. Значення контролю стає очевидним у забезпеченні безперебійної роботи підприємства; без нього виникає хаос, що практично унеможливлює координацію діяльності різних груп. Цілі, плани та структура організації є дорожньою картою для управління її діяльністю та ефективного розподілу ресурсів.

Позитивним аспектом контролю є його роль у зміцненні успішної практики на підприємстві. Порівнюючи фактичні результати із запланованими цілями, керівництво може оцінити прогрес у досягненні цілей, таким чином визначаючи області успіху, а також недоліки. Контроль може зосереджуватись не лише на виконавчій діяльності, але й на управлінській ефективності, а знання, отримані в процесі контролю, інформують про регулювання та коригування[3 c. 67-73].

Контроль можна визначити як процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Це особливо важливо в невизначених умовах, оскільки воно вирішує кілька критичних завдань:

* виявлення проблем: розпізнавання проблем у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі;
* проактивні виправлення: вирішення проблем до того, як вони переростуть у кризу;
* стратегічний напрямок: розробка більш ефективних шляхів організаційної діяльності, які підтримують досягнення спільних цілей;
* виявлення проблем: виявлення невідповідності, збоїв і помилок, а також їх основних причин.

Контроль є завершальною стадією процесу управління, надаючи менеджерам засоби для оцінки того, чи були досягнуті цілі організації. Якщо цілі залишаються нереалізованими, контрольна функція полегшує виявлення причин цього. Таким чином, процес контролю виступає логічним завершенням управлінських зусиль. Розуміння точних умов та інструментів, необхідних для досягнення встановлених цілей, є центральним для функції контролю. Якщо цілі вважаються недосяжними, їх слід переоцінити та переглянути, щоб переконатися в актуальності та здійсненності [12 c. 43-48].

Контроль, як фундаментальний аспект менеджменту, передбачає оцінку та корекцію роботи працівників з одночасним оцінюванням якості їх результатів. Ця функція має вирішальне значення для забезпечення ефективного виконання організаційних цілей, завдань і планів для досягнення цілей підприємства. Історично в радянській теорії менеджменту поняття «контроль» тлумачилося вузько як засіб виявлення розбіжностей між реальною організаційною діяльністю і заздалегідь встановленими нормами і стандартами. Ця перспектива була зосереджена насамперед на виявленні відхилень від очікуваної продуктивності та оцінці дотримання встановлених правил[5 c. 28-34].

Згідно з цим традиційним поглядом, контроль передбачав систематичний нагляд за продуктивністю співробітників, щоб виявити будь-які відхилення від встановлених стандартів, директив планування та вимог до завдань під час їх виконання. Органи контролю часто створювали численні регулятивні норми, щоб встановити їх актуальність і розробити складні рамки, які могли б заманити проактивних менеджерів у бюрократичні процеси.

Щоб підприємство процвітало, важливо вміло порівнювати фактичні результати з очікуваними результатами, аналізувати причини будь-яких розбіжностей і оперативно виправляти виявлені помилки, щоб запобігти повторенню в майбутньому. Контроль — це не просто необов’язкова функція, а важливий крок у процесі управління, який діє як міст між механізмом контролю та керованою системою[7 c. 10-15].

Поняття контролю багатогранне; якщо абстрагуватися від конкретних контекстів, воно втілює процеси вимірювання, аналізу та впровадження операцій, пов’язаних із виконанням планів і програм. Суть ефективного контролю полягає в його трьох чітких етапах: встановлення фактів, їх критична оцінка та визначення відповідних коригувальних заходів. Основною метою контролю є забезпечення координації та синхронізації між членами команди, а також виявлення суперечливих тенденцій і неузгодженостей у їхній роботі.

Крім того, функції контролю діють у рамках дотримання правових стандартів, а також спеціальних нормативних актів, що регулюють витрати, сировину та інші ресурси. Таким чином, контроль відіграє виховну роль, функціонуючи як профілактичний захід, який зберігає активи організації, оптимізує використання ресурсів, підтримує дотримання планування та забезпечує належне управління фінансами та трудову дисципліну.

В управлінні використовуються різні системи контролю, включаючи бюджетний контроль, фінансовий нагляд, управління запасами, забезпечення якості, операційний контроль та комп’ютерні інформаційні системи. Основною метою цих систем є підвищення ймовірності досягнення організаційних стандартів і цілей. Наприклад, системи фінансового контролю допомагають менеджерам контролювати фінансову діяльність підприємства, дозволяючи їм визначити прибутковість і рівень боргу.

Системи бюджетного контролю дозволяють керівникам різних рівнів порівнювати фактичні доходи та витрати з очікуваними цифрами, пов’язаними з різними видами діяльності. Системи контролю якості надають цінні дані для оцінки якості продукції та її конкурентоспроможності на ринку. Системи контролю запасів гарантують, що необхідна сировина доступна в разі потреби, одночасно мінімізуючи витрати на зберігання. Крім того, управління виробничими операціями передбачає нагляд за процесами, безпосередньо пов’язаними з виробництвом товарів або послуг.

Інтеграція комп’ютерних інформаційних систем стає все більш поширеною, що підвищує ефективність моніторингу та можливості реагування на основі даних у реальному часі. На практиці застосування систем контролю часто адаптується до різних рівнів управління. Керівники вищої ланки в основному використовують системи фінансового контролю як свій ключовий механізм, тоді як менеджери середньої ланки активніше залучаються до бюджетного контролю для ефективного управління організаційною діяльністю, прагнучи дотримуватись бюджетів без перевитрат. Незважаючи на це, вище керівництво контролює загальне виконання бюджету та розбіжності між запланованими та фактичними цифрами [12 c. 43-48].

Зрештою, безпосереднє виробництво товарів і рішення, прийняті на операційному рівні, суттєво впливають на якість продукції та послуг. Ті, хто працює на землі, мають вирішальне значення для підтримки якості продукції, оскільки їхній вибір безпосередньо впливає на результати виробничих процесів. Їх роль у цій динаміці підкреслює важливість ефективних заходів контролю в рамках управлінської практики, оскільки ці засоби контролю не тільки керують продуктивністю, але й сприяють створенню середовища, сприятливого для досягнення цілей організації.

Менеджери середньої та вищої ланки часто прагнуть зрозуміти будь-які зміни в якості, навіть якщо їхня участь у безпосередньому виробничому процесі мінімальна. Таким чином, контроль запасів стає важливим аспектом обов’язків нижчого та середнього рівнів управління, тоді як керівники вищої ланки можуть зосередитися на певних показниках для оцінки витрат.

Важливість контролю очевидна до, під час і після процесу виробництва чи надання послуг, і кожна система контролю розроблена для вирішення різних аспектів цього процесу. Системи фінансового контролю в основному зосереджені на оцінці фінансового стану організації наприкінці виробничого циклу, коли фінансові дані оцінюються та збираються за весь звітний період. Цей ретроспективний аналіз дозволяє менеджерам оцінити загальну фіскальну ефективність підприємства[20 c. 464-488].

Навпаки, контроль якості життєво важливий протягом усього етапу виробництва, гарантуючи, що продукти чи послуги відповідають встановленим стандартам якості. Постійні перевірки під час виробничого процесу мають вирішальне значення для виявлення будь-яких неприйнятних матеріалів або дефектів, перш ніж вони можуть поставити під загрозу кінцевий продукт. Невиконання цих перевірок під час виробництва матеріалів може призвести до значних проблем із якістю, які виявляються лише після завершення виробництва.

Контроль запасів, по суті, функціонує як частина управління виробництвом, гарантуючи, що необхідні матеріали та готова продукція доступні в потрібний час для полегшення безперебійної роботи. Такий проактивний підхід допомагає уникнути збоїв у виробничій лінії та підтримує своєчасне виконання замовлень клієнтів. Ефективно керуючи запасами, організації можуть мінімізувати відходи та оптимізувати використання ресурсів, що призводить до підвищення ефективності та рентабельності в усіх напрямках.

Крім того, системи контролю запасів сприяють підтримці потоку матеріалів, необхідних для виробництва, а також відіграють ключову роль у загальному процесі забезпечення якості. Відстежуючи рівень запасів і забезпечуючи своєчасну наявність високоякісних матеріалів, менеджери можуть підвищити ймовірність виробництва товарів, які відповідають специфікаціям якості. Отже, надійна система управління запасами не тільки підтримує ефективність виробництва, але й захищає якість кінцевої продукції, створюючи позитивний вплив на задоволеність клієнтів і репутацію компанії на ринку[7 c. 10-15].

Таким чином, ефективні механізми контролю, чи то для фінансової оцінки, забезпечення якості чи управління запасами, є критично важливими для всіх рівнів управління. Вони забезпечують необхідний нагляд та інформацію для прийняття обґрунтованих рішень, які спрямовують організацію до її цілей. Впроваджуючи комплексні системи контролю, менеджери можуть виявляти проблеми на ранній стадії, дозволяючи своєчасно втручатися, щоб покращити загальну продуктивність і досягти стратегічних цілей.

## 1.3. Види та форми управлінського контролю

Практика управління використовує різні типи механізмів контролю. У своїй найбільш фундаментальній формі контроль розглядається як процес, який передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими цілями. Це може призвести до двох результатів: або поточні результати відповідають очікуванням, або ні. Якщо результати збігаються, це означає, що робота йде за задумом. І навпаки, якщо є розбіжності, важливо визначити необхідні коригування. Розглянемо основні класифікації контролю за конкретними критеріями.

В управлінні контроль зазвичай поділяють на три основні типи: попередній, поточний і остаточний.

Попередній контроль передбачає ряд дій, спрямованих на оцінку готовності до початку роботи. Його основна мета — оцінити, чи готова організація вступити в наступну фазу своєї діяльності, яка є вирішальною для процесу розвитку. Ця форма контролю охоплює кілька напрямків:

* матеріальні ресурси - оцінка якості сировини і матеріалів;
* фінансові ресурси - оцінка бюджетних планів або кошторису майбутньої роботи;
* людські ресурси - перевірка того, що кваліфікація співробітників відповідає навичкам, необхідним для виконання їхніх ролей.

Крім того, попередній контроль включає перевірку умов, необхідних для виконання завдань, наприклад перегляд технологічних інструкцій і контрактів. Цей тип контролю має вирішальне значення для забезпечення того, щоб підприємство було налаштовано на успіх перед тим, як рухатися вперед.

Поточний контроль проводиться в процесі роботи. Він зосереджений на моніторингу поточної діяльності для забезпечення дотримання встановлених стандартів і норм. Поточний контроль базується на нормативних показниках і нормативах, що дозволяє вносити корективи в режимі реального часу за необхідності. Метою тут є ретельний нагляд за діяльністю підлеглих, щоб запобігти будь-яким відхиленням від запланованих цілей. Щоб поточний контроль був ефективним, система управління повинна підтримувати чіткі канали зв'язку, забезпечуючи своєчасне надходження інформації про хід роботи. Такий проактивний підхід допомагає швидко виявляти та вирішувати будь-які перешкоди чи проблеми, які можуть перешкоджати досягненню цілей організації [7 c. 10-15].

Щоб запобігти відхиленням від планів, важливо проводити регулярні перевірки діяльності персоналу, обговорювати виникаючі проблеми та формувати пропозиції щодо вдосконалення процесів.

Підсумковий контроль, який відбувається після виконання завдань, має кілька цілей. Це допомагає переконатися, що жодні недоліки не досягають споживачів, надає менеджерам цінну інформацію про планування та організацію роботи, а також сприяє розробці ефективних систем мотивації співробітників за допомогою оцінки ефективності. Порівнюючи фактичні результати із запланованими цілями, цей тип контролю може виявити проблеми, з якими стикаються під час робочого процесу, інформуючи про майбутні операції. Дані, зібрані під час остаточного контролю, мають вирішальне значення для мотивації працівників і оцінки того, чи успішно організація досягла своїх цілей і виконала свої основні функції.

