

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут економіки управління і адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування _____

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 20 _____
року.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент»

на тему: Функціональний контроль у менеджменті підприємства

Виконав:

здобувач вищої освіти

Антонов Владислав Віталійович _____

Керівник:

Приймак Н.С.

(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач

вищої

освіти _____

(підпис)

Кривий Ріг
2021

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: сторінок 67, рисунків 25, таблиць 4, додатків 3, використаних джерел 40

Об'єкт дослідження:	система менеджменту ТОВ «Лавр – Гранд»
Предмет дослідження:	функціональний контроль в системі менеджменту підприємства ТОВ «Лавр – Гранд»
Мета дослідження:	дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів реалізації функціонального контролю в умовах діяльності підприємства ТОВ «Лавр – Гранд» та визначення напрямків його удосконалення
Методи дослідження:	аналізу та синтезу – при узагальненні поняття та значення функціонального контролю як етапу менеджменту в умовах турбулентного середовища бізнесу; дедукції та індукції – при розгляді методики реалізації функцій функціонального контролю в системі менеджменту підприємства; узагальнення та систематизації – стосовно систематизації види, форми і інструменти функціонального контролю в системі менеджменті підприємства; фінансового аналізу – при проведенні аналізу економіко-фінансового стану ТОВ «Лавр – Гранд»; управлінського аналізу – при розгляді реалізації функцій функціонального контролю в ТОВ «Лавр – Гранд»; прогнозування – стосовно обґрунтування розвитку системи функціонального контролю в ТОВ «Лавр – Гранд» в системі менеджменту підприємства
Основні результати дослідження:	Узагальнено сучасний стан реалізації функцій контролю в ТОВ «Лавр – Гранд». Аналіз сучасних практик функцій контролю в ТОВ «Лавр – Гранд» в умовах динамічного середовища вказує на звужений характер контрольних функцій, які виконує керівник, а обмежене коло контролю, відсутність стандартизованих форм перевірки якості роботи, проста лінійна структуру значно погіршують результативність менеджменту компанії. Особливістю господарської практики підприємства ТОВ «Лавр – Гранд» в сфері контролю є: відсутність положення про мотивацію; відсутність положення про контроль; відсутність положення про відділи та посади; відсутність стратегії проведення контролю та тактики усунення виявлених недоліків.
Ключові слова	Функція, контроль, функціональний контроль, менеджмент, управління, продуктивність, план, факт, відхилення

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
 імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
 Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
 Форма здобуття вищої освіти денна
 Ступінь бакалавр
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ В.В. Барабанова

підпис

« _____ » _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
 НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Антонова Владислава Віталійовича

1. Тема роботи: Функціональний контроль у менеджменті підприємства.
 За матеріалами ТОВ «Лавр – Гранд»
 Керівник роботи завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування д.е.н., доц. Іванова Н.С.
 Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського від “11” січня 2021 р. № 15-с
2. Строк подання здобувачем ВО роботи “07” червня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи: матеріали підприємства, статті, інтернет джерела
4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):
 - ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА
 - ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК СУЧАСНИХ ПРАКТИК ФУНКЦІОНАЛЬНОГО КОНТРОЛЮ ТОВ «ЛАВР – ГРАНД»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень).

6. Дата видачі завдання: «12» січня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 06.01.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 27.02.2021	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 20.03.2021	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 01.05.2021	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2021	
6	Попередній захист	до 28.05.2021	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 07.06.2021	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 07.06.2021	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 07.06.2021	
10	Захист дипломної роботи	до 19.06.2021	

Здобувач ВО _____ Антонов В.В.
(підпис)

Керівник роботи _____ Приймак Н.С.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1.Поняття та значення функціонального контролю як функції менеджменту	8
1.2.Види, форми і інструменти функціонального контролю в системі менеджменті підприємства.....	11
1.3.Методика реалізації функціонального контролю в системі менеджменту підприємства	14
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК СУЧАСНИХ ПРАКТИК ФУНКЦІОНАЛЬНОГО КОНТРОЛЮ ТОВ «ЛАВР – ГРАНД».....	21
2.1.Загальна економіко-фінансова оцінка ТОВ «Лавр – Гранд».....	21
2.2. Діагностика сучасного стану та векторів розвитку функціонального контролю в ТОВ «Лавр – Гранд».....	30
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність тематики дослідження функцій функціонального контролю в системі менеджменту підприємства обумовлено тим, що в сучасних умовах динамічно зростає потреба в підвищенні ефективності менеджменту, при цьому фактори управління, організації та мотивації фактично вичерпали резерв покращення ефективності бізнесу, тому слід особливу увагу звернути на такий етап менеджменту як функціональний контроль. В залежності від стану його реалізації в системі менеджменту напряду можуть значно змінюватися показники результативності бізнесу підприємства.

Питання розвитку функцій функціонального контролю в системі менеджменту підприємства досліджувала значна кількість науковців та практиків, зокрема, Анісімова Л.А., Жилінська О.І., Безус А.М., Беспала О. А., Білорус Т.В., Горбась І.М., Бондар Ю. А., Ведерніков М. Д., Вечеров В. Т., Міщенко, А. П. Котуранова Т. В., Виноградова О. В., Гедз М. Й., Кондратюк Н.В., Король Г. О., Мулик Я. І., Новик І. В., Огієнко С. О., Резнік С. М. та інші. При цьому слід звернути увагу на питання автоматизації функціонального контролю як функції менеджменту, що дозволить значно покращити як його ефективність, так і його економічність та гнучкість.

Мета роботи – дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів реалізації функціонального контролю в умовах діяльності підприємства ТОВ «Лавр – Гранд» та визначення напрямків його удосконалення.

Завданнями роботи є:

- узагальнити поняття та значення функціонального контролю як етапу менеджменту в умовах турбулентного середовища бізнесу;
- систематизувати види, форми і інструменти функціонального контролю в системі менеджменті підприємства;
- розглянути методику реалізації функцій функціонального контролю в системі менеджменту підприємства;
- навести загальну економіко-фінансову оцінку ТОВ «Лавр – Гранд»;
- розглянути реалізацію функцій функціонального контролю в ТОВ «Лавр – Гранд»;
- обґрунтувати розвиток системи функціонального контролю в ТОВ «Лавр – Гранд» в системі менеджменту підприємства.

Об'єктом аналізу є система менеджменту ТОВ «Лавр – Гранд».

Предметом роботи є функціональний контроль в системі менеджменту підприємства ТОВ «Лавр – Гранд».

Інформаційною базою дослідження є навчальна та наукова література, періодичні видання, праці науковців та практиків стосовно розвитку та реалізації функцій функціонального контролю, аналітичні, звітність та статистичні дані про результати діяльності ТОВ «Лавр – Гранд».

В рамках узагальнення специфіки розвитку функцій функціонального контролю в системі менеджменту підприємства використано наступні наукові методи:

- аналізу та синтезу – при узагальненні поняття та значення функціонального контролю як етапу менеджменту в умовах турбулентного середовища бізнесу;

- дедукції та індукції – при розгляді методики реалізації функцій функціонального контролю в системі менеджменту підприємства;

- узагальнення та систематизації – стосовно систематизації види, форми і інструменти функціонального контролю в системі менеджменті підприємства;

- фінансового аналізу – при проведенні аналізу економіко-фінансового стану ТОВ «Лавр – Гранд»;

- управлінського аналізу – при розгляді реалізації функцій функціонального контролю в ТОВ «Лавр – Гранд»;

- прогнозування – стосовно обґрунтування розвитку системи функціонального контролю в ТОВ «Лавр – Гранд» в системі менеджменту підприємства.

Практична цінність роботи визначається потенціалом використання її результатів, висновків та пропозицій автора для оптимізації стратегій управління функціями функціонального контролю в системі менеджменту підприємства, в тому числі на базі ТОВ «Лавр – Гранд».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та значення функціонального контролю як функції менеджменту

Динамічний розвиток системи менеджменту обумовлює потребу в формуванні та реалізації системи контролю, в тому числі і функціонального контролю, що зумовлює потребу в дослідженні поняття та значення функціонального контролю на підприємстві.

Функціональне завдання контролю — це «певний етап (наприклад, планування) управління певним ресурсом (наприклад, фінанси) в певній сфері діяльності підприємства (наприклад, основне виробництво, персонал, продуктивність праці)» [22].

Функціональний контроль є важливою функцією управління. Без змісту функціонального контролю процес управління є неструктурованим та неповним. Це процес, який дозволяє керівництву впроваджувати свою політику та вживати коригувальні функціональні дії, якщо ефективність не відповідає заздалегідь визначеним стандартам. Це є важливою рисою наукового та успішного управління в рамках розвитку функціонального контролю на підприємстві.

Можна припустити, що функціональний контроль означає спосіб мислення та дій і відображається у процедурах прийняття рішень, що застосовуються конкретними підрозділами управління даного бізнесу відносно використання функціональних повноважень окремими працівниками підприємства.

При плануванні системи управління бізнесом необхідно «визначити дві концепції - модуль функціонального контролю (тобто розуміється як організаційна структура бізнесу, що дозволяє йому виконувати свої контрольні функції, тобто розробляти план, обчислювати, аналізувати та оцінювати відхилення від плану відносно використання функціональних повноважень окремими працівниками підприємства), і система функціонального управління (визначається як функціональний модуль, який реалізований відповідно до правил системи відносно використання функціональних повноважень окремими працівниками підприємства)» [9].

Сучасний функціональний контроль тісно пов'язаний із системою управління бізнесом. Це інструмент, який посилює взаємозв'язок між функціями управління повноваженнями окремими працівниками підприємства, особливо між функціями планування та контролю, і який викликає необхідність координації окремих елементів організаційних структур в бізнесі.