Контроль також можна класифікувати на основі характеру відносин між контролюючим і контрольованим.

Внутрішній контроль здійснюється керівництвом організації або призначеними контролерами. Цей тип нагляду спонукає співробітників виконувати свої обов’язки ефективніше, коли вони знають, що за ними стежать.

Зовнішній контроль вимагає від осіб самооцінки своєї роботи та незалежного внесення необхідних коригувань. У такому середовищі співробітники відчувають себе більш уповноваженими та залученими, беруть активну участь у постановці своїх робочих цілей і контролюють свій прогрес у їх досягненні.

Управлінський контроль охоплює широкий спектр напрямів, кожен з яких має свої специфічні завдання та форми реалізації. У таблиці 1.1 наведено класифікацію видів управлінського контролю, що включає фінансовий, оперативний, контроль якості, запасів, людських ресурсів та стратегічний контроль. Кожен із цих видів характеризується певною формою контролю та детальним описом, що дозволяє зрозуміти їх практичне застосування в управлінні підприємством.

Таблиця 1.1

Види управлінського контролю

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид управлінського контролю | Форма контролю | Опис |
| Фінансовий контроль | Бюджетний контроль | Контроль за виконанням бюджету, порівняння фактичних витрат з запланованими. |
| Контроль доходів та витрат | Аналіз фінансових результатів підприємства, виявлення відхилень від плану. |
| Контроль ліквідності | Оцінка здатності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання. |
| Контроль якості | Контроль вхідних матеріалів | Перевірка якості сировини та комплектуючих перед використанням у виробництві. |
| Завершальний контроль | Оцінка готової продукції на відповідність стандартам якості перед продажем. |
| Оперативний контроль | Контроль виконання планів | Систематичне відстеження виконання операційних планів і завдань. |
| Контроль термінів виконання | Моніторинг дотримання строків виконання завдань і проектів. |
| Контроль запасів | Контроль обліку запасів | Ведення обліку товарно-матеріальних цінностей, контроль за їх кількістю та якістю. |
| Стратегічний контроль | Моніторинг реалізації стратегічних планів | Оцінка виконання стратегічних цілей і завдань підприємства. |
| Аналіз зовнішнього середовища | Оцінка впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. |

Джерело: складено автором на основі [17 c. 129-144]

Впроваджуючи ці механізми контролю, організації можуть підвищити свою операційну ефективність і забезпечити відповідність стратегічним цілям. Кожен тип контролю відіграє життєво важливу роль у створенні комплексної структури управління, яка сприяє підзвітності, постійному вдосконаленню та досягненню цілей.

Контроль в управлінні можна класифікувати на основі його природи на два основні типи:

* пасивний контроль характеризується реакцією на відхилення від запланованих показників, таких як якість, терміни та результати. Ця форма контролю включає реакцію системи управління на виявлені невідповідності, гарантуючи вжиття коригувальних дій у разі необхідності;
* активний контроль, з іншого боку, має проактивний характер. Він передбачає потенційні проблеми та прагне запобігти негативним наслідкам шляхом активного втручання в процеси прийняття рішень або інші операційні функції.

За змістом управління також можна класифікувати на кілька категорій:

* фінансовий контроль зосереджується на фінансовому стані організації шляхом моніторингу надходження та використання фінансових ресурсів;
* маркетинговий контроль передбачає систематичну оцінку виробничої, комерційної та маркетингової діяльності підприємства разом із оцінкою маркетингового середовища;
* контроль виробництва передбачає порівняння запланованих виробничих показників із фактичними даними продуктивності, гарантуючи досягнення виробничих цілей.

Інша класифікація стосується ступеня охоплення:

* безперервний контроль передбачає постійне спостереження за всіма процесами та результатами в організації. Цей тип має вирішальне значення, коли потрібні високі стандарти якості, оскільки будь-які дефекти не допускаються на наступних етапах виробництва;
* вибірковий контроль використовується під час конкретних процесів перевірки, особливо у великомасштабному виробництві, щоб забезпечити дотримання встановлених технологічних процесів.

Ефективні механізми контролю значно підвищують відповідальність і дисциплінованість працівників, сприяючи добре організованій системі управління. По суті, контроль в управлінні визначається як процес відстеження просування організації до її заздалегідь визначених цілей.

Сучасні теоретики менеджменту, особливо в Сполучених Штатах, виступають за те, що підприємства повинні використовувати принципи та методології менеджменту, які дозволяють їм досягати своїх цілей з мінімальними витратами та максимальною ефективністю [17 c. 129-144].

Відомий теоретик менеджменту А. Файоль сформулював, що «контроль в організації — це процес перевірки того, чи вся діяльність відповідає встановленим планам, настановам і принципам. Його головна мета – виявити слабкі місця та помилки, вчасно внести виправлення та запобігти повторенню». Файоль підкреслював, що контроль охоплює всі аспекти операцій, включаючи об'єкти, персонал і дії [29 c. 373-387]. Його адміністративні принципи, які вважаються універсальними, залишаються актуальними і сьогодні. Ось кілька ключових принципів, які він запропонував:

* влада та відповідальність: існує фундаментальний зв’язок між повноваженнями та підзвітністю, який часто підсумовують так: «З правами приходять обов’язки». І навпаки, не менш важливо, щоб обов’язки супроводжувалися відповідними правами;
* розподіл праці: хоча спеціалізація є корисною, існують внутрішні обмеження, які можуть призвести до неефективності;
* цілісність наказів: Бажано, щоб співробітники отримували інструкції від одного керівника, щоб уникнути плутанини;
* дисципліна: дисципліна повинна однаково застосовуватися до всіх співробітників, і це часто відображає природу керівництва;
* єдність командування: чітка структура керівництва є важливою, коли єдиний керівник спрямовує операції на спільну мету, формуючи основу цілеспрямованого управління;
* субординація індивідуальних інтересів: колективні інтереси організації завжди мають переважати над індивідуальними чи груповими інтересами. Коли виникають конфлікти, посередником є ​​відповідальність менеджера;
* справедлива винагорода: винагорода має бути справедливою та задовільною як для працівників, так і для організації;
* централізація: необхідний збалансований підхід до централізації, оскільки більші організації зазвичай вимагають меншої центральної влади;
* ієрархія: ієрархічні рівні повинні бути мінімальними, оскільки горизонтальні зв’язки можуть покращити систему управління;
* порядок: Файоль розрізняв матеріальний порядок (організація фізичних предметів) і соціальний порядок (організація персоналу), підкреслюючи, що все повинно мати певне місце;
* справедливість: справедливість в управлінні сприяє лояльності співробітників, що вимагає як доброзичливого ставлення з боку керівників, так і відданості співробітників;
* стабільність персоналу: висока плинність кадрів часто свідчить про неефективне керівництво, тоді як стабільність є ознакою хорошого менеджменту;
* корпоративний дух: цей принцип підкреслює важливість командної роботи та спільних цілей між персоналом і керівництвом;
* заохочення ініціативи: керівники повинні мотивувати та підтримувати ініціативи, які виникають від працівників, що є прогресивним принципом управління.

Крім того, практичний менеджмент встановив основні принципи контролю [6 c. 72-78]:

* контроль має бути зосереджений не лише на результатах, а й на процесах;
* зважаючи на те, що контроль може бути небажаним, його слід здійснювати розсудливо та обережно;
* визнання та нагородження досягнень має вирішальне значення, а не лише покарання за помилки;
* контроль слід розглядати як інструмент управління, а не як кінцеву мету; надмірний контроль може погіршити якість роботи;
* контроль слід застосовувати там, де це справді необхідно;
* завдяки цим принципам ефективні системи контролю можуть значно підвищити рівень організації.

Ефективні механізми управлінського контролю відіграють важливу роль у досягненні організаційних цілей, підвищуючи дисциплінованість і відповідальність співробітників. Вони забезпечують систематичний моніторинг виконання планів та корекцію відхилень, сприяючи раціоналізації управлінських процесів.

Управлінський контроль є важливою складовою частиною системи управління будь-якою організацією. Він має за мету забезпечення ефективного використання ресурсів і досягнення поставлених цілей шляхом оцінки та коригування діяльності організації. Поняття та сутність управлінського контролю охоплюють не лише моніторинг поточних результатів, але й виявлення відхилень від планових показників, що дозволяє своєчасно вжити необхідних коригувальних заходів. Управлінський контроль забезпечує зворотний зв'язок між результатами діяльності організації та її стратегією, даючи можливість керівникам коригувати дії на всіх рівнях.

Основні принципи управлінського контролю включають системність, своєчасність, гнучкість та результативність. Вони дозволяють забезпечити безперервний процес моніторингу та корекції управлінських дій, що є важливим для підтримки стабільності та розвитку організації. Функції управлінського контролю можна визначити як діагностичну, превентивну та коригуючу, де кожна з них має своє значення в процесі управління. Діагностична функція сприяє виявленню проблем на ранніх етапах, превентивна – дозволяє уникнути негативних наслідків, а коригуюча допомагає швидко реагувати на зміни ситуації та вносити необхідні корективи.

Управлінський контроль здійснюється через різні види та форми, кожна з яких має свої особливості та напрямки впливу. Види управлінського контролю можуть бути оперативними, стратегічними або тактичними, що відповідають різним рівням управління в організації. Форми контролю включають планування, моніторинг, аналіз та оцінку результатів. Вибір форми та виду контролю залежить від специфіки організації, її цілей та завдань, а також від зовнішнього середовища, в якому вона функціонує.

## РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

## 2.1. Загальна характеристика організації: місія, цілі та стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сільпо – одна з найвідоміших торговельних мереж в Україні, яка стала невід’ємною частиною роздрібної торгівлі країни. Її заснування у 1998 році стало початком нової ери в українському ритейлі, адже мережа змогла зібрати величезну аудиторію споживачів, впровадивши інноваційні підходи до обслуговування, продажу та формування асортименту товарів. Сьогодні Сільпо — це не просто супермаркет, а ціла система, що включає в себе доставлення продуктів додому, онлайн-торгівлю та інші послуги, які роблять життя споживачів зручнішим [27].

Перший магазин Сільпо був відкритий у Києві. Це був маленький супермаркет, який пропонував обмежений асортимент продуктів. Проте, вже в перші роки свого існування мережа почала стрімко розвиватися. В 2002 році Сільпо налічував 22 магазини в таких містах, як Київ, Львів, Одеса, Дніпро та Запоріжжя. Вже через рік кількість магазинів збільшилася до 40, і мережа продовжувала активно розширюватися.

Однією з ключових стратегій розвитку Сільпо стало впровадження нових форматів магазинів. У 2010 році компанія почала відкривати супермаркети у містах, де раніше не було їх представництв, і це дозволило їй зайняти важливі позиції на ринку. Наприклад, у 2011 році мережа досягла позначки в 206 магазинів, а до кінця 2012 року ця цифра зросла до 235. Це свідчить про високий попит на продукцію та послуги Сільпо [15].

Однією з особливостей мережі є те, що вона активно працює над поліпшенням якості своїх товарів. Сільпо стало одним з перших рітейлерів в Україні, яке почало продавати продукцію під власною торговою маркою. Ці товари, виготовлені за високими стандартами якості, приносять мережі близько 10% прибутку. Також компанія піклується про своїх споживачів, пропонуючи їм широкий асортимент продуктів, серед яких понад 76 000 найменувань.

Крім того, мережа активно впроваджує інноваційні рішення в своїй роботі. Сільпо створює унікальний тематичний дизайн для кожного магазину, що дозволяє споживачам відчувати себе комфортно під час покупок. Цей підхід не тільки робить магазини привабливими, але й сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Згідно з рейтингами, які проводяться в Європі, супермаркети Сільпо регулярно потрапляють до списку найінноваційніших магазинів.