Функціональний контроль – «це система скоординованого управління мережевою організацією в рамках окремих повноважень працівників, яка

гарантує задовільну раціональність встановлення та реалізації спільних цілей або індивідуальних цілей її членів, де ці цілі мають форму додаткової вартості в довгостроковій перспективі. Функціональний контроль як інструмент в процесі управління забезпечує умови та вектори для змін в організаційній структурі, тобто переходу до рішень підрозділів на відміну від традиційних функціональних структур. Для бізнесу потрібна повністю ефективна інформаційна система, головна роль якої полягає у спрощенні управління, що досягається з використанням функціонального контролю в бізнесі. З точки зору ефективності бізнесу, коефіцієнти функціонального контролю в бізнесі дають основні масиви інформації для прийняття управлінських рішень» [38].

На практиці бізнес приймає визначення системи функціонального контролю, яка забезпечує їх тривале та успішне існування шляхом впровадження всебічних та структурних змін, спрямованих на досягнення більш високої ефективності, оптимізацію їх структури та швидку реакцію на зміни в навколишньому середовищі, в тому числі при управлінні персоналом.

Модель функціонального контролю як функції менеджменту сучасного підприємства ілюстровано на рис. 1.1.

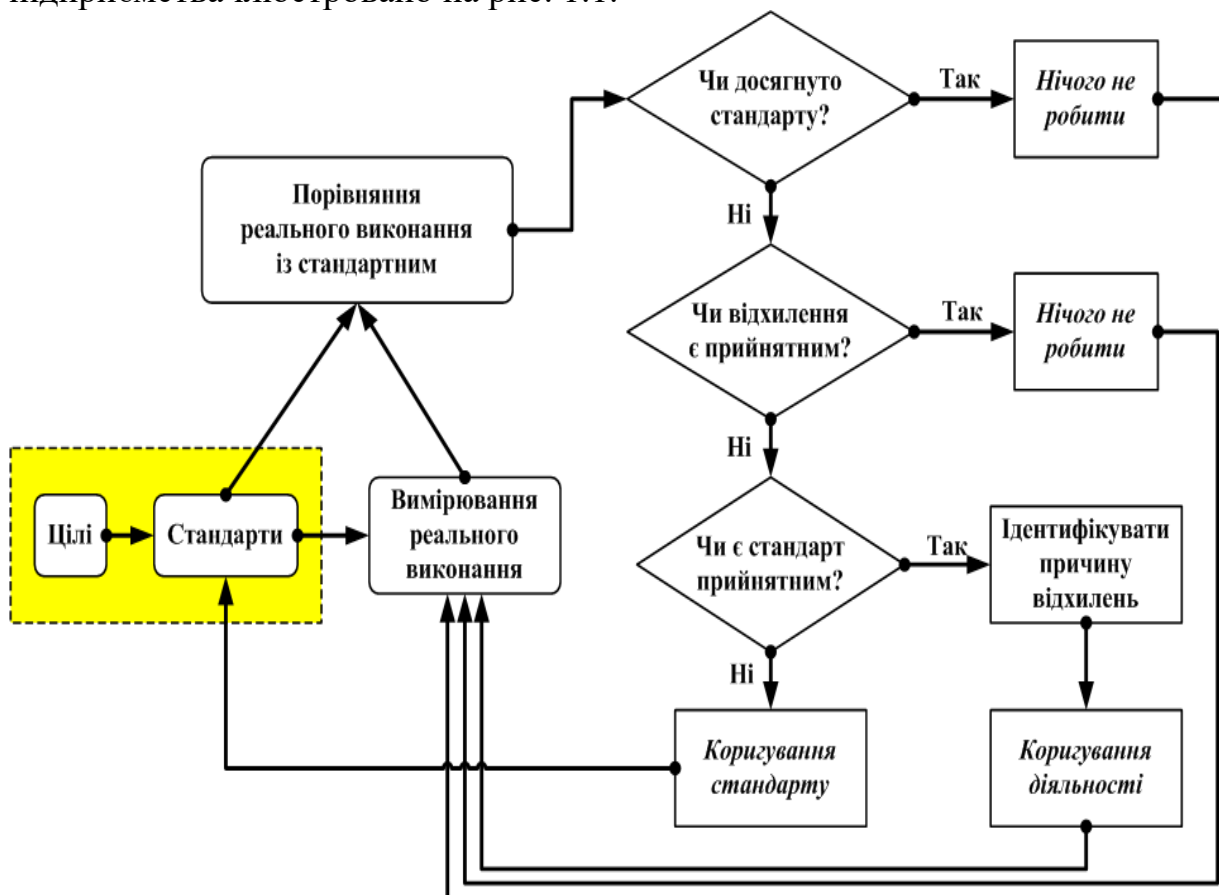


Рисунок 1.1 - Модель функціонального контролю [28]

Модель функціонального контролю вказує на потребу визначення цілей та стандартів функціональної діяльності та порівняння реального стану функціональної діяльності персоналу з встановленими плановими показниками, а при наявності відхилень реального і планового стану слід проводити ідентифікацію причин відхилень та резервів покращення управлінської

функціональної діяльності. Функціональний контроль — це «ефективний метод управління бізнесом, що виконує всі функції управління. Це інструмент управління бізнесом, який виходить за рамки своїх функцій. Він становить систему звітних рахунків, де розширені функції результатів бізнесу. Це дозволяє оперативно надавати інформацію, необхідну для прийняття правильних рішень у процесі управління бізнесом і персоналом підприємства. Функціональний контроль — це також і система узгоджених дій у сфері управління персоналом, особливо в області планування та функціонального контролю за персоналом, а також у галузі збору та обробки інформації, а також — певною мірою — у сфері організації, підбору персоналу та навчання, проведене з метою забезпечення раціональної реалізації поставлених цілей» [16].

Функціональний контроль може розглядатися як «процес вимірювання та оцінки поточного стану бізнесу, який здійснюється з урахуванням прийнятих цілей — наприклад, планів та бюджетів, включаючи відповідні коригувальні дії. Ідея функціонального контролю в бізнесі розуміється не лише як інструмент, пов'язаний з управлінням персоналом та його функціональними обов'язками. Все частіше стверджується, що функціональний контроль — це концепція управління бізнесом, подібно до маркетингу, логістики, управління якістю та управління людськими ресурсами» [40].

Сучасна теорія менеджменту сформувала чіткі вимоги до функціонального контролю. Функціональний контроль як один з етапів менеджменту повинен бути:

- «об'єктивним;
- мотивуючим;
- оперативним;
- гласним;
- ефективним;
- результативним;
- економічно доцільним».

Функції функціонального контролю як одного з етапів менеджменту:

- «прогностична;
- перевірна;
- коригуюча;
- комунікаційна;
- орієнтаційна;
- діагностична;
- інформаційна;
- захисна» [31].

На нашу думку, функціональний контроль є дійсно важливим етапом менеджменту в рамках розвитку будь-якого підприємства, при цьому використання функціонального контролю як на операційному, так і на стратегічному рівнях дає змогу підприємству отримати реальні конкурентні переваги в динамічному турбулентному макроекономічному середовищі.

Загалом під функціональним контролем нами запропоновано розуміти сукупність контрольних дій керівництва та менеджменту компанії по діагностиці векторів виконання плану за окремими функціональними сферами діяльності (виробництво, маркетинг, збут, управління персоналом, фінанси), що дозволяє як в оперативній, так і в стратегічній перспективі визначати базові вектори коригування функціональних стратегій бізнесу.

Проведене дослідження функціонального контролю в системі реалізації менеджменту вказує, що під функціональним контролем слід розуміти сукупність заходів контрольного-управлінського характеру, які спрямовані на організацію внутрішнього контролю за дотриманням та повним виконанням співробітниками власних функціональних повноважень відповідно до посадових інструкцій та внутрішнього розподілу сфер відповідальності в бізнес-організації. З урахуванням загальної функції контролю функціональний контроль на підприємстві виконує власне контрольну, регулюючу, стимулювальну та мотиваційну функції.

1.2 Види, форми і інструменти функціонального контролю в системі менеджменту підприємства

Дослідження сутності та значення функціонального контролю в системі реалізації менеджменту підкреслює актуальність розгляду видів, форм та інструментів даного підвиду контрольної діяльності в бізнесі.

Виділяють такі різновиди функціонального «контролю в бізнесі».

I. За періодичністю функціональний контроль поділяється на:

- стратегічний контроль;
- тактичний контроль;
- оперативний контроль» [23].

II. За функціональною приналежністю функціональний контроль поділяється на:

- фінансовий контроль;
- маркетинговий контроль;
- виробничий контроль;
- контроль менеджменту та персоналу;
- контроль інновацій та НДДКР.

III. За інтенсивністю функціональний контроль поділяється на:

- «нормальний контроль;
- посилений функціональний контроль»[14].

IV. За місцем здійснення контроль буває:

- нестационарний контроль;
- стаціонарний функціональний контроль.

V. За цілями функціональний контроль буває:

- фільтруючий контроль;

- коригуючий контроль.

VI. За методами функціональний контроль буває:

- фактичним;
- документальним;
- оцінюючим.

VII. По відношенню до середовища функціональний контроль буває:

- зовнішнім;
- внутрішнім.

VIII. За стадіями здійснення функціональний контроль буває:

- попереднім;
- поточним;
- заключним[18].

Види функціонального контролю в бізнесі за часовим параметром ілюстровано на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Види функціонального контролю в бізнесі за часовим параметром [23]

Узагальнення теоретико-методичних основ розвитку контрольного функціонального процесу вказує, що наведені класифікація функціонального контролю в бізнесі за часовим параметром вказує на можливість використання контролю на кожному етапі управління персоналом як в стратегічній, так і в оперативній перспективі.