Мережа також звертає увагу на екологічні ініціативи. Вона активно впроваджує практики, які сприяють збереженню навколишнього середовища, зокрема зменшення використання пластикових пакетів та переходу на екологічні упаковки. Ці заходи сприяють формуванню позитивного іміджу компанії та підвищують її привабливість для свідомих споживачів [9 c. 112-118].

Щодо фінансових показників, то в 2020 році Сільпо досяг чистого прибутку в розмірі 64,4 мільярда гривень без ПДВ. Це свідчить про стабільний фінансовий стан компанії та її здатність адаптуватися до змін в економічному середовищі. Кількість співробітників, що перевищує 39 тисяч, свідчить про те, що Сільпо не лише є важливим гравцем на ринку, але й надає багато робочих місць, сприяючи економічному розвитку країни.

Мережа активно розвиває свої послуги онлайн. Створений онлайн-магазин shop.silpo.ua дозволяє споживачам зручно замовляти продукти з доставленням додому або самовивізом. Ця послуга стала особливо популярною під час пандемії COVID-19, коли багато людей стали надавати перевагу покупкам в інтернеті. Сільпо зміг адаптуватися до цих змін, що сприяло збереженню та збільшенню клієнтської бази.

Однак, незважаючи на успіхи, компанія зіткнулася з низкою викликів. У 2016 році було проведено моніторинг якості харчових продуктів у супермаркетах України, який виявив численні факти продажу зіпсованих товарів. Мережа Сільпо опинилася на першому місці за кількістю продажу зіпсованих м'ясних виробів, а також продуктів із закінченим терміном придатності. Це викликало серйозні запитання щодо контролю якості, і компанія змушена була вжити заходів для покращення ситуації.

Відповідно до всіх цих аспектів, Сільпо демонструє, як сучасні підприємства можуть адаптуватися до швидко змінюваного ринку та вимог споживачів. Компанія не лише постійно розширює свою мережу, але й активно впроваджує нові технології та інновації в усі сфери своєї діяльності. Серед основних напрямків розвитку Сільпо можна виділити покращення якості товарів, розширення асортименту, впровадження сучасних технологій в обслуговуванні клієнтів, а також активну участь у соціально відповідальному бізнесі.

Продовженням успішної стратегії компанії стане подальше впровадження екологічних ініціатив, адже споживачі стають все більш свідомими у питаннях екології та здорового способу життя. Водночас, мережа має працювати над покращенням контролю якості, щоб уникнути повторення інцидентів, пов'язаних із продажем зіпсованих товарів.

Незважаючи на існуючі виклики, Сільпо демонструє стійкість і здатність до розвитку в умовах конкуренції. Підтримуючи високі стандарти обслуговування та якість товарів, компанія має всі шанси продовжувати залишатися одним з лідерів роздрібної торгівлі в Україні.

Дослідження показують, що споживчі переваги змінюються, і Сільпо, завдяки своїй гнучкості, зможе адаптуватися до нових умов. Мережа продовжить розширювати свої можливості, включаючи нові формати супермаркетів, покращення онлайн-сервісів та впровадження інноваційних рішень для поліпшення досвіду покупців [15].

Отже, Сільпо – це яскравий приклад того, як український бізнес може не лише виживати, а й процвітати в умовах сучасних викликів. За 26 років існування мережа змогла стати одним із символів української торгівлі, підвищивши якість обслуговування і стандарти продукції на ринку. Сільпо не лише задовольняє потреби своїх клієнтів, але й активно сприяє розвитку економіки країни, створюючи робочі місця і впроваджуючи нові технології. Цей шлях успіху свідчить про те, що правильні рішення, гнучкість у адаптації та інноваційний підхід можуть забезпечити стійке зростання та успіх у будь-якій сфері бізнесу.

Фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020–2023 роки детально проаналізовані у Таблиці 2.1. Зокрема, спостерігається стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції, який зріс із 64 402 634 тис. грн у 2020 році до 84 727 987 тис. грн у 2023 році. Одночасно збільшувалася собівартість реалізованої продукції, що впливало на валовий прибуток, який, однак, демонструє позитивну динаміку. Інші ключові показники, такі як адміністративні витрати, витрати на збут та фінансові результати від операційної діяльності, свідчать про зростання витрат та варіативність прибутків і збитків у різні роки.

Таблиця 2.1

Фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2023 роки

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | 2020, тис. грн | 2021, тис. грн | 2022, тис. грн | 2023, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 64 402 634.00 | 72 784 232.00 | 69 990 601.00 | 84 727 987.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 47 249 897.00 | 52 182 936.00 | 50 815 360.00 | 60 419 457.00 |
| Валовий прибуток | 17 152 737.00 | 20 601 296.00 | 19 175 241.00 | 24 308 530.00 |
| Інші операційні доходи | 323 521.00 | 412 332.00 | 725 090.00 | 906 959.00 |
| Адміністративні витрати | 1 685 089.00 | 2 775 765.00 | 3 379 927.00 | 4 342 286.00 |
| Витрати на збут | 15 581 479.00 | 18 533 954.00 | 17 517 114.00 | 19 669 097.00 |
| Інші операційні витрати | 56 162.00 | 121 299.00 | 160 302.00 | 63 819.00 |

Продовження таблиці 2.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 153 528.00 | -417 390.00 | -1 157 012.00 | 1 140 287.00 |
| Збиток | 3 157 847.00 | 1 926 148.00 | 7 436 039.00 | - |
| Інші фінансові доходи | 201 154.00 | 314 875.00 | 58 748.00 | 384 148.00 |
| Інші доходи | 578 354.00 | 969 415.00 | 514 944.00 | 571 777.00 |
| Фінансові витрати | 2 225 413.00 | 2 358 809.00 | 2 503 139.00 | 2 909 288.00 |
| Втрати від участі в капіталі | 22 025.00 | 11 693.00 | 4 859.00 | 9 668.00 |
| Інші витрати | 1 843 445.00 | 422 546.00 | 4 344 721.00 | 1 028 186.00 |
| Збиток | - | 1 926 148.00 | 7 436 039.00 | 1 850 930.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 43 609.00 | 79 969.00 | -196 279.00 | -196 279.00 |
| Збиток | 3 114 238.00 | 1 846 179.00 | 7 632 318.00 | 1 850 930.00 |

Джерело: складено автором на основі [14]

Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період з 2020 по 2023 роки дозволяє оцінити ефективність управління компанії, визначити її фінансову стабільність та виявити ключові тенденції, що впливають на її результати.

Протягом чотирьох років спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції. У 2020 році цей показник становив 64 402 634 тис. грн, а в 2023 році зріс до 84 727 987 тис. грн. Це свідчить про активний розвиток компанії, збільшення обсягів продажу та поліпшення позицій на ринку. Однак варто зазначити, що в 2022 році чистий дохід знизився до 69 990 601 тис. грн, що може бути пов’язано з економічною ситуацією в країні або змінами в попиті на продукцію компанії.

Собівартість реалізованої продукції також демонструє зростання, від 47 249 897 тис. грн у 2020 році до 60 419 457 тис. грн у 2023 році. Проте собівартість зменшилася в 2022 році в порівнянні з попереднім роком (50 815 360 тис. грн у 2022 році проти 52 182 936 тис. грн у 2021 році), що може свідчити про підвищення ефективності виробництва або зниження витрат.

Валовий прибуток, який розраховується як різниця між чистим доходом і собівартістю, показує позитивну динаміку: з 17 152 737 тис. грн у 2020 році до 24 308 530 тис. грн у 2023 році. Це вказує на поліпшення операційної ефективності компанії. Однак варто відзначити, що валовий прибуток у 2022 році також зменшився до 19 175 241 тис. грн, що свідчить про нестабільність у певних аспектах роботи підприємства.

Щодо адміністративних витрат, то вони мають тенденцію до зростання: з 1 685 089 тис. грн у 2020 році до 4 342 286 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про зростання витрат на управлінські функції, розширення команди або підвищення заробітної плати. Витрати на збут також зросли, що може бути пов’язано з активними маркетинговими кампаніями та спробами залучити нових клієнтів. У 2020 році витрати на збут становили 15 581 479 тис. грн, а в 2023 році досягли 19 669 097 тис. грн.

Операційний фінансовий результат за 2023 рік показує прибуток у розмірі 1 140 287 тис. грн, в той час як у 2021 році компанія зазнала збитків у 417 390 тис. грн, а у 2022 році – 1 157 012 тис. грн. Цей позитивний фінансовий результат свідчить про відновлення компанії після двох років збитків, що є важливим сигналом для інвесторів та партнерів.

З іншого боку, фінансові витрати зросли з 2 225 413 тис. грн у 2020 році до 2 909 288 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про збільшення фінансових зобов'язань компанії, таких як кредити або інші боргові зобов'язання. Втрати від участі в капіталі знизилися, що свідчить про поліпшення управлінських рішень в частині інвестування.

Збитки, які компанія понесла у 2020 році (3 157 847 тис. грн), зменшилися до 1 850 930 тис. грн у 2023 році, що свідчить про покращення фінансових показників і зменшення ризиків. Однак важливо відзначити, що компанія все ще стикається з фінансовими труднощами, які потребують вирішення для забезпечення стабільного росту у майбутньому.

Податки на прибуток також мають негативний вплив на фінансові результати, адже в 2022 році компанія показала негативні значення, що свідчить про збитки. У 2023 році податки на прибуток залишилися на негативному рівні, але у меншій мірі.

У підсумку, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструє деякі позитивні тенденції у фінансових результатах, зокрема зростання чистого доходу та валового прибутку. Однак компанія також стикається з низкою викликів, таких як зростання адміністративних витрат, фінансових витрат і загальні збитки. З метою покращення фінансового стану необхідно провести комплексний аналіз витрат і шукати нові можливості для оптимізації витрат та підвищення ефективності управлінських рішень. Важливо також зосередитися на розвитку ринкових стратегій та інвестицій у нові продукти чи послуги, які можуть сприяти зростанню доходів та покращенню фінансових показників у наступні роки.

Мережа супермаркетів «Сільпо» є яскравим прикладом успішного розвитку українського бізнесу в умовах динамічного ринку. Заснована у 1998 році, компанія пройшла шлях від невеликого супермаркету до однієї з найбільших торговельних мереж країни, яка активно впроваджує інновації та адаптується до змін у потребах споживачів.

Важливо зазначити, що компанія активно інвестує у якість своїх послуг та інноваційні рішення. Впровадження унікального дизайну магазинів, екологічних ініціатив і розвиток онлайн-торгівлі стали конкурентними перевагами «Сільпо». Це дозволило мережі залишатися популярною навіть під час пандемії, коли багато клієнтів перейшли на онлайн-покупки.

Проте, поряд із досягненнями, компанія стикається з викликами, зокрема високими витратами на збут і управління, а також необхідністю покращення контролю якості продукції. Випадки продажу зіпсованих товарів у минулому мали негативний вплив на репутацію «Сільпо», але вжиті заходи свідчать про зусилля компанії виправити ситуацію.

Таким чином, для подальшого успішного розвитку «Сільпо» слід зосередитися на оптимізації витрат, посиленні контролю якості та впровадженні нових технологій, що сприятиме підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню позицій на ринку. Враховуючи динамічність ринку, компанія має всі шанси не лише зберегти, але й примножити свої досягнення, залишаючись лідером у сфері роздрібної торгівлі в Україні.

## 2.2. Внутрішній аналіз системи управлінського контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Основним органом управління товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є загальні збори учасників, які відповідають за формування стратегії розвитку товариства та контроль за діяльністю виконавчих органів. Повсякденне управління покладається на генерального директора та дирекцію, яка включає різні функціональні департаменти, зосереджені на ключових сферах бізнесу, таких як комерція, фінанси, логістика, ІТ, маркетинг і кадри.

Операційна структура організована за регіонами. У верхній частині знаходиться генеральний директор, за яким йдуть директори, які керують певними сферами, такими як комерційні операції, фінанси, логістика, ІТ, маркетинг і людські ресурси. Кожен регіон контролюють регіональні директори, які забезпечують ефективне управління локальними магазинами, а окремими супермаркетами керують менеджери магазинів. Ця ієрархічна система створює чіткий ланцюжок командування та підзвітності для операційного нагляду у великій мережі супермаркетів.

Досліджуючи структуру управління ТОВ «Сільпо-Фуд», можна виявити значний ступінь централізації та ієрархії. Вершиною цієї структури є генеральний директор, який безпосередньо керує всіма підрозділами та філіями компанії по всій Україні. Ця централізована модель сприяє швидкому й ефективному передачі рішень від вищого керівництва до нижчих рівнів організації. Поряд з генеральним директором працює директор з операційної діяльності, який виконує поточні завдання з управління бізнесом і тісно співпрацює із заступником, який курує регіональні підрозділи.

Кожен регіон має свого директора, який відповідає за безперебійне функціонування всіх місцевих об’єктів і персоналу. Керівництво організацією роботи персоналу універсамів здійснюють начальники відділів торгівлі. Як наслідок, існує чітко визначена вертикальна ієрархія та чітка підзвітність, що покращує оперативне управління розгалуженою мережею супермаркетів по всій країні. Однак для подальшого вдосконалення організаційної структури було б корисно посилити горизонтальну комунікацію між функціональними відділами.

Стиль управління в мережі супермаркетів «Сільпо» відображає значний рівень централізації та ієрархічної організації, що відповідає розміру компанії та галузевим характеристикам. Влада переважно належить вищому керівництву, зокрема генеральному директору, який визначає стратегічний напрямок і приймає важливі бізнес-рішення. Керівництво поточною роботою здійснюється директором з операційної діяльності та його заступниками, які координують роботу регіональних підрозділів та функціональних управлінь.

На регіональному та індивідуальному рівнях супермаркетів місцевим менеджерам надається певна автономія, щоб діяти в рамках ширшої корпоративної політики. Ця гнучкість дозволяє використовувати індивідуальні підходи до управління, які враховують специфічні потреби різних регіонів або магазинів. Загалом стиль управління схиляється до авторитарного підходу, коли рішення в основному приймаються нагорі та поширюються по ланках. Тим не менш, існують аспекти демократичного керівництва, присутні на нижчих рівнях для заохочення ініціативи та творчості, що робить цю модель добре придатною для роботи у великій мережі.

Переважаючий авторитарний стиль управління в ТОВ «Сільпо-Фуд» в цілому позитивно впливає на ефективність роботи компанії, враховуючи масштаби та специфіку її діяльності. Ця жорстка ієрархічна структура забезпечує швидку та чітку передачу управлінських рішень у розгалуженій мережі супермаркетів. Генеральний директор може швидко адаптувати стратегію компанії відповідно до змін ринкових умов, підвищуючи гнучкість і оперативність бізнесу.

У Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Даний рисунок відображає структуру управління компанії, що включає основні підрозділи та їх взаємодію

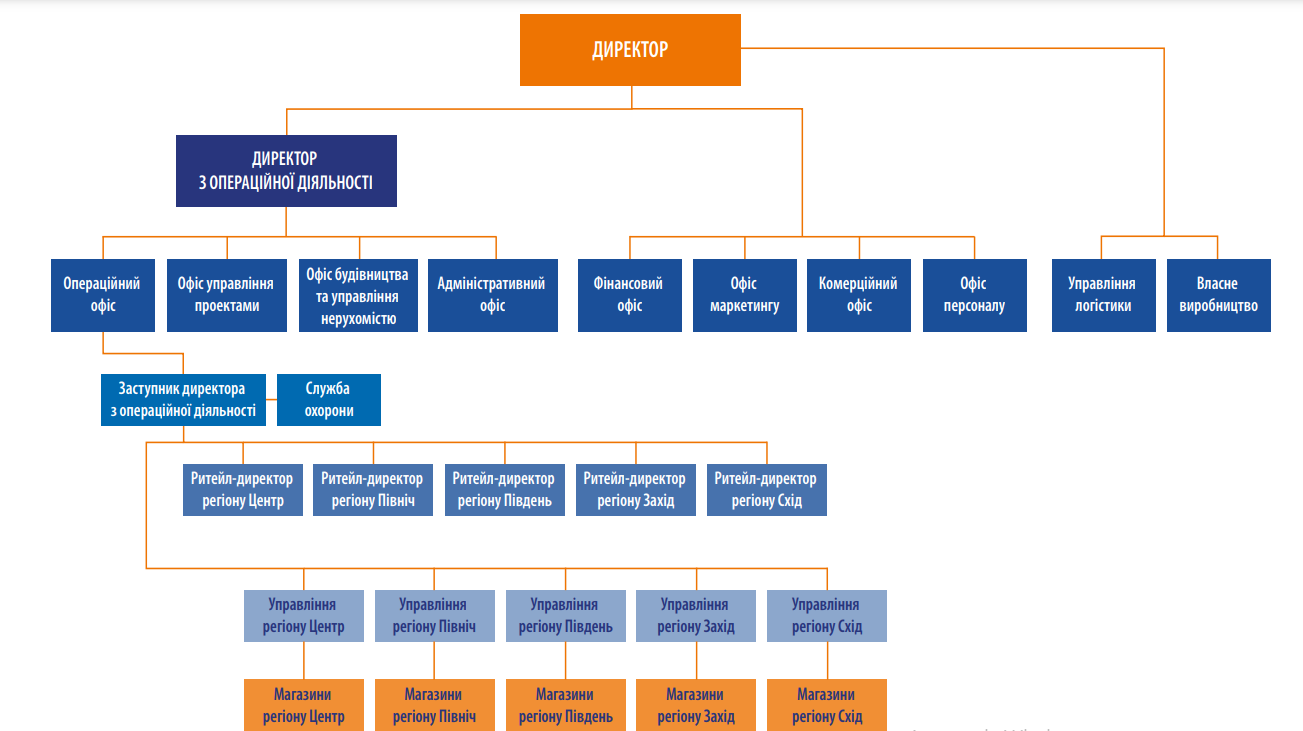


Рис 2.1 Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [15].

Тим не менш, надмірна централізація може створити певні ризики. Наприклад, обмеження ініціативи та незалежності місцевих менеджерів можуть зменшити їх мотивацію та призвести до втрачених можливостей на регіональних ринках. Крім того, концентрація влади нагорі збільшує ймовірність помилок через вузьку перспективу вищого керівництва. Таким чином, рекомендується удосконалити систему управління для сприяння більш демократичним елементам керівництва, особливо на регіональному та індивідуальному рівнях супермаркетів. Такий підхід збільшить гнучкість, зберігаючи при цьому переваги сильної ієрархічної структури.

ТОВ «Сільпо-Фуд» активно проводить динамічну кадрову політику, спрямовану на залучення кваліфікованих спеціалістів, їх навчання та кар’єрний розвиток. Основними завданнями кадрової політики компанії є раціональне використання трудових ресурсів, формування ефективного колективу, своєчасне комплектування кадрами, дотримання трудових прав працівників.

Кадрова політика робить акцент на залученні висококваліфікованих спеціалістів та сприянні їхньому професійному зростанню. Головною метою управління персоналом є формування ефективної робочої сили, одночасно забезпечуючи оптимальне використання людських ресурсів і захист g трудові права працівників. Компанія дотримується кількох керівних принципів управління персоналом, таких як цілеспрямованість у діях, чіткий розподіл обов’язків, відповідальність за результати, підвищення кваліфікації та прихильність до дисципліни.

ТОВ співпрацює з профільними навчальними закладами для організації стажування та працевлаштування випускників. Крім того, наймання нових співробітників часто залежить від рекомендацій і особистих контактів, включаючи рекомендації інших компаній у секторі. Система мотивації працівників побудована на базі «Положення про преміювання», яке передбачає місячні, квартальні та річні премії за результатами роботи, дотриманням трудової дисципліни та індивідуальними внесками. Потенціал отримання бонусів може досягати 100% від базової зарплати працівника з додатковими винагородами та перевагами, доступними за виняткові внески.

Для підвищення лояльності та задоволеності співробітників компанія організовує тренінги та заходи, спрямовані на розвиток управлінських і професійних навичок. Такий комплексний підхід до кадрової політики та мотивації загалом позитивно впливає на якість робочої сили та продуктивність ТОВ. Тим не менш, залишається місце для вдосконалення, зокрема в лібералізації та демократизації корпоративної культури.

У своїй кадровій практиці ТОВ дотримується принципів цілеспрямованості, розподілу праці, відповідальності, компетентності, дисципліни, стимулювання та ієрархії. Значна увага в компанії приділяється створенню ефективної системи мотивації персоналу, яка включає конкурентну заробітну плату. Протягом багатьох років фонд оплати праці постійно зростав, хоча темпи зростання почали знижуватися. У 2022 році темп зростання становив 32,9%, тоді як у 2023 році він знизився до 25,9%. Цю тенденцію можна пояснити економічними проблемами, спричиненими триваючим конфліктом в Україні.

SWOT-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», наведений у таблиці 2.2, надає детальний огляд сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз, що впливають на її діяльність.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
| 1. Чітка ієрархічна структура управління, що сприяє швидкому прийняттю рішень. | 1. Висока централізація управлінських функцій може обмежувати ініціативу місцевих менеджерів. |
| 2. Сильний фокус на професійному розвитку та навчанні працівників. | 2. Ризик зниження мотивації працівників через обмеження автономії. |
| 3. Активна кадрова політика з акцентом на залучення кваліфікованих спеціалістів. | 3. Зниження темпів зростання фонду заробітної плати, що може вплинути на утримання кадрів. |
| 4. Добре розвинена система мотивації працівників, включаючи бонуси та додаткові пільги. | 4. Можливі помилки в управлінні через обмежену перспективу верхнього менеджменту. |

Продовження таблиці 2.2

|  |  |
| --- | --- |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| 1. Розширення локальної автономії менеджерів для покращення гнучкості управління. | 1. Економічні труднощі, пов’язані з війною в Україні, які можуть вплинути на бізнес. |
| 2. Зміцнення горизонтальних зв’язків між підрозділами для покращення комунікації. | 2. Конкуренція з боку інших роздрібних мереж, що може вплинути на ринкові позиції. |
| 3. Впровадження нових технологій для оптимізації управлінських процесів. | 3. Зміни в споживчих вподобаннях, що можуть потребувати швидких адаптацій у стратегії. |
| 4. Підвищення кваліфікації працівників через партнерство з освітніми установами. | 4. Зростаючий тиск з боку регуляторних органів щодо дотримання трудових прав. |
| 5. Можливості для розширення асортименту товарів та послуг в умовах зростання попиту. | 5. Ризик зниження ефективності через високий рівень конкуренції на ринку. |

Джерело: складено автором на основі [14].

Підсумовуючи, хоча ТОВ «Сільпо-Фуд» створило міцну організаційну структуру та цілеспрямовану кадрову політику, поточні пристосування до ринкових умов та економічних реалій вимагають постійного вдосконалення практики управління та кадрової роботи. Заохочуючи більшу автономію на місцевому рівні та заохочуючи більш гнучкий підхід до управління, компанія може краще використовувати потенціал своєї робочої сили, зберігаючи при цьому свою конкурентну перевагу в роздрібній торгівлі, яка швидко розвивається.