На підприємстві «зовнішній функціональний контроль проводиться адміністрацією або спеціальними спеціалістами - контролерами. Внутрішній функціональний контроль передбачає, що виконавці самі стежать за своєю роботою і результатами. Система зовнішнього контролю функціонального дуже дорога, і в сучасних умовах вона стає непосильним навіть для великих бізнес-структур» [26]. На нашу думку, вихід з цієї ситуації лежить у впровадженні

внутрішнього функціонального контролю (самоконтролю) як більш перспективної системи менеджменту.

Наведені види функціонального контролю визначають сфери його застосування – а саме функціональний контроль входів, виходів або трансформаційного процесу.

Зокрема, «попередній функціональний контроль в менеджменті підприємства направлено в більшій мірі на входи (вхідні потоки ресурсів в організацію), поточний функціональний контроль націлений на трансформаційний (виробничий процес), а заключний функціональний контроль має на меті аналізу результатів «виходів» в організації, тобто кінцевих фінансових та техніко-економічних функціональних результатів.

Модель процесу функціонального контролю в організації дозволяє якісно проводити цільове орієнтування при плануванні, реалізації та кінцевому узагальненні результатів контролю в організації з урахуванням цілей реалізації ефективності менеджменту підприємства» [11].

Основне завдання самоконтролю в рамках функціонального контролю — вчасно виявити проблему і знайти шляхи її вирішення, а не застосувати адміністративні заходи покарання. У цих умовах виконавці беруть активну участь в формулюванні цілей своєї діяльності і самі контролюють їх реалізацію.

Модель процесу функціонального контролю в організації наведено на рис. 1.3.

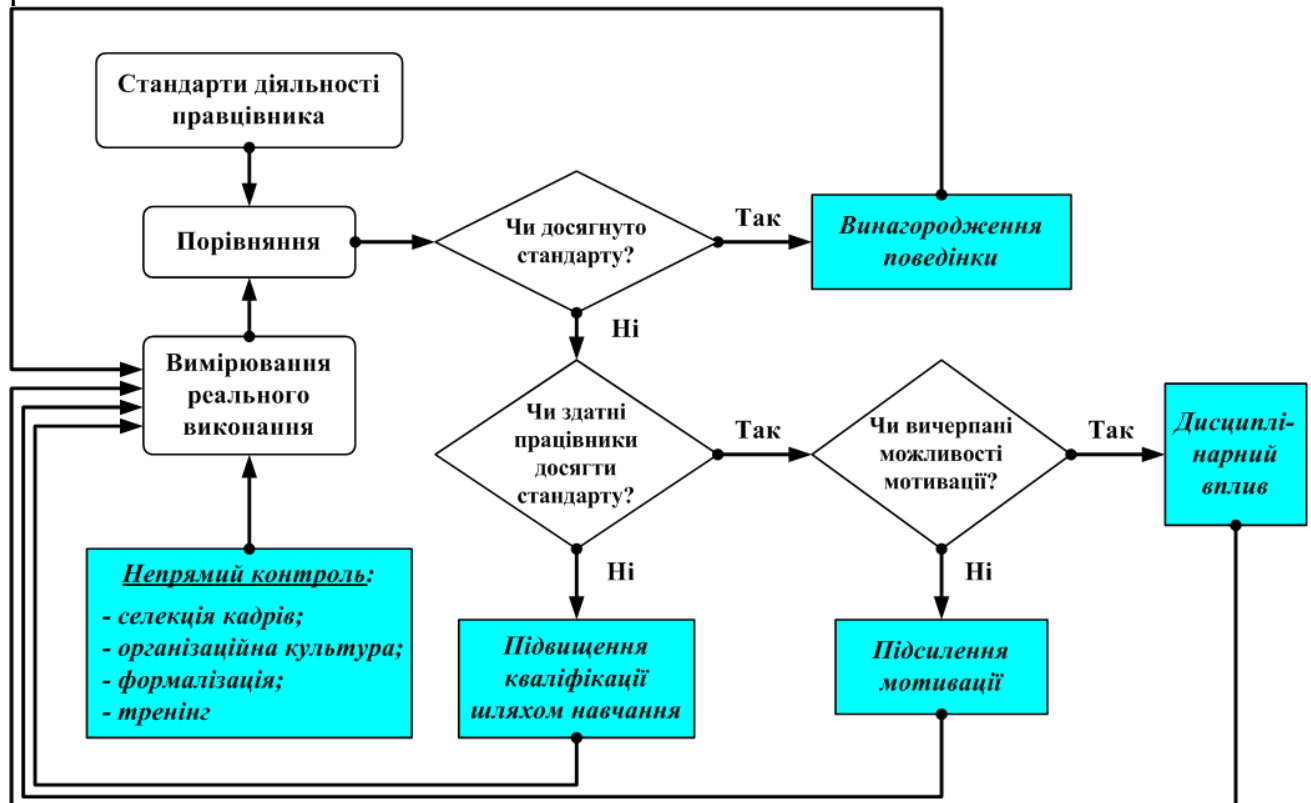


Рисунок 1.3 - Модель процесу функціонального контролю в організації [5]

На співвідношення елементів зовнішнього і внутрішнього функціонального контролю впливають «такі чинники:

- можливість отримати надійну оцінку результатів діяльності працівників;

- мікроклімат в робочому колективі;
- стиль управління керівника;
- характер працівників;
- прийнята система мотивації і винагороди за результати функціональної діяльності» [21].

Ключовими інструментами функціонального контролю в організації є:

- «спостереження;
- експеримент;
- аудит;
- діагностика;
- економіко-математичне моделювання;
- логічний аналіз» [2].

Узагальнення видів, форм та інструментів функціонального контролю в бізнесі вказує на можливість виділення функціонального контролю в залежності від рівнів та інструментарію його реалізації, планування та впровадження.

1.3 Методика реалізації функціонального контролю в системі менеджменту підприємства

Аналіз видів, форм та інструментів функціонального контролю в бізнесі свідчить про потребу оцінки впливу даного виду контролю на загальну ефективність менеджменту в бізнесі.

Методика реалізації функціонального контролю в «системі менеджменту підприємства передбачає виділення мети, завдання, суб'єкта, об'єкта та інструментарію реалізації контролю» [21].

Мета реалізації функціонального контролю в системі менеджменту підприємства – покращення системи управління бізнесом, підвищення результативності використання персоналу.

Завдання реалізації функціонального контролю в системі менеджменту підприємства – аналіз ситуації на підприємстві, виявлення вузьких місць в менеджменті, діагностика проблеми, визначення альтернатив покращення управління, їх провадження, функціональний контроль результативності управлінських заходів.

Суб'єктом реалізації функціонального контролю в системі менеджменту підприємства є «керівник або уповноважена особа, яка проводить контрольні заходи» [25].

Об'єктом реалізації функціонального контролю в системі менеджменту підприємства є «загальна господарська діяльність підприємства, його система менеджменту, функціональні сфери діяльності окремих структурних підрозділів або працівників» [28].

Результати функціонального контролю в бізнесі слід систематично обчислювати та аналізувати, щоб полегшити процес ефективного управління бізнесом. Для цього використовуються як управлінські, так і фінансові коефіцієнти та функціональні індикатори. Фінансові коефіцієнти функціонального контролю слід доповнювати нефінансовими, щоб можна було отримати повне уявлення про сильні та слабкі сторони бізнесу з використанням функціонального контролю в бізнесі. Загальна схема реалізації оцінки функціонального контролю на підприємстві наведена на рис. 1.4.

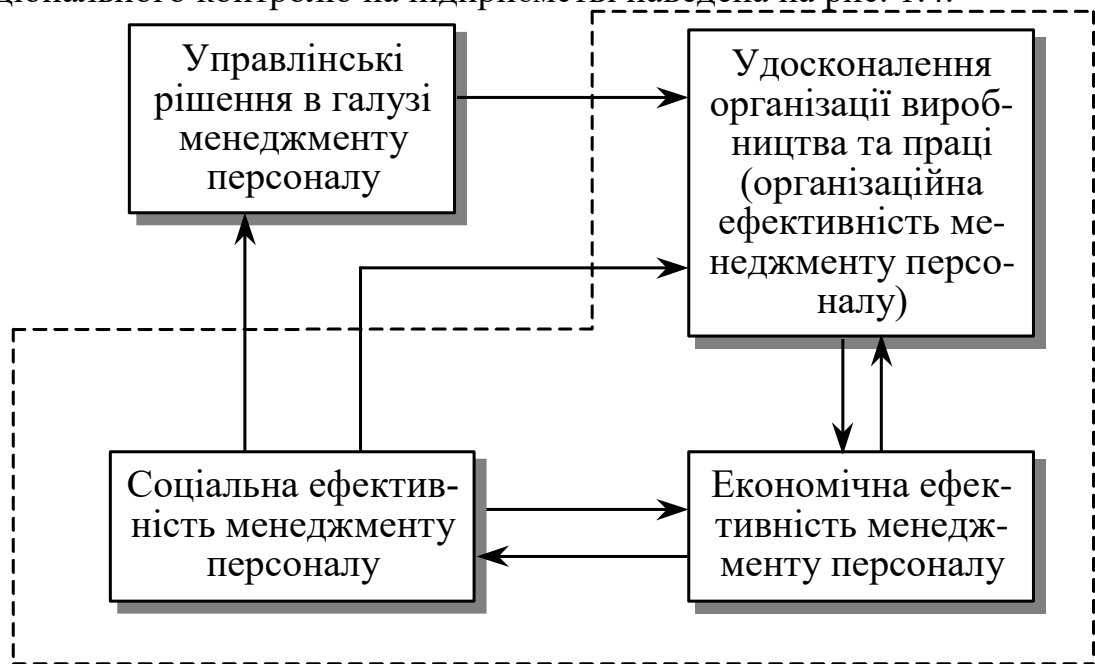


Рисунок 1.4 - Загальна схема реалізації оцінки функціонального контролю на підприємстві [32]

Ефективність функціонального контролю в бізнесі може обговорюватися лише за умови належної реалізації функцій управління. Незалежно від точки зору, що з точки зору контролю в бізнесі не всі функціонального управління, що реалізуються, однаково важливі, для належного функціонування процесу функціонального контролю життєво важливо, щоб ці функції потребували значної реалізації. Базовими інструментами функціонального контролю є порівняння фактичних та планових показників, що дозволить визначити відхилення за окремими плановими індикаторами бізнесу підприємства. Важливою інформацією для оцінювання функціонального контролю як етапу менеджменту в бізнесі є показники:

Виконання функціонального плану з випуску продукції бізнес-організації ($O_{\text{тп}}$):

$$O_{\text{тп}} = \frac{O_{\text{тп1}}}{O_{\text{тп2}}} \cdot 100, \quad (1.1)$$

де $O_{\text{тп1}}$ — обсяг фактичного випуску продукції бізнес-організації;

$O_{\text{тп2}}$ — запланований обсяг випуску продукції бізнес-організації.

Виконання функціонального плану з реалізації продукції бізнес-організації ($O_{\text{рп}}$):

$$O_{pp} = \frac{O_{pp1}}{O_{pp2}} \cdot 100, \quad (1.2)$$

де O_{pp1} — обсяг фактичної реалізації продукції бізнес-організації;
 O_{pp2} — запланована величина реалізації продукції бізнес-організації [25].
 Процес функціонального контролю по алгоритму наведено на рис. 1.5.

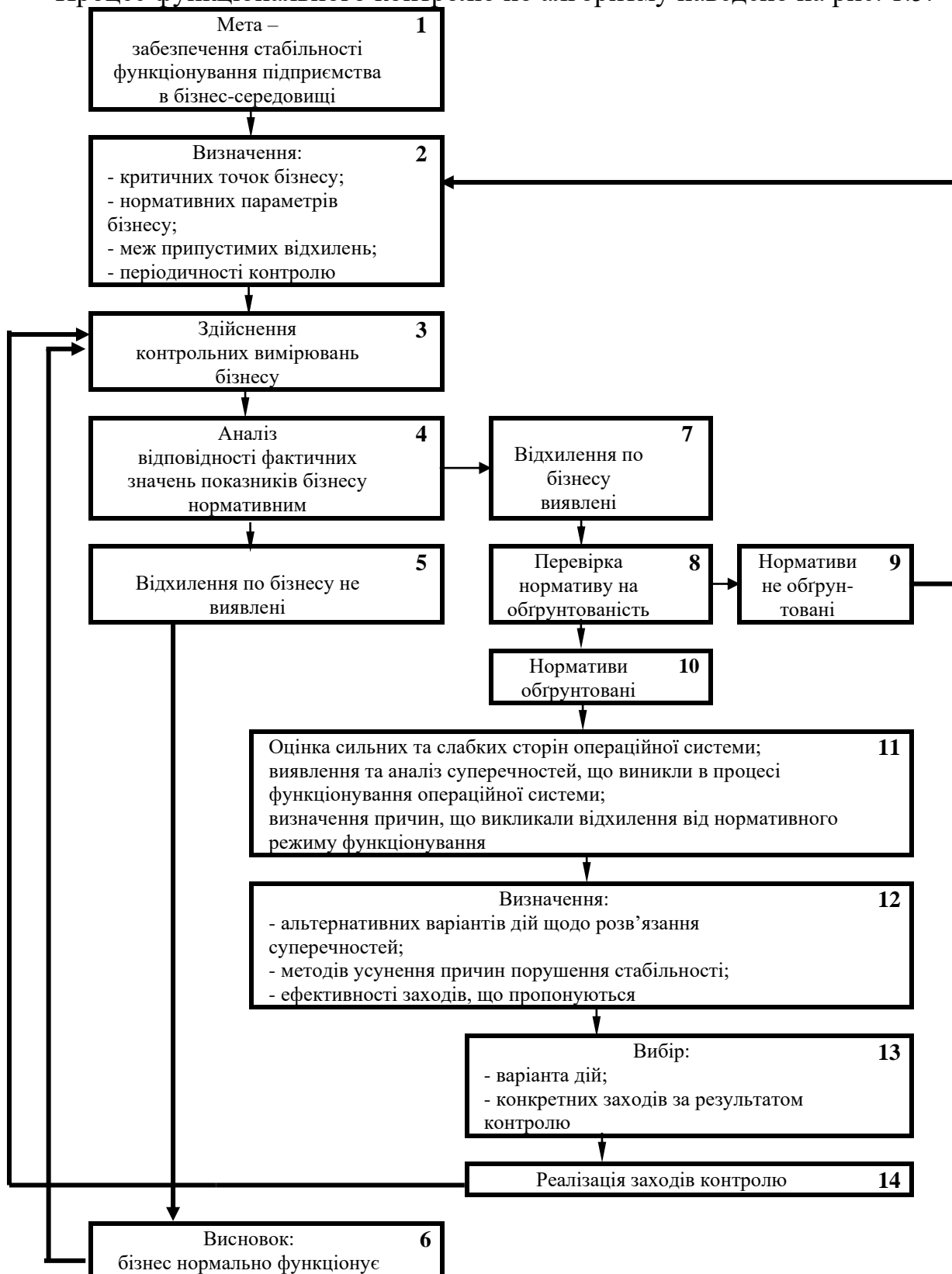


Рисунок 1.5 - Процес функціонального контролю по алгоритму [32]

Виконання функціонального плану щодо виручки від збуту бізнес-організації ($D_{рп}$):

$$D_{рп} = \frac{D_{рп1}}{D_{рп2}} \cdot 100, \quad (1.3)$$

де $D_{рп1}$ — сума фактичної виручки від збуту бізнес-організації;

$D_{рп2}$ — планова сума виручки від збуту бізнес-організації.

Виконання функціонального плану з чистого прибутку (ПР) бізнес-організації:

$$ПР = \frac{ПР_1}{ПР_2} \cdot 100, \quad (1.4)$$

де $ПР_1$ — фактичний чистого прибутку бізнес-організації;

$ПР_2$ — плановий чистого прибутку бізнес-організації [3].

Велике значення для характеристики ефективності менеджменту бізнес-організації в рамках реалізації контролю має система якісних індикаторів, до якої належать:

Рентабельність функціональної товарної продукції бізнес-організації (P_T):

$$P_T = \frac{ПР_1}{C_T} \cdot 100, \quad (1.5)$$

де $ПР_1$ — фактичний прибуток бізнес-організації за звітний період;

C_T — повна собівартість продукції бізнес-організації.

Рентабельність реалізованої продукції бізнес-організації (P_p):

$$P_p = \frac{ПР_1^1}{C_p} \cdot 100, \quad (1.6)$$

де $ПР_1^1$ — прибуток бізнес-організації;

C_p — повна собівартість продукції бізнес-організації.

Рентабельність витрат на персонал бізнес-організації (P_n):

$$P_n = \frac{ПР_1}{B_n} \cdot 100, \quad (1.7)$$

де B_n — загальні витрати на персонал бізнес-організації за звітний період [34].

Процес функціонального контролю по алгоритму дає змогу проводити моніторинг ефективності кожного з етапів контролю на підприємстві. За результатом проведення контрольних функціональних заходів на підприємстві відбувається оперативне реагування та планування на підприємстві (рис. 1.6).

Рекомендації керівнику по здійсненню ефективного функціонального контролю на підприємстві:

- «уникати надмірного функціонального контролю;
- не встановлювати необ'єктивних подвійних стандартів на підприємстві;
- підтримувати взаємозв'язок між начальником і підлеглим на підприємстві;
- встановлювати зрозумілі для виконавців цілі та стандарти на підприємстві;
- встановлювати справедливу винагороду за досягнення стандарту на підприємстві» [1].



Рисунок 1.6 - Системи оперативного планування на підприємстві в рамках контрольних заходів [32]

Проведене узагальнення впливу функціонального контролю на ефективність менеджменту підприємства вказує на можливість використання даного виду функціонального контролю для регулювальної діяльності з забезпечення масиву інформації для керівника стосовно виконання функціональних обов'язків підлеглих.

Узагальнення теоретико-методичних основ дало змогу розглянути поняття та значення функціонального контролю як етапу менеджменту. Узагальнення стану контролю в системі реалізації менеджменту вказує, що під функціональним контролем слід розуміти сукупність заходів контрольно-управлінського характеру, які спрямовані на організацію внутрішнього контролю за дотриманням та повним виконанням співробітниками власних

функціональних повноважень відповідно до посадових інструкцій та внутрішнього розподілу сфер відповідальності в бізнес-організації. З урахуванням загальних функцій контролю функціональний контроль на підприємстві виконує власне контрольну, регулюючу, стимулювальну та мотиваційну функції.

Систематизація видів, форм та інструментів функціонального контролю в бізнесі вказує на можливість виділення контролю в залежності від рівнів та інструментарію його реалізації, планування та впровадження. Головними інструментами функціонального контролю в організації є: спостереження; експеримент; аудит; діагностика; економіко-математичне моделювання; логічний аналіз.