Внутрішній аналіз системи управлінського контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є важливим елементом для розуміння ефективності управлінських процесів у компанії, що займається роздрібною торгівлею продуктами харчування. Як один з провідних рітейлерів в Україні, «СІЛЬПО-ФУД» має у своєму арсеналі сучасні підходи до управління, які забезпечують стабільність та зростання бізнесу. Компанія активно розвивається, впроваджуючи нові технології та стратегії, що дозволяє їй займати значну частину ринку. Станом на 2023 рік, «СІЛЬПО-ФУД» управляє понад 300 супермаркетами по всій Україні, що дозволяє забезпечити надійний доступ до товарів для мільйонів споживачів.

Система управлінського контролю в компанії включає в себе чітку ієрархічну структуру, що спрощує процеси ухвалення рішень. Вищим органом управління є Генеральна нарада учасників, яка визначає стратегічні цілі розвитку. Генеральний директор, як ключова фігура в управлінні, разом із дирекцією та функціональними підрозділами контролює виконання планів, спрямованих на досягнення цих цілей. Ця модель управління забезпечує ефективну передачу рішень з верхніх рівнів до нижчих, дозволяючи швидко реагувати на зміни в ринкових умовах.

Дирекція ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» складається з функціональних відділів, які відповідають за різні напрямки діяльності, такі як комерційна діяльність, фінанси, логістика, ІТ, маркетинг та управління персоналом. Кожен з цих підрозділів має чітко визначені завдання та повноваження, що сприяє чіткій координації дій в межах компанії. Наприклад, фінансовий відділ відповідає за контроль за витратами, складання бюджетів і аналіз фінансової звітності, що є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Однією з ключових характеристик управлінського контролю в «СІЛЬПО-ФУД» є використання показників ефективності (KPI). Ці показники допомагають оцінювати результати роботи кожного підрозділу і кожного працівника, що, в свою чергу, дозволяє виявляти проблемні ділянки та вжити необхідних заходів. Система KPI включає фінансові показники, такі як прибуток, рентабельність, обсяги продажів, а також нематеріальні показники, які відображають рівень задоволеності клієнтів та ефективність роботи персоналу.

Важливим аспектом системи управлінського контролю є також регулярний моніторинг та аналіз фінансових і управлінських звітів. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників і вживати коригувальних заходів. У 2022 році компанія зафіксувала зростання продажів на 15%, проте виявила зниження рентабельності через зростання витрат на логістику та закупівлю товарів, що зумовлено нестабільністю на ринку. Це підкреслює важливість гнучкого управління, яке здатне адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Система мотивації працівників в «СІЛЬПО-ФУД» також має значний вплив на ефективність управлінського контролю. Компанія реалізує програму «Регламенти на премії», яка передбачає надання щомісячних, квартальних та річних премій за виконання планових показників, відсутність порушень трудової дисципліни та досягнення індивідуальних цілей. Максимальна сума премії може досягати 100% від офіційної заробітної плати працівника, що є потужним стимулом для підвищення продуктивності.

Додатково, «СІЛЬПО-ФУД» проводить навчання і тренінги для своїх працівників, що також сприяє підвищенню кваліфікації та професійного розвитку. Протягом 2022 року компанія інвестувала понад 3 мільйони гривень у програми навчання, що включали курси з управлінських навичок, комунікацій та специфіки роботи у ритейлі. Це підкреслює важливість постійного розвитку кадрів для підтримки конкурентоспроможності компанії на ринку.

Проте, незважаючи на всі позитивні аспекти, система управлінського контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має і свої недоліки. Висока централізація управління може призводити до обмеження ініціативи місцевих менеджерів, що в свою чергу негативно впливає на їх мотивацію. Наприклад, у ряді регіонів були зафіксовані випадки, коли менеджери відчували недостатню підтримку у прийнятті рішень, що призвело до упущених можливостей на місцевих ринках.

Крім того, надмірна концентрація влади може збільшувати ймовірність помилок через обмежену перспективу топ-менеджменту. Це стало очевидним під час економічної кризи, коли компанія стикнулася з викликами, пов’язаними з зростанням витрат і змінами в поведінці споживачів. Наприклад, зміна споживчих переваг у бік здорової їжі вимагала швидкого реагування, але іноді рішення приймалися занадто повільно через централізовану структуру управління.

Для підвищення ефективності управлінського контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» рекомендується впровадження елементів демократичного управління, особливо на рівні регіонів і окремих супермаркетів. Це дозволить місцевим менеджерам мати більше свободи у прийнятті рішень, що підвищить їхню мотивацію і ініціативу, а також дозволить оперативніше реагувати на зміни в потребах споживачів.

Розвиток горизонтальних зв’язків між функціональними підрозділами також є важливим кроком для підвищення ефективності управлінського контролю. Це може бути досягнуто через проведення спільних проектів, обміну інформацією та кращими практиками. У 2022 році компанія почала реалізацію програми внутрішніх комунікацій, що передбачає регулярні зустрічі між керівниками різних підрозділів для обговорення досягнень і проблем, з якими вони стикаються.

Впровадження нових технологій для автоматизації управлінського контролю також може значно підвищити ефективність. Наприклад, використання систем управління, які дозволяють відслідковувати результати роботи у режимі реального часу, допоможе зменшити час на аналіз та ухвалення рішень. Інвестиції в IT-технології можуть бути вигідними, враховуючи, що в 2023 році «СІЛЬПО-ФУД» планує збільшити свій бюджет на цифровізацію на 20%.

Загалом, внутрішній аналіз системи управлінського контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» свідчить про те, що компанія має добре налагоджену структуру управління, яка забезпечує ефективну реалізацію стратегічних цілей. Проте, існують можливості для покращення, зокрема в напрямках підвищення автономії місцевих менеджерів, розвитку горизонтальних зв’язків між підрозділами та впровадження нових технологій. Ці зміни можуть суттєво підвищити гнучкість та адаптивність компанії до швидко змінюваного ринкового середовища, що, в свою чергу, сприятиме її подальшому успішному розвитку та зміцненню позицій на ринку роздрібної торгівлі в Україні.

Висновки внутрішнього аналізу системи управлінського контролю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» підкреслюють важливість постійного вдосконалення процесів управління та адаптації до нових умов. Система управлінського контролю має бути динамічною, спроможною швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому фокус на досягненні стратегічних цілей. Для цього компанії необхідно продовжувати інвестувати в розвиток кадрів, нові технології та вдосконалення комунікаційних процесів. Це дозволить ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» залишатися на передовій ринку, забезпечуючи високий рівень задоволеності споживачів і стійкий фінансовий розвиток.

ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє сильну організаційну структуру та цілеспрямовану кадрову політику, що забезпечує її стабільність і конкурентоспроможність на ринку роздрібної торгівлі. Впровадження сучасних методів управління, таких як використання показників ефективності (KPI), дозволяє компанії ефективно оцінювати результати роботи кожного підрозділу та оперативно реагувати на проблеми. Чітка ієрархія сприяє швидкому прийняттю рішень, а інвестиції в навчання працівників підвищують кваліфікацію персоналу, створюючи основу для довгострокового розвитку.

Попри досягнення, система управлінського контролю має певні недоліки. Висока централізація управління може обмежувати ініціативу місцевих менеджерів, що знижує їхню мотивацію та гнучкість у прийнятті рішень. Надмірна концентрація влади у верхніх рівнях управління також створює ризики затримок у реагуванні на ринкові виклики, як це спостерігалося під час економічних змін.

Для підвищення ефективності управлінського контролю доцільно впровадити більше елементів демократичного управління, які дозволять регіональним менеджерам брати активну участь у прийнятті рішень. Це підвищить їхню відповідальність і ініціативність, а також сприятиме кращій адаптації до змін.

Компанії слід також розвивати горизонтальні зв’язки між функціональними підрозділами для покращення комунікації. Це дозволить ефективніше обмінюватися інформацією, вирішувати спільні завдання та забезпечувати синергію між різними напрямками діяльності.

Інвестиції в автоматизацію та впровадження сучасних ІТ-рішень є ще одним ключовим напрямком для покращення управлінського контролю. Системи, які дозволяють у режимі реального часу аналізувати дані та оцінювати результати, значно скоротять час ухвалення рішень і підвищать ефективність управління.

## 2.3. Оцінка ефективності управлінського контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Управлінський контроль є критично важливим елементом функціонування будь-якого підприємства, а в умовах сучасного ринку — особливо. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», один з найбільших рітейлерів в Україні, постійно вдосконалює свою систему управлінського контролю, щоб зберегти конкурентоспроможність, адаптуватися до змін ринку та задовольнити потреби споживачів. Оцінка ефективності цієї системи є важливою для розуміння її впливу на загальний успіх компанії.

Структура управлінського контролю. Система управлінського контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» базується на чіткій ієрархічній структурі. Керівництво компанії має визначену роль у формуванні стратегічних цілей, а також у контролі за їх реалізацією через ефективну організацію процесів на всіх рівнях. Генеральна нарада учасників формує основні вектори розвитку, а далі ці цілі передаються вниз, де відділи відповідальних за їх реалізацію.

Кожен підрозділ має чітко визначені повноваження та обов’язки. Це дозволяє зменшити ймовірність виникнення конфліктів у процесі ухвалення рішень. Наприклад, відділ фінансів відповідає за бюджетування та контроль витрат, в той час як комерційний відділ займається розробкою асортименту товарів і їх ціноутворенням. Завдяки цьому забезпечується відповідність між стратегічними та оперативними цілями підприємства.

Впровадження показників ефективності (KPI). Однією з ключових складових управлінського контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є система показників ефективності (KPI). Ці показники служать інструментом для оцінки досягнень у різних аспектах діяльності підприємства. Вони включають фінансові параметри (наприклад, обсяг продажів, рентабельність) та нематеріальні показники (задоволеність клієнтів, якість обслуговування).

У 2022 році «СІЛЬПО-ФУД» зафіксувала зростання продажів на 15%. Це свідчить про ефективність управлінського контролю, оскільки компанія змогла адаптуватися до ринкових змін, вчасно реагуючи на запити споживачів. Проте, важливим є і те, що незважаючи на зростання обсягів, рентабельність знизилася через збільшення витрат. Це вказує на необхідність перегляду внутрішніх процесів і пошуку шляхів оптимізації витрат.

Обсяг продажів склав 150 мільйонів гривень, що є важливим показником для оцінки загальної продуктивності компанії. Цільовий показник становить 165 мільйонів гривень. Це свідчить про те, що компанії слід вжити заходів для збільшення обсягу продажів, щоб досягти запланованих результатів.

Рентабельність продажів на рівні 10% також потребує покращення, оскільки запланована рентабельність становить 15%. Рентабельність є критично важливою для визначення здатності компанії генерувати прибуток, тому компанія повинна шукати шляхи підвищення ефективності витрат і збільшення прибутку.

Середній чек становить 125 гривень, що нижче цільового значення 133,75 гривні. Це може свідчити про необхідність вдосконалення стратегії продажів, підвищення вартості товарів або вдосконалення обслуговування клієнтів для збільшення середньої витрати на одного покупця.

Задоволеність клієнтів досягла 90,91%, що є позитивним показником і перевищує ціль у 90%. Це свідчить про те, що більшість клієнтів задоволені рівнем обслуговування та якістю товарів, які пропонує компанія. Важливо продовжувати підтримувати цей високий рівень задоволеності, щоб утримати клієнтів і залучити нових.

Оборот товарних запасів склав 7,5 разів, що також є нижчим за цільовий показник 8,6. Це може свідчити про те, що компанії слід оптимізувати управління запасами, щоб забезпечити ефективніше використання ресурсів і зменшити витрати на зберігання.