Контролінг в організації - новий інструмент в теорії і практиці управління, який поєднує в собі елементи бюджетування, управлінського обліку, економічного аналізу та управління. Контролінг в організації забезпечує методичну та інструментальну базу для здійснення основних функцій управління (менеджменту): планування, організація, керівництво, мотивація і контроль, а також служить допоміжним інструментом для адекватного розуміння ситуації всередині організації для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Причини появи на сучасних підприємствах системи оперативного функціонального контролю:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища організації;
- зміщення акценту в організації з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- реакції на зміни зовнішнього середовища організації;
- підвищення гнучкості організації;
- необхідність в безперервному відстеженні змін організації, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства.

Мета контролінгу організації — організувати процес управління таким чином, щоб досягти всіх цілей, які ставить керівництво підприємства.

Завдання контролінгу організації:

1. Створення інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень організації на базі даних, що надходять з бухгалтерського, виробничого та управлінського обліків.

2. Планування діяльності організації.

3. Оперативний контроль діяльності всіх структурних підрозділів і всієї організації в цілому.

4. Координація діяльності системи управління організації.

Основні функції функціонального контролінгу в організації:

1. Збір та обробка інформації на різних «ярусах» системи управління організації, необхідної для прийняття управлінських рішень і планування діяльності організації;

2. Формування системи стратегічного і оперативного планування в організації і пошук інформації для здійснення даного процесу;

3. Координація управлінської діяльності в організації по досягненню поставлених цілей;
4. Розробка методів контролю в організації за реалізацією планів (бюджетів);
5. Ведення контролю в організації за реалізацією планів (бюджетів);
6. Збір, обробка інформації в ході і після реалізації плану організації, її аналіз і надання керівництву організації для прийняття управлінських рішень.
7. Забезпечення раціональності управлінського процесу в організації.
8. Дослідження тенденцій розвитку організації в умовах ринкової економіки.

Для узагальнення ефективності функціонального контролю на підприємстві буде використана методика порівняння планового та фактичного індикатора за певними векторами діяльності підприємства ($ВВП = \text{Факт} / \text{План} * 100\%$), на основі цього будуть визначені відносні величини виконання плану, в тому числі в контексті виконання плану по росту активів, виручки, собівартості, чистого прибутку, необоротних активів, продуктивності праці, що дає змогу менеджменту підприємства визначати факт виконання (невиконання) плану, причини та вектори його невиконання та приймати відповідні релевантні управлінські рішення.

Наведено методику реалізації функцій контролю в системі менеджменту підприємства. Проведене узагальнення впливу контролю на ефективність менеджменту підприємства вказує на можливість використання даного виду контролю для регулювальної діяльності з забезпечення масиву інформації для керівника стосовно виконання функціональних обов'язків підлеглих. Мета реалізації функцій контролю в системі менеджменту підприємства – покращення системи управління бізнесом, підвищення результативності використання персоналу.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК СУЧАСНИХ ПРАКТИК ФУНКЦІОНАЛЬНОГО КОНТРОЛЮ ТОВ «ЛАВР – ГРАНД»

2.1 Загальна економіко-фінансова оцінка ТОВ «Лавр – Гранд»

Для дослідження системи розвитку менеджменту та реалізації функції контролю за базу аналізу обрано ТОВ «Лавр – Гранд». ТОВ «Лавр – Гранд» - це мала за розміром виручки, активів та чисельності персоналу виробнича фірма, що проводить власну діяльність в Дніпропетровській області в сфері виробництва та реалізації бетону та виробів з нього.

Ключові КВЕДи ТОВ «Лавр – Гранд»: 23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання (основний КВЕД); інші: 23.44 Виробництво інших керамічних виробів технічного призначення; 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у (не ведеться дана діяльність); 64.91 Фінансовий лізинг (не ведеться дана діяльність); 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель (не ведеться дана діяльність); 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

На рис. 2.1 наведено організаційну структуру ТОВ «Лавр – Гранд».



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Лавр – Гранд»
Джерело: складено за даними ТОВ «Лавр – Гранд»

Організаційна структура управління ТОВ «Лавр – Гранд» мала риси лінійної, що було обумовлено незначною кількістю персоналу та малим розміром бізнесу підприємства.

Станом на 2020 рік на ТОВ «Лавр – Гранд» працювало 6 осіб, а саме:

- директор;
- бухгалтер (суміщає обов'язки менеджера з кадрів та персоналу);

- 4 виробничі посади спеціалістів з випуску бетону (в тому числі формальний керівник виробництва).

Слід відмітити, що на ТОВ «Лавр – Гранд» використовується лінійна схема управління, а саме бухгалтер та начальник виробництва підпорядковані директору, 3 виробничі працівники – підпорядковані начальнику виробництва. Дана схема була обрана в ТОВ «Лавр – Гранд» з урахуванням розміру бізнесу, чисельності персоналу та особливостей організації бізнес-процесів.

Ключовими видами продукції ТОВ «Лавр – Гранд» є:

- бетон (27% виручки) – метод марки М 400 (34% товарної групи), М 500 (66% товарної групи);
- бетонні вироби (52% виручки) – бетонні стовпи (21% товарної групи), бетонні огорожі (28% товарної групи), бетонні блоки (32% товарної групи), інші бетонні вироби (19% товарної групи);
- бетонні розчини (21% виручки) – В 12,2(80% товарної групи), В 22,5 (20% товарної групи).

Випуск продукції ТОВ «Лавр – Гранд» за товарними позиціями в 2016-2020 рр. наведено на рис. 2.2.

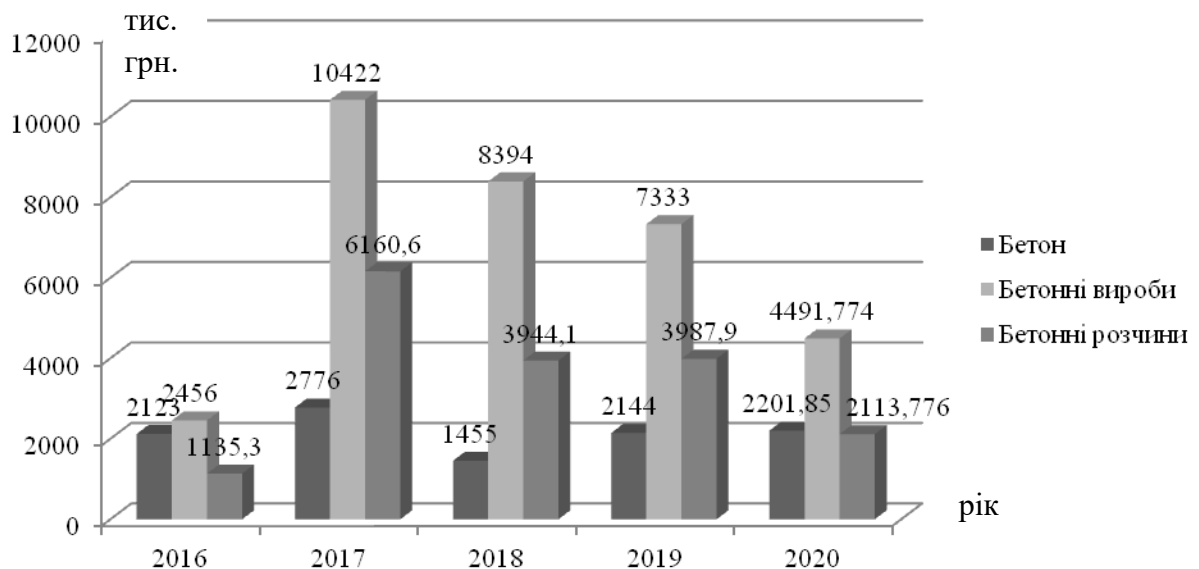


Рисунок 2.2 – Випуск продукції ТОВ «Лавр – Гранд» за товарними позиціями в 2016-2020 рр., тис. грн.

Джерело: складено за даними ТОВ «Лавр – Гранд»

Випуск продукції ТОВ «Лавр – Гранд» за товарними позиціями в 2016-2020 рр. вказує, що ключову роль в асортименті займали саме бетонні вироби.

Період дослідження фінансово-майнового стану підприємства – 5 років.

Інформаційна база – фінансова звітність ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр. Методи аналізу та контролю – вертикальний та горизонтальний аналіз, контроль виконання економічних нормативів бізнесу ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр. В додатку В наведено ключові техніко-економічні параметри бізнесу, які вказують на загальне погіршення ефективності використання виробничих та трудових ресурсів підприємства ТОВ «Лавр-Гранд».

В табл. 2.1 наведено дані активів та пасивів ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр.

Таблиця 2.1 – Динаміка активів та пасивів ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр., тис. грн.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення 2020 до 2016	Темп приросту 2020 до 2016, %
	2016	2017	2018	2019	2020		
Необоротні активи	0,0	1541,5	3597,6	3464,2	3276,0	3276,0	x
Оборотні активи	510,3	1899,0	2330,5	2766,2	3398,4	2888,1	566,0
Баланс	510,3	3440,5	5928,1	6230,4	6674,4	6164,1	1207,9
Власний капітал	510,3	828,7	1169,9	1504,6	1905,8	1395,5	273,5
Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	x
Поточні зобов'язання	0,0	2611,8	4758,2	4725,8	4768,6	4768,6	x

Джерело: додаток А

Аналіз балансу ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр. свідчить про приріст масштабів господарювання, необоротні активи ТОВ «Лавр-Гранд» зросли на 3276 тис. грн., а оборотні активи - на 2881,1 тис. грн. або у 5,6 разів. Активи ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр. наведено на рис. 2.3.

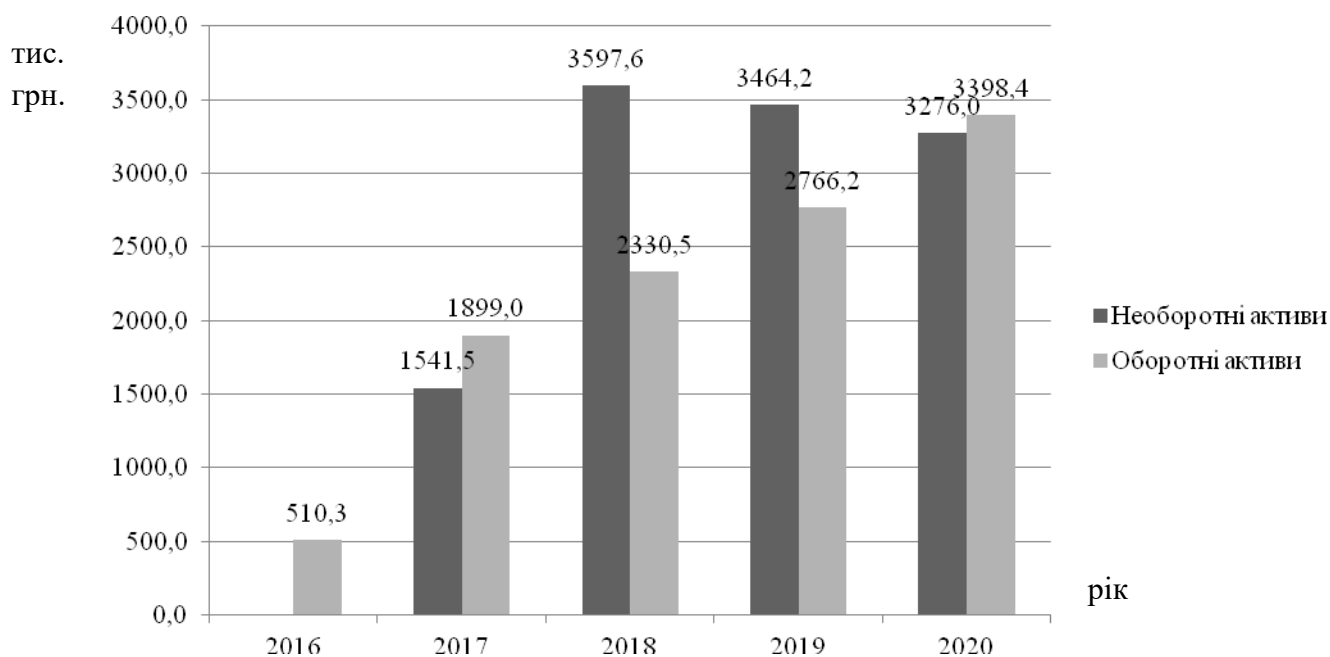


Рисунок 2.3 – Активи ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр.

Джерело: додаток А

Загалом активи ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр. зросли на 6164,1 тис. грн. (12,1 рази), що вказує на позитивний менеджмент на високо конкурентному ринку бетону. Структура активів ТОВ «Лавр-Гранд» наведена на рис. 2.4.

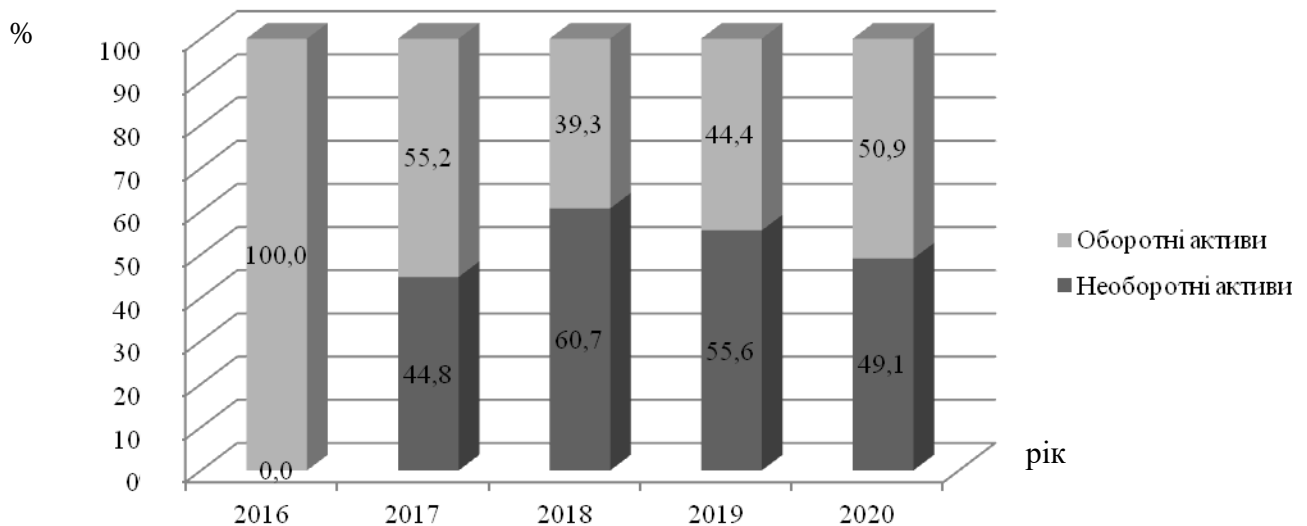


Рисунок 2.4 – Структура активів ТОВ «Лавр-Гранд» в 2016-2020 рр., %
Джерело: додаток А

В складі активів фірми переважали оборотні кошти, що обумовлено виробничою специфікою бізнесу. Пасиви ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр. наведено на рис. 2.5.

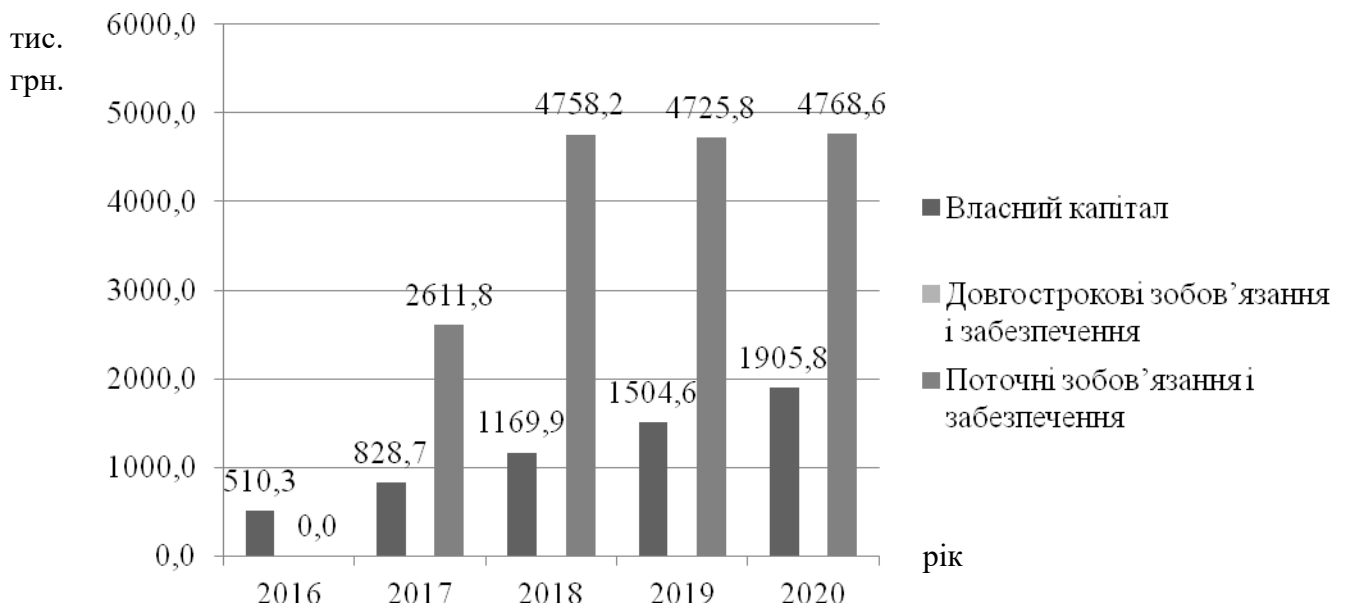


Рисунок 2.5 – Пасиви ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр., тис. грн.
Джерело: додаток А

Власний капітал ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр. зріс на 1395,5 тис. грн. або у 2,7 разів, що вказує на ефективний фінансовий менеджмент бізнесу фірми. Поточні зобов'язання зросли на 4768,6 тис. грн., що може негативно вплинути на фінансовий стан. Структура пасивів ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр. наведена на рис. 2.6. Структура пасивів ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр. вказує на втрату фінансової керованості в результаті нарощення портфелю боргів з 2017 року.