Аналізуючи отримані показники KPI, можемо зробити наступні висновки:

* обсяг продажів: Хоча компанія досягла 150 мільйонів гривень, це нижче запланованих 165 мільйонів гривень. Це свідчить про необхідність вдосконалення маркетингових стратегій та заходів для залучення нових клієнтів;
* рентабельність продажів: На рівні 10% рентабельність значно нижча за заплановані 15%. Це вказує на потенційні проблеми з управлінням витратами або на зниження цін на продукцію, що вимагає детального аналізу витратної частини;
* середній чек: Середній чек у 125 гривень, хоч і не відповідає цілі у 133,75 гривень, показує, що є можливості для підвищення цінності покупок, наприклад, через впровадження акцій або програм лояльності;
* задоволеність клієнтів: Показник 90,91% підтверджує, що компанія на правильному шляху в обслуговуванні клієнтів, однак завжди є простір для покращення. Опитування та фокус-групи можуть допомогти виявити конкретні аспекти обслуговування, які потребують уваги;
* оборот товарних запасів: Оборот запасів на рівні 7,5 нижчий за цільовий показник. Це може свідчити про надмірні запаси або повільний продаж товарів. Аналіз асортименту та ефективності постачань може допомогти у підвищенні цього показника.

Система KPI є ефективним інструментом для оцінки результативності управлінського контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Аналіз даних показує, що компанія має потенціал для покращення в кількох ключових областях. Підвищення обсягу продажів, рентабельності та обігу товарних запасів можуть значно поліпшити фінансові результати. Водночас високий рівень задоволеності клієнтів свідчить про ефективність роботи компанії в цілому, проте варто продовжувати інвестувати в покращення обслуговування та розширення асортименту для підтримки конкурентоспроможності.

Регулярний моніторинг фінансових показників і аналіз звітності є невід’ємною частиною управлінського контролю. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» активно впроваджує системи управління, що дозволяють здійснювати контроль за виконанням планів в режимі реального часу. Це забезпечує можливість своєчасного виявлення відхилень від запланованих показників та оперативне коригування стратегії.

Однак, незважаючи на позитивні результати, компанія виявила, що є потреба у покращенні механізмів зворотного зв’язку від регіональних відділень до центрального офісу. Інколи, важливі зміни на місцях не відображалися в загальній звітності через затримки в комунікаціях, що ускладнювало швидке реагування на виклики.

Система мотивації в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є важливим елементом, що впливає на загальну ефективність управлінського контролю. Запроваджена програма «Регламенти на премії» дозволяє заохочувати працівників за виконання планових показників. Це стимулює співробітників до досягнення кращих результатів. Максимальна сума премії, яка може досягати 100% від офіційної заробітної плати, сприяє високій мотивації та продуктивності.

Дослідження показали, що при реалізації таких програм працівники демонструють вищу продуктивність та більше зусиль у досягненні цілей компанії. Проте, важливо враховувати, що надмірна фокусування на фінансових показниках може призводити до ігнорування інших важливих аспектів, таких як якість обслуговування клієнтів.

Інвестиції в навчання та розвиток працівників є ще одним ключовим елементом, що впливає на ефективність управлінського контролю. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» реалізує програми навчання, які дозволяють підвищити кваліфікацію співробітників. У 2022 році компанія інвестувала понад 3 мільйони гривень у навчання, що охоплювало управлінські навички, комунікації та специфіку ритейлу.

Ці заходи позитивно впливають на загальну продуктивність компанії, оскільки добре навчені працівники здатні більш ефективно виконувати свої обов’язки, що, в свою чергу, сприяє підвищенню задоволеності споживачів і збільшенню обсягів продажів.

Незважаючи на численні досягнення, система управлінського контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має і свої недоліки. Висока централізація управління іноді призводить до обмеження ініціативи на місцях. Менеджери регіональних супермаркетів іноді відчувають недостатню підтримку в прийнятті рішень, що заважає їм оперативно реагувати на зміни в попиті.

Крім того, надмірна концентрація влади може збільшити ймовірність помилок через обмеженість перспективи. Під час економічної кризи виявилося, що компанія повільно реагувала на зміни в поведінці споживачів, які почали віддавати перевагу здоровій їжі. Це потребує перегляду підходів до управління та можливості делегування повноважень на місцевому рівні.

Управлінський контроль у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є важливою складовою стратегічного управління компанією, що забезпечує досягнення як фінансових, так і нематеріальних результатів. Чітка організація та структура управлінського контролю, з визначеними обов'язками та повноваженнями на кожному рівні, дозволяє ефективно реалізовувати цілі компанії та адаптуватися до змін на ринку. Завдяки впровадженню системи показників ефективності (KPI), компанія здатна оцінювати та коригувати свої операційні та стратегічні процеси.

Проте, аналіз показників KPI вказує на необхідність вдосконалення окремих напрямків. Обсяг продажів на рівні 150 мільйонів гривень, хоча й є значним, не досягнув цільового показника в 165 мільйонів гривень. Це вказує на необхідність удосконалення маркетингових стратегій та розширення клієнтської бази. Рентабельність, що становить 10%, також потребує покращення для досягнення запланованих 15%. Одним із шляхів може бути оптимізація витрат та більш ефективне управління запасами, оскільки оборот товарних запасів виявився нижчим за цільовий показник.

Важливим аспектом є високий рівень задоволеності клієнтів, що досягнув 90,91%, що підтверджує ефективність роботи компанії в сфері обслуговування. Проте варто продовжувати інвестувати в покращення сервісу, оскільки споживчі потреби постійно змінюються. Також, система мотивації, яка базується на програмі преміювання, стимулює співробітників до досягнення високих результатів. Однак, є ризик, що надмірна увага до фінансових показників може зменшити значення інших важливих аспектів, таких як якість обслуговування.

## РОЗДІЛ 3: РОЗВИТОК ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

## 3.1. Впровадження нових підходів до управлінського контролю: сучасні технології та методики

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами, важливість управлінського контролю не можна недооцінювати. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», як один із провідних гравців на ринку роздрібної торгівлі, повинно постійно адаптувати свої методи управління для підвищення ефективності та забезпечення стабільного зростання. Впровадження нових підходів до управлінського контролю через використання сучасних технологій та методик може суттєво поліпшити результати діяльності підприємства.

Першим кроком у цьому напрямі є інтеграція сучасних інформаційних технологій. Системи управління підприємством (ERP) можуть бути використані для централізації даних і спрощення процесів управлінського контролю. Це дозволить отримувати оперативну інформацію про фінансові показники, запаси, продажі та інші важливі аспекти діяльності компанії. Завдяки автоматизації збору і обробки даних, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зможе зменшити час, витрачений на адміністративні завдання, і зосередитися на стратегічному управлінні.

Використання аналітики великих даних (Big Data) також відкриває нові можливості для управлінського контролю. Завдяки збору і аналізу великих обсягів даних про покупці, ринкові тренди та внутрішні процеси, компанія може отримати цінні інсайти для прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, аналіз покупецької поведінки дозволить виявити найбільш популярні товари та оптимізувати асортимент, що в свою чергу підвищить обсяги продажів і рентабельність.

Сучасні технології також дозволяють покращити комунікацію всередині компанії. Впровадження платформ для колективної роботи та управління проектами може забезпечити кращу координацію між різними підрозділами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Це дозволить знизити ризики непорозумінь, спростити процес прийняття рішень і підвищити швидкість реакції на зміни у ринковому середовищі.

Не менш важливим є впровадження методик управлінського контролю, що ґрунтуються на принципах гнучкості (agility). Використання методів Agile та Lean дозволить ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» швидше адаптуватися до змін у попиті, усувати невитрати і зосереджуватися на створенні цінності для споживачів. Застосування цих методик також може покращити процеси управління проектами та комунікацію між командами.

Крім того, важливим аспектом є підвищення кваліфікації персоналу. Систематичне навчання співробітників новим технологіям і методикам управління забезпечить не лише підвищення їхньої ефективності, але й зміцнить корпоративну культуру та лояльність до компанії. Залучення фахівців для проведення тренінгів і семінарів з управлінського контролю, використання сучасних програм для навчання дозволить співробітникам розвивати свої навички і впроваджувати нові ідеї у щоденну роботу.

Таким чином, впровадження нових підходів до управлінського контролю в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» через використання сучасних технологій та методик є необхідною умовою для досягнення успіху в конкурентному середовищі. Оптимізація управлінських процесів, покращення комунікації та постійний розвиток персоналу створять міцну основу для стійкого зростання компанії, що дозволить їй успішно адаптуватися до викликів сучасного ринку.

Для формування успішного стилю управління ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно розробити комплексну стратегію, що включає як стратегічні, так і тактичні заходи.

На стратегічному рівні компанія повинна окреслити систему управління, яка акцентує увагу на демократичних принципах. Це передбачає внесення необхідних коригувань в організаційну структуру, перерозподіл повноважень і розвиток сприятливої корпоративної культури. Ці фундаментальні зміни створять середовище, сприятливе для ефективного лідерства та залучення працівників.

На тактичному фронті слід запровадити конкретні ініціативи для впровадження нового стилю управління. Ключові ініціативи можуть включати:

* програми навчання: регулярні воркшопи та семінари, спрямовані на підвищення управлінських навичок для керівників різних рівнів;
* спільні зустрічі: встановлення розпорядку щотижневих або щомісячних зустрічей, на яких спеціалісти можуть обмінюватися ідеями та досвідом, у тому числі формування проектних команд із представників різних відділів;
* мотиваційні стимули: розробка систем винагороди для сприяння ініціативі та відповідальності, таких як бонуси за досягнення конкретних цілей і впровадження системи ротації персоналу для підвищення різноманітності навичок;
* покращена комунікація: покращення каналів комунікації всередині організації шляхом впровадження систем електронної пошти, платформ чату та регулярних зустрічей співробітників, а також механізмів анонімного зворотного зв’язку;
* ініціативи корпоративної культури: Створення заходів, які сприяють лояльності та командній роботі, включаючи корпоративні виїзди, спортивні заходи та можливості волонтерства, разом із розробкою навчальних програм для розвитку співробітників і стажування для новачків.

Ретельно спланувавши ці стратегічні та тактичні кроки, ТОВ «Сільпо-Фуд» може ефективно трансформувати свій стиль управління та підвищити загальну операційну ефективність.

Важливим компонентом прийняття нового стилю управління є створення надійних механізмів моніторингу та оцінки для оцінки ефективності реалізованих стратегій. На початковому етапі було б розумно проводити послідовну оцінку процесу впровадження змін, щоб швидко вирішити будь-які проблеми, що виникають. Це може включати збір відгуків за допомогою опитувань, інтерв’ю та фокус-груп, а також проведення SWOT-аналізу інновацій.

Після повного впровадження ефективність нових заходів слід оцінювати на основі кількох критеріїв, включаючи зростання прибутку, рівень продуктивності, реагування на зміни ринку, а також задоволеність і лояльність працівників. Для забезпечення ретельного збору та аналізу даних ця інформація повинна збиратися щокварталу за допомогою різних засобів, таких як анкети та звіти про виконання.

Результати цих оцінок дозволять організації внести необхідні корективи та вдосконалити свою практику управління. Оцінка ефективності запропонованих удосконалень стилю управління в ТОВ «Сільпо-Фуд» може здійснюватися за кількома ключовими показниками ефективності (KPI), серед яких:

* фінансова ефективність: моніторинг таких показників, як зростання прибутку та повернення інвестицій, що допоможе оцінити вплив нового підходу до управління на загальний успіх бізнесу;
* адаптивність: Оцінка того, наскільки швидко організація може вводити нові продукти та реагувати на динаміку ринку, що відображає гнучкість системи управління;
* залучення працівників: оцінка задоволеності та лояльності персоналу за результатами опитування, що має вирішальне значення для розуміння впливу нового стилю керівництва;
* обмін знаннями: вимірювання частоти та якості внутрішнього спілкування, що вказує на співпрацю та згуртованість команди.