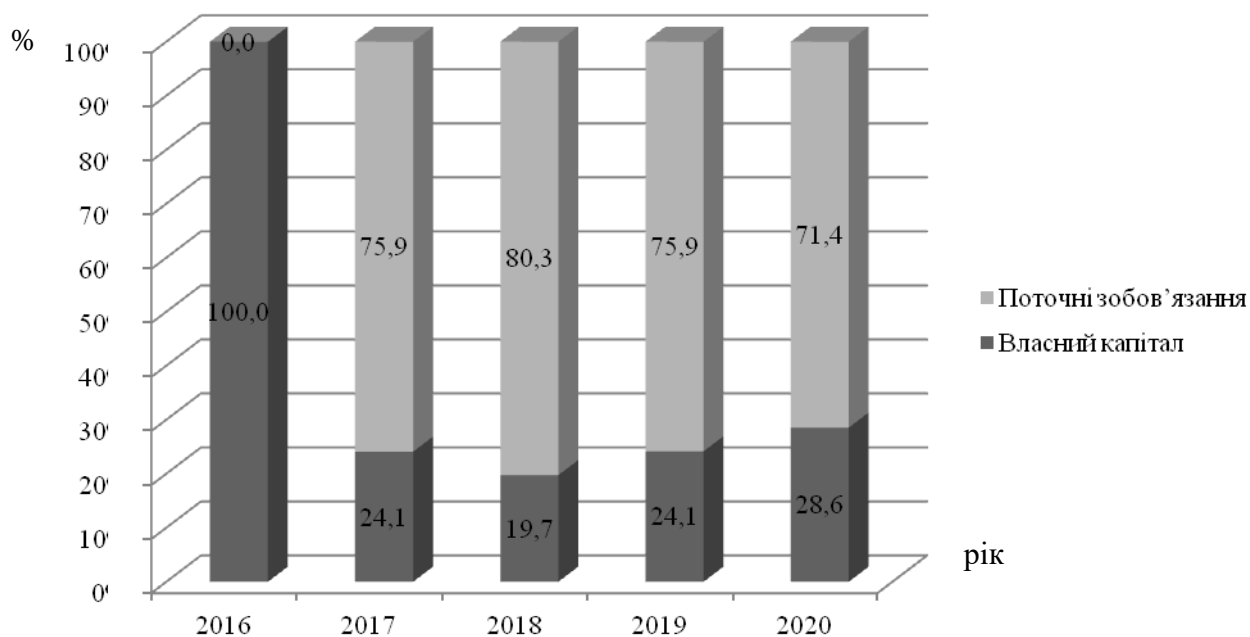


Рисунок 2.6 – Структура пасивів ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр., %
Джерело: додаток А

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр., тис. грн.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення 2020 до 2016	Темп приросту 2020 до 2016, %
	2016	2017	2018	2019	2020		
Чистий дохід	5714,3	19358,6	13793,1	13464,9	8807,4	3093,1	54,1
Собівартість продукції	5388,0	16305,9	11710,2	10911,2	7754,6	2366,6	43,9
Чистий результат	265,5	318,4	341,2	334,5	401,2	135,7	51,1

Джерело: додаток А

Показники фінансових результатів ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр. демонструють приріст виручки на 3093,1 тис. грн. (на 54,1%), собівартість при цьому зросла на 2366, тис. грн. (на 43,9%).

Фінансові результати ТОВ «Лавр-Гранд» в 2016-2020 рр. наведено на рис. 2.7. Чистий прибуток ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр. демонстрував при цьому приріст на 135,7 тис. грн. (на 51,1%), що вказує на покращення менеджменту в бізнесі. В табл. 2.2 наведено динаміку коефіцієнтів, які характеризують діяльність ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр.

Контроль коефіцієнтів бізнесу ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр. вказує на втрату керованості та ліквідності, при цьому фінансовий менеджмент був помірно результативним, оскільки малі розміри та конкурентний аналіз вказують на потребу поглибленого аналізу стану контролю в організації.

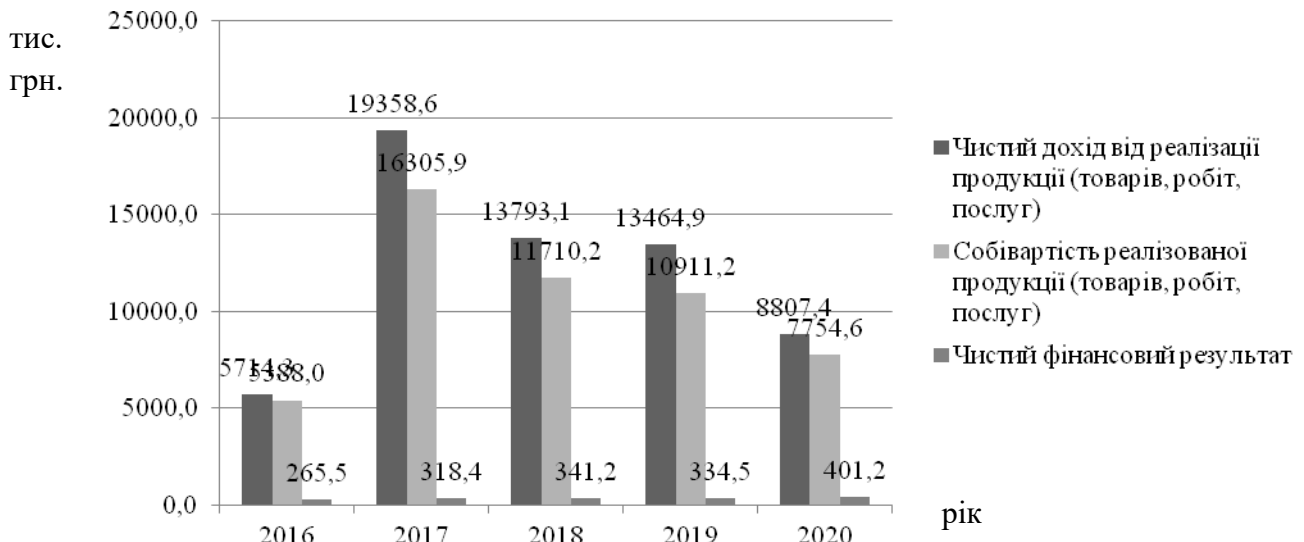


Рисунок 2.7 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Лавр-Гранд» в 2016-2020 рр., тис. грн.

Джерело: додаток А

Таблиця 2.2 – Динаміка коефіцієнтів, які характеризують діяльність ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр.

Показник	Роки					Абсолютне відхилення 2020 до 2016
	2016	2017	2018	2019	2020	
Показники ліквідності						
Абсолютна ліквідність, %	0,00	7,23	1,89	1,96	0,94	0,94
Загальна ліквідність, %	0,00	72,71	48,98	58,53	71,27	71,27
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	510,30	-712,80	-2427,70	-1959,60	-1370,20	-1880,50
Показники рентабельності						
Рентабельність активів, %	52,03	9,25	5,76	5,37	6,01	-46,02
Рентабельність власного капіталу, %	52,03	38,42	29,16	22,23	21,05	-30,98
Рентабельність діяльності, %	4,65	1,64	2,47	2,48	4,56	-0,09
Рентабельність продукції, %	4,93	1,95	2,91	3,07	5,17	0,25
Показники фінансової автономії						
Коефіцієнт фінансової незалежності, %	100,00	24,09	19,73	24,15	28,55	-71,45
Коефіцієнт фінансової залежності, %	-99,00	-23,09	-18,73	-23,15	-27,55	71,45
Коефіцієнт фінансового ризику, %	0,00	31,73	24,59	31,84	39,97	39,97
Коефіцієнт фінансового лівериджу, %	0,00	315,17	406,72	314,09	250,22	250,22
Коефіцієнт незалежності довгострокового капіталу, %	100,00	24,09	19,73	24,15	28,55	-71,45
Показники майнового стану						
Фондовіддача, грн.	0,00	12,56	3,83	3,89	2,69	2,69
Фондомісткість, грн.	0,00	0,08	0,26	0,26	0,37	0,37

Джерело: додаток А

Проведена оцінка фінансового стану підприємства вказує на сучасне погіршення ефективності бізнесу, що відбулося в результаті незбалансованого управління окремими виробничими та управлінськими бізнес-процесами в ТОВ «Лавр – Гранд».

Показники ліквідності ТОВ «Лавр – Гранд» в 2016-2020 рр. наведено на рис. 2.8.

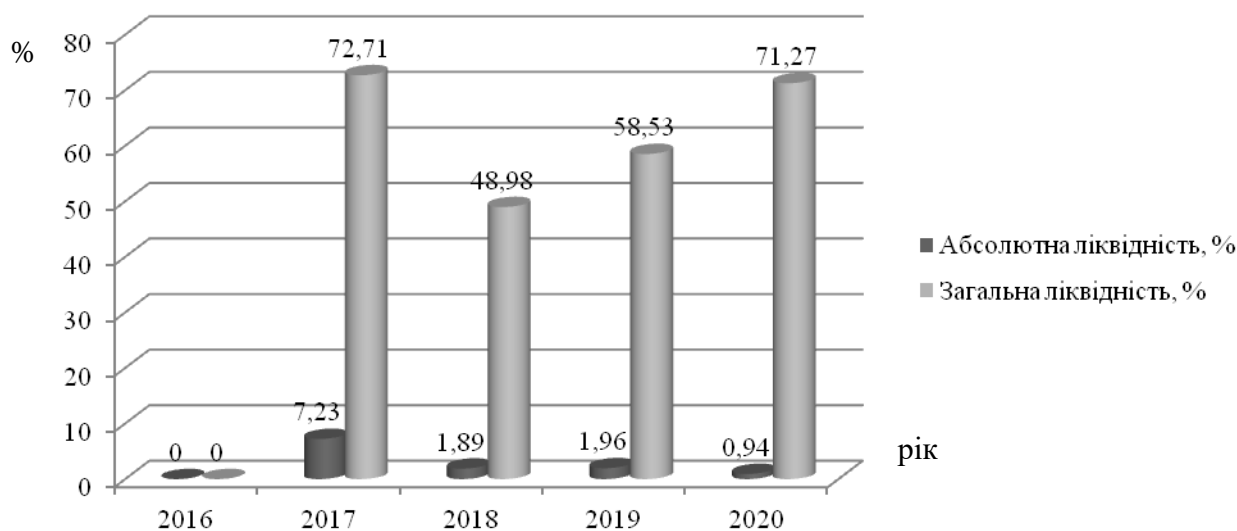


Рисунок 2.8– Показники ліквідності ТОВ «Лавр – Гранд» в 2016-2020 рр., %

Джерело: розраховано автором

Показники ліквідності ТОВ «Лавр – Гранд» в 2016-2020 рр. вказують на незадовільний стан управління розподілом елементів активів та пасивів на підприємстві.