Порівнюючи ці показники до та після впровадження змін, ТОВ «Сільпо-Фуд» може оцінити ефективність запропонованих заходів та визначити напрями подальшого вдосконалення системи управління.

Для підтримки та підвищення ефективного стилю керівництва ТОВ «Сільпо-Фуд» можна надати декілька методичних рекомендацій:

* постійний моніторинг: Регулярно перевіряйте ефективність реалізованих стратегій на основі вибраних критеріїв, щоб у разі потреби здійснювати оперативні коригування;
* розвиток управлінських навичок: переконайтеся, що всі менеджери отримують постійне навчання та можливості розвитку через семінари, тренінги та програми наставництва;
* заохочуйте ініціативу: розвивайте культуру на робочому місці, яка цінує креативність, відповідальність і незалежність співробітників;
* покращення внутрішньої комунікації: створіть атмосферу довіри та співпраці за допомогою покращених стратегій комунікації;
* регулярний перегляд розподілу повноважень: періодично переглядайте розподіл обов’язків і процесів для підвищення гнучкості та оперативності;
* застосування цього цілісного підходу допоможе закріпити позитивні зміни в структурі управління та ще більше підвищить операційний успіх компанії.

Щоб успішно запровадити ці вдосконалення, поряд із дупою необхідне надійне економічне обґрунтування оцінка необхідних інвестицій. Наприклад, організація тренінгів для підвищення управлінських компетенцій на різних рівнях спричинить певні витрати, зокрема:

* оплата зовнішніх тренерів на основі денних ставок і тривалості тренінгів;
* витрати на оренду відповідних приміщень і необхідного обладнання для цілей навчання;
* витрати, пов'язані з навчальними матеріалами та приладдям;
* загальний обсяг інвестицій для всіх запланованих заходів оцінюється приблизно в 500 тис. грн на рік;
* прогнозований приріст управлінської продуктивності на 10-15%;
* покращена реакція на зміни ринку;
* очікуване зростання обсягу продажів на 5-7% за рахунок підвищення адаптивності менеджменту;
* зниження витрат, пов'язаних з плинністю кадрів.

Підсумовуючи, очікується, що вдосконалення системи управління на ТОВ «Сільпо-Фуд» дасть значні економічні вигоди, які переважатимуть початкові інвестиції. Це підтверджує обґрунтування впровадження запропонованих змін в організації.

## 3.2. Проблеми та виклики в управлінському контролі: шляхи їх подолання

Проблеми та виклики в управлінському контролі можуть виникати через низку факторів, зокрема через недостатньо ефективну комунікацію між різними рівнями управління, низьку гнучкість системи в умовах змін на ринку або надмірну централізацію управлінських рішень. Це може призвести до затримок у реагуванні на зміни, обмеження ініціативи на місцях та зниження оперативності в прийнятті рішень. Шляхи подолання цих викликів включають вдосконалення внутрішніх комунікацій, делегування повноважень на місцях для швидшого реагування на зміни, а також періодичний перегляд та оптимізацію внутрішніх процесів і стратегій. Крім того, важливо забезпечити баланс між фінансовими показниками та іншими аспектами діяльності, такими як якість обслуговування клієнтів, для досягнення сталого розвитку компанії.

1. Недостатня адаптивність до змін

Одна з основних проблем, з якою стикається ТОВ «Сільпо-Фуд», полягає в недостатній адаптивності управлінського контролю до швидко змінюваного зовнішнього середовища. В умовах глобалізації і технологічних інновацій підприємства часто стикаються з новими вимогами споживачів, змінами в законодавстві, а також посиленням конкуренції.

Шляхи подолання:

Гнучкі управлінські структури: Необхідно впровадити гнучкі структури управління, які дозволяють швидше реагувати на зміни. Це може включати децентралізацію прийняття рішень, що дозволить оперативно реагувати на вимоги ринку.

Аналіз зовнішнього середовища: Регулярний моніторинг ринкових тенденцій і споживчих вподобань через аналітичні звіти та дослідження допоможе адаптувати стратегії компанії.

2. Низька ефективність системи управлінського контролю

Система управлінського контролю в ТОВ «Сільпо-Фуд» може бути недостатньо ефективною через відсутність чітких показників ефективності та критеріїв оцінки. Це ускладнює процес прийняття рішень і може призводити до неефективного використання ресурсів.

Шляхи подолання:

Визначення KPI: Необхідно розробити систему ключових показників ефективності (KPI), яка відображатиме основні цілі підприємства. Це дозволить більш точно оцінювати результати діяльності та здійснювати контроль.

Впровадження нових технологій: Використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу і оцінки результатів може підвищити ефективність управлінського контролю. Це можуть бути автоматизовані системи управління, які забезпечують своєчасний доступ до даних.

3. Проблеми з комунікацією

Внутрішня комунікація в ТОВ «Сільпо-Фуд» може бути неефективною через відсутність належних каналів для обміну інформацією. Це призводить до недорозумінь, затримок у прийнятті рішень та зниження мотивації працівників.

Шляхи подолання:

Створення ефективних комунікаційних каналів: Необхідно впровадити системи для покращення комунікації, такі як електронна пошта, чати або внутрішні платформи для обміну інформацією. Регулярні зустрічі для обговорення важливих питань також можуть сприяти покращенню комунікації.

Культура відкритості: Формування культури відкритості в організації, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки і ідеї, сприятиме підвищенню залученості та мотивації.

4. Низький рівень залучення працівників

Залучення працівників є критично важливим для успішної роботи управлінського контролю. Низький рівень залучення може призводити до зниження продуктивності та якості виконуваних завдань.

Шляхи подолання:

Мотиваційні програми: Розробка і впровадження мотиваційних програм, які включають як фінансові, так і нефінансові стимули, можуть сприяти підвищенню залучення працівників.

Навчання і розвиток: Інвестування в навчання та розвиток працівників допоможе підвищити їхню компетентність та мотивацію, що позитивно вплине на ефективність управлінського контролю.

5. Відсутність системи моніторингу і оцінки

Недостатня система моніторингу і оцінки результатів управлінського контролю може призводити до відсутності інформації про реальний стан справ у підприємстві. Це ускладнює процеси управління і може призвести до неправильних рішень.

Шляхи подолання:

Регулярні оцінки: Впровадження системи регулярних оцінок результатів управлінського контролю дозволить виявляти проблеми на ранній стадії. Це можуть бути квартальні або річні оцінки ефективності.

Збір зворотного зв'язку: Важливо організувати процес збору зворотного зв'язку від працівників щодо ефективності управлінських рішень. Це може бути зроблено через опитування або анонімні анкети.

Виклики в управлінському контролі

1. Конкуренція на ринку

Серед основних викликів, з якими стикається ТОВ «Сільпо-Фуд», є посилення конкуренції на ринку харчових продуктів. Компанії змушені постійно шукати нові способи для залучення споживачів і підвищення своєї конкурентоспроможності.

Шляхи подолання:

Інновації в продукції: Розробка нових продуктів і покращення існуючих можуть допомогти «Сільпо-Фуд» виділитися на фоні конкурентів.

Покращення обслуговування клієнтів: Зосередження на високій якості обслуговування клієнтів може стати ключовим чинником у підвищенні лояльності споживачів.

2. Технологічні зміни

Швидкий розвиток технологій також є серйозним викликом для управлінського контролю. Компанії повинні постійно адаптуватися до нових технологічних умов, щоб не відставати від конкурентів.

Шляхи подолання:

Впровадження нових технологій: Регулярне впровадження нових технологій у бізнес-процеси, такі як автоматизація і цифровізація, може підвищити ефективність управлінського контролю.

Навчання персоналу: Забезпечення навчання для працівників щодо нових технологій дозволить їм більш ефективно їх використовувати.

3. Економічні коливання

Економічні коливання можуть суттєво впливати на діяльність підприємства. Зміни в економічній ситуації, інфляція, зміна цін на сировину та інші фактори можуть створити додаткові виклики для управлінського контролю.

Шляхи подолання:

Фінансове планування: Розробка детального фінансового плану та бюджетування допоможе зменшити ризики, пов'язані з економічними коливаннями.

Диверсифікація: Диверсифікація продуктового асортименту та ринків збуту може допомогти зменшити залежність від коливань в одній сфері.

4. Соціальні зміни

Зміни у споживчих вподобаннях і поведінці також можуть стати викликом для управлінського контролю. ТОВ «Сільпо-Фуд» повинно враховувати нові тренди, такі як зростання популярності здорового харчування та екологічних продуктів.

Шляхи подолання:

Дослідження ринку: Регулярні дослідження ринку та аналіз споживчих тенденцій дозволять компанії адаптувати свій асортимент під нові потреби споживачів.

Адаптація продуктів: Розробка нових продуктів, що відповідають сучасним вимогам споживачів, може стати важливим кроком до збереження конкурентоспроможності.

Управлінський контроль в ТОВ «Сільпо-Фуд» є ключовим елементом, що забезпечує успішну діяльність підприємства. Проте, компанія стикається з рядом проблем та викликів, які можуть ускладнити процес управління. Важливо не лише виявляти ці проблеми, а й активно шукати шляхи їх подолання.

Реалізація запропонованих шляхів дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» підвищити ефективність управлінського контролю, адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища, покращити комунікацію всередині організації та залучення працівників. В результаті, це може привести до підвищення продуктивності, зменшення витрат і, зрештою, до збільшення прибутку підприємства.

Адаптація до нових умов, впровадження інновацій, активне використання нових технологій та постійний моніторинг ринкових умов стануть запорукою успішного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах сучасного конкурентного середовища.

Управлінський контроль є важливим елементом успішної діяльності будь-якої організації, включаючи компанії, які працюють у висококонкурентних та змінних умовах, як-от ТОВ «Сільпо-Фуд». Проте, в процесі управління можуть виникати численні проблеми та виклики, що ускладнюють ефективне виконання стратегічних і оперативних цілей підприємства. Одна з головних проблем, з якими стикаються організації, – це недостатня адаптивність до змін, що супроводжують глобалізацію та технологічний прогрес. У цьому контексті важливим є своєчасне реагування на зміни в ринкових умовах, законодавстві та вимогах споживачів. Однією з причин, чому адаптація може бути складною, є надмірна централізація управлінських рішень, що не дозволяє оперативно реагувати на зміни на місцях. Для того щоб подолати цю проблему, важливо впроваджувати гнучкі структури управління, які дають можливість приймати рішення на рівні підрозділів або окремих працівників.

Залучення до цього питання також є проблема неефективної системи управлінського контролю. У компаніях, де не існує чітких показників ефективності (KPI), зменшується можливість точного вимірювання результатів і, відповідно, прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У такому випадку працівники можуть не розуміти своїх завдань або мотивацій, що призводить до низької ефективності та нераціонального використання ресурсів. Щоб подолати ці труднощі, компанії повинні впровадити чіткі показники ефективності на всіх рівнях управління. Це дозволить оперативно коригувати стратегії та дії, підвищуючи таким чином ефективність управлінського контролю.

Однією з найбільших проблем є також неефективна комунікація. В організаціях з недостатньо налаштованими внутрішніми каналами комунікації часто виникають затримки в прийнятті рішень, а також втрата важливої інформації. Це у свою чергу знижує оперативність у виконанні завдань та може впливати на мотивацію працівників. Для вирішення цього питання необхідно створити ефективні комунікаційні платформи, що дозволять всім працівникам мати доступ до важливої інформації у режимі реального часу. Підвищення рівня внутрішньої комунікації дозволить значно покращити загальну ефективність роботи компанії, оскільки працівники зможуть краще розуміти свої завдання, а також швидше адаптуватися до змін в організації.

Не менш важливою проблемою є низький рівень залучення працівників, що має прямий вплив на ефективність управлінського контролю. Якщо працівники не відчувають себе частиною процесу або не мотивовані досягати високих результатів, їхня продуктивність і якість виконуваних завдань знижуються. Одним з найбільш ефективних способів боротьби з цим є впровадження мотиваційних програм. Вони можуть бути як фінансовими, так і нефінансовими, такими як система нагород, премій, кар'єрного росту або інші форми визнання успіхів працівників. Крім того, важливим є інвестування в навчання та розвиток персоналу. Це дозволить підвищити рівень професіоналізму працівників і сприятиме підвищенню їх залученості до досягнення загальних цілей компанії.

Важливою проблемою для підприємств є також відсутність ефективної системи моніторингу і оцінки результатів управлінського контролю. Без регулярного збору і аналізу даних про виконання завдань і досягнення цілей, організація не може оцінити свій реальний стан і вчасно реагувати на проблеми. Для усунення цієї проблеми необхідно розробити систему регулярних оцінок ефективності, що включатиме як короткострокові, так і довгострокові цілі. Це дозволить оперативно виявляти проблеми та приймати корективи до стратегії управлінського контролю.

Враховуючи різноманітність викликів, з якими стикаються підприємства, таких як конкурентне середовище, швидкі технологічні зміни, економічні коливання та зміни в споживчих уподобаннях, організації мають постійно адаптувати свої стратегії і процеси. Конкуренція на ринку вимагає від компаній, таких як ТОВ «Сільпо-Фуд», постійного пошуку нових способів для залучення споживачів. Це може бути досягнуто через інновації в продуктах, поліпшення обслуговування клієнтів і використання нових технологій для підвищення конкурентоспроможності.

Швидкий розвиток технологій є ще одним серйозним викликом для підприємств. Для того щоб не відставати від конкурентів, важливо постійно оновлювати технологічну базу, впроваджувати нові інструменти автоматизації та цифровізації, а також забезпечувати навчання персоналу для ефективного використання новітніх технологій. У зв’язку з економічними коливаннями, які можуть вплинути на фінансові результати компанії, важливо мати систему фінансового планування, що дозволяє мінімізувати ризики, а також розглядати диверсифікацію як спосіб зниження залежності від однієї галузі чи ринку.

Зміни в соціальних трендах, такі як зростаючий попит на здорове харчування та екологічні продукти, також впливають на стратегії компаній. Для того щоб підтримувати свою конкурентоспроможність, ТОВ «Сільпо-Фуд» повинно регулярно досліджувати ринок і адаптувати свої продукти до нових вимог споживачів.

## ВИСНОВКИ

У процесі аналізу управлінського контролю було з’ясовано, що цей інструмент є важливим механізмом для забезпечення стабільного функціонування підприємства. Він дозволяє не лише моніторити виконання поставлених завдань, а й здійснювати корекцію діяльності відповідно до змін зовнішнього середовища, що є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей компанії. Визначено, що управлінський контроль, у поєднанні з відповідними принципами, функціями та формами, забезпечує ефективне управління підприємством та адаптацію до змінних умов ринку.

У процесі аналізу поняття та сутності управлінського контролю було з’ясовано, що цей процес є необхідним для забезпечення ефективного функціонування підприємства, оскільки дозволяє систематично перевіряти відповідність поточної діяльності організації її стратегічним цілям. Визначено, що управлінський контроль включає в себе моніторинг, оцінку результатів та коригування діяльності на основі отриманих даних, що забезпечує оптимізацію ресурсів і досягнення високих результатів. Виявлено, що управлінський контроль є одним з основних інструментів для адаптації організації до змін на ринку та в зовнішньому середовищі.

У рамках дослідження принципів та функцій управлінського контролю було визначено основні принципи: системність, оперативність, гнучкість, об'єктивність і відкритість. Це дозволяє забезпечити не лише ефективне управління, але й належний зворотний зв'язок для коригування дій. Проаналізовано функції управлінського контролю, до яких відносяться планування, організація, мотивація, моніторинг, аналіз і коригування. З’ясовано, що виконання цих функцій дозволяє організації швидко реагувати на зміни та досягати поставлених цілей.

Проаналізовано різноманітність видів управлінського контролю, таких як попередній, поточний та наступний контроль. З’ясовано, що кожен з видів відповідає за різні етапи управління і має свою специфіку в реалізації. Визначено, що форми управлінського контролю можуть бути документальними, фінансовими, кадровими та технологічними, і вибір кожної з них залежить від специфіки організації. Зроблено висновок, що для оптимізації процесу управлінського контролю важливо поєднувати різні форми та види контролю.

У результаті дослідження організаційно-економічної характеристики ТОВ «Сільпо-Фуд» було з’ясовано, що підприємство є великим виробником і постачальником харчових продуктів. Визначено, що компанія має розгалужену структуру, яка включає численні підрозділи, що спеціалізуються на різних аспектах діяльності. Зроблено висновок, що економічний успіх підприємства залежить від стабільної роботи всіх підрозділів та адаптації до змін в умовах ринку.

Зроблено висновок, що внутрішній аналіз системи управлінського контролю в ТОВ «Сільпо-Фуд» показав наявність основних елементів контролю за виробничими і торговими процесами. Однак, було визначено, що система потребує вдосконалення, зокрема щодо оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Проаналізовано, що наявні інструменти контролю не завжди дають можливість оперативно вносити корективи, тому необхідно впроваджувати більш гнучкі механізми моніторингу.

Проаналізовано існуючу систему оцінки ефективності управлінського контролю на підприємстві, і з’ясовано, що компанія використовує фінансові та не фінансові показники для вимірювання ефективності своїх дій. Визначено, що система моніторингу потребує удосконалення, оскільки інколи не дозволяє оперативно відслідковувати всі необхідні параметри. Зроблено висновок, що для підвищення ефективності управлінського контролю необхідно інтегрувати нові технології та інструменти моніторингу.

З’ясовано, що сучасні технології, зокрема автоматизовані системи управління, значно покращують ефективність управлінського контролю. Проаналізовано, що впровадження новітніх методик, таких як аналіз великих даних і прогнозування, дозволяє підвищити точність управлінських рішень і зменшити ризики. Визначено, що використання технологій дозволяє значно знизити витрати і покращити продуктивність на підприємстві.

Досліджено роль керівництва та персоналу в системі управлінського контролю. З’ясовано, що керівництво підприємства відіграє важливу роль у визначенні стратегії і забезпеченні ефективного виконання управлінського контролю на різних рівнях. Визначено, що персонал є важливою складовою ефективності системи управлінського контролю, оскільки від їх мотивації та залученості залежить успіх у виконанні завдань. Зроблено висновок, що для підвищення ефективності контролю необхідно впроваджувати програми розвитку та мотивації для персоналу.

Досліджено основні проблеми та виклики, з якими стикається система управлінського контролю в ТОВ «Сільпо-Фуд». З’ясовано, що серед основних проблем є недостатня гнучкість системи, неефективні комунікації та відсутність оперативних інструментів моніторингу. Проаналізовано шляхи подолання цих проблем, серед яких є вдосконалення комунікаційних каналів, впровадження нових технологій, а також підвищення кваліфікації керівників і персоналу. Зроблено висновок, що вирішення цих проблем дозволить покращити ефективність управлінського контролю та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

* 1. Антоні, Р. Н., & Говіндараджан, В. (2007). Management Control Systems. McGraw-Hill.
  2. Бондар, О. О. (2021). Управлінський контроль: основні складові та методи оцінки. Економіка і організація управління, 9(2), 18–24.
  3. Герасименко, О. В. (2021). Інноваційні підходи до управлінського контролю в умовах невизначеності. Економічний аналіз, 30(1), 34–40.
  4. Гончар, І. В. (2018). Використання методів управлінського контролю для підвищення ефективності підприємства. Вісник економічної науки України, 1(2), 67–73.
  5. Демкович, М. С., та ін. (2010). Формування системи управлінського обліку у банківських установах. Економічний аналіз.
  6. Іванечко, П. М. (2009). Облік витрат за “місцями виникнення” та за “центрами відповідальності” як основа побудови управлінського обліку витрат.
  7. Ковальчук, В. В. (2017). Особливості формування системи управлінського контролю на українських підприємствах. Фінанси України, 3(2), 20–26.
  8. Корінько, М. Д. (2019). Управлінський контроль в системі функціонування суб’єктів господарювання. Інтелект ХХІ, 5, 49–54.
  9. Кузнецова, С., & Кузнецов, А. (2015). Організація внутрішнього аудиту в системі управлінського контролю компанії. Бухгалтерський облік і аудит, 5, 19-26.
  10. Кузьмін, О. І. (2019). Розробка та впровадження системи управлінського контролю на промисловому підприємстві. Економіка промисловості, 7(1), 28–34.
  11. Кравченко, О. В. (2010). Напрями організації управлінського обліку в банку.
  12. Лозовський, О. М., & Романчук, Р. А. (2018). Особливості управлінського контролю в діяльності організацій. Економіка і суспільство, 19, 467–471.
  13. Лозовський, О. М., & Романчук, Р. А. (2018). Особливості управлінського контролю в діяльності організацій. Економіка і суспільство, 19, 467–471.
  14. Малмі, Т., & Браун, Д. А. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research, 19(4), 287–300.
  15. Мельник, О. В. (2019). Розробка системи управлінського контролю для підприємств торгівлі. Актуальні проблеми економіки, 8(2), 72–78.
  16. Мерчант, К. А., & Ван дер Стеде, В. А. (2012). Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Pearson.
  17. Остроменко, О. В. (2018). Механізми управлінського контролю на підприємствах: стратегічний аспект. Вісник Сумського державного університету, 4(1), 10–15.
  18. Отлі, Д. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. Management Accounting Research, 10(4), 363–382.
  19. Петренко, Т. А. (2020). Управлінський контроль як інструмент стратегічного управління. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2(3), 45–51.
  20. Сидоренко, Ю. О. (2020). Ефективність управлінського контролю: оцінка та шляхи підвищення. Науковий вісник НПУ імені М. П. Драгоманова, 10(1), 112–118.
  21. Симонс, Р. (1995). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business Review Press.
  22. Сільпо. (2020). PDF document. Retrieved from https://static.silpo.ua/content/2020/12/14/5fd75172d4736.PDF
  23. Топчій, О. В. (2021). Системи управлінського контролю в підприємствах: теорія і практика. Економічний вісник НТУУ «КПІ», 16(1), 55–62.
  24. Туань, Л. А. (2021). The relationship between management control systems and organizational performance: The mediating role of business strategy. International Journal of Business and Management, 16(5), 18–29.
  25. Ченхолл, Р. Х. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society, 28(2-3), 127–168.
  26. Ченхолл, Р. Х., & Морріс, Д. (1986). The impact of structure, environment, and the management control systems on organizational performance: A contingency approach. Management Accounting Research, 28(2), 129–144.
  27. Чумак, І. В. (2020). Адаптація управлінського контролю до умов сучасного бізнесу. Фінансовий вісник, 3(67), 112–118.
  28. Яременко, В. П. (2020). Система управлінського контролю в умовах цифровізації бізнесу. Науковий вісник Херсонського державного університету, 1(19), 43–48.
  29. Zairi, M. (1999). Benchmarking: A new challenge for the management of change. International Journal of Operations & Production Management, 19(4), 373–387.
  30. Clarity Project. (2023). Finances. Retrieved from https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current\_year=2023
  31. Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The role of management control systems in the organizational learning process: A review and research agenda. Management Accounting Research, 20(3), 267–288.
  32. Hall, M. (2010). Accounting information and managerial performance: A review of the literature. Journal of Management, 36(2), 464–488.
  33. Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. Accounting, Organizations and Society, 31(6), 589–610.
  34. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review.
  35. Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. Accounting, Organizations and Society, 22(2), 207–232.
  36. Drury, C. (2013). Management and cost accounting. Cengage Learning.