Показники рентабельності ТОВ «Лавр – Гранд» в 2016-2020 рр. наведено на рис. 2.9.

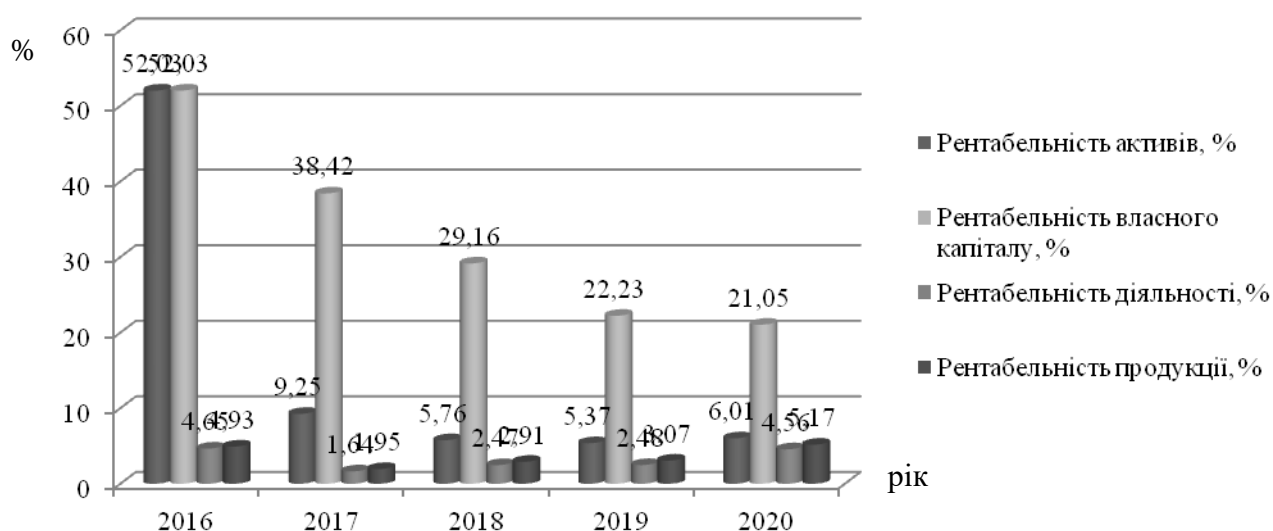


Рисунок 2.9 – Показники рентабельності ТОВ «Лавр – Гранд» в 2016-2020 рр., %

Джерело: розраховано автором

Показники рентабельності ТОВ «Лавр – Гранд» в 2016-2020 рр. зменшувалися, що вказує на погіршення ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві, однією з причин цього міг бути незадовільний управлінський та фінансовий контроль.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Лавр – Гранд» в 2016-2020 рр. наведено на рис. 2.10.

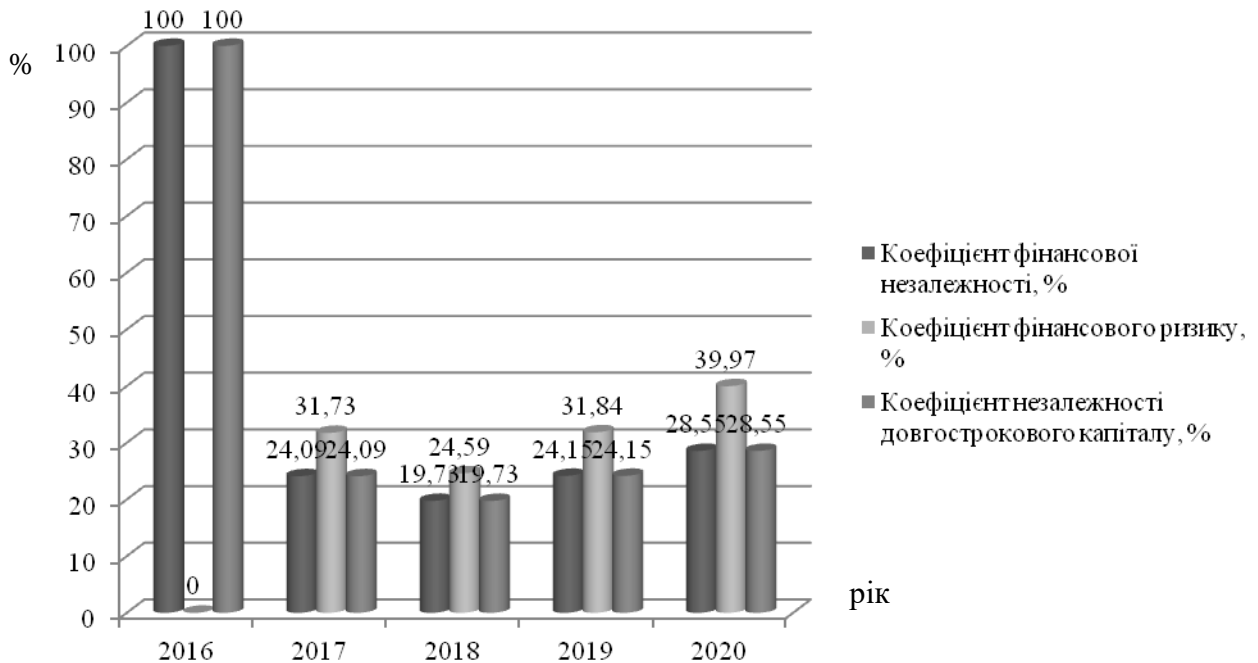


Рисунок 2.10 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Лавр – Гранд» в 2016-2020 рр., %

Джерело: розраховано автором

Показники фінансової стійкості ТОВ «Лавр – Гранд» в 2016-2020 рр. свідчили про зростання залежності від позикового капіталу, що негативно впливає на стратегічний рівень фінансової автономії підприємства та може призвести до ймовірності його банкрутства.

Фондовіддача та фондомісткість ТОВ «Лавр – Гранд» в 2016-2020 рр. наведено на рис. 2.11. Фондовіддача та фондомісткість ТОВ «Лавр – Гранд» в 2016-2020 рр. мали тренд до росту на 2,69 грн. за показником фондовіддачі, що вказує на покращення ефективності управління використанням виробничих ресурсів підприємства.

Розмір необоротних активів ТОВ «Лавр – Гранд» в 2016-2020 рр. загалом зростав, що було позитивним трендом, при цьому в 2016 році їх не було взагалі, оскільки підприємство їх орендувало, а в 2020 році в порівнянні з 2019 р. вони незначно скоротилися у зв'язку з зносом (за прямолінійним методом) та слабким оновленням, що відбувалося в результаті відсутності контролю за станом та векторами використання виробничих потужностей ТОВ «Лавр – Гранд».

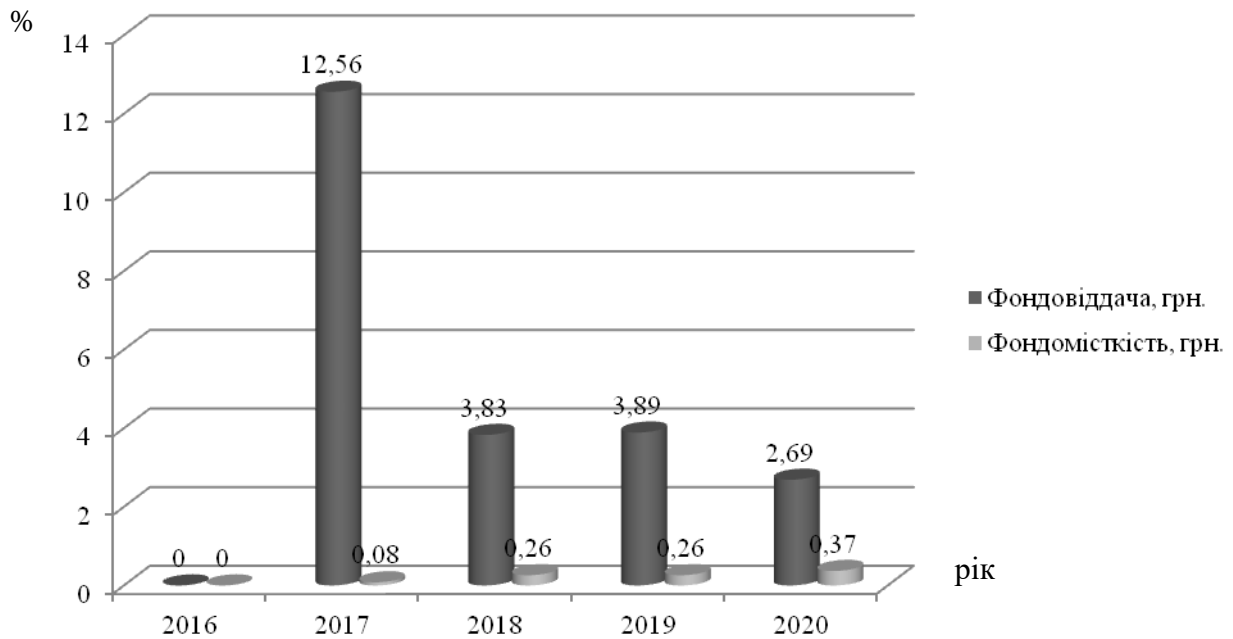


Рисунок 2.11 – Фондовіддача та фондомісткість ТОВ «Лавр – Гранд» в 2016-2020 рр., %

Джерело: розраховано автором

Всі необоротні активи були представлені виключно групою основних засобів, розмір яких в 2016-2020 рр. в ТОВ «Лавр – Гранд» наведено на рис. 2.12.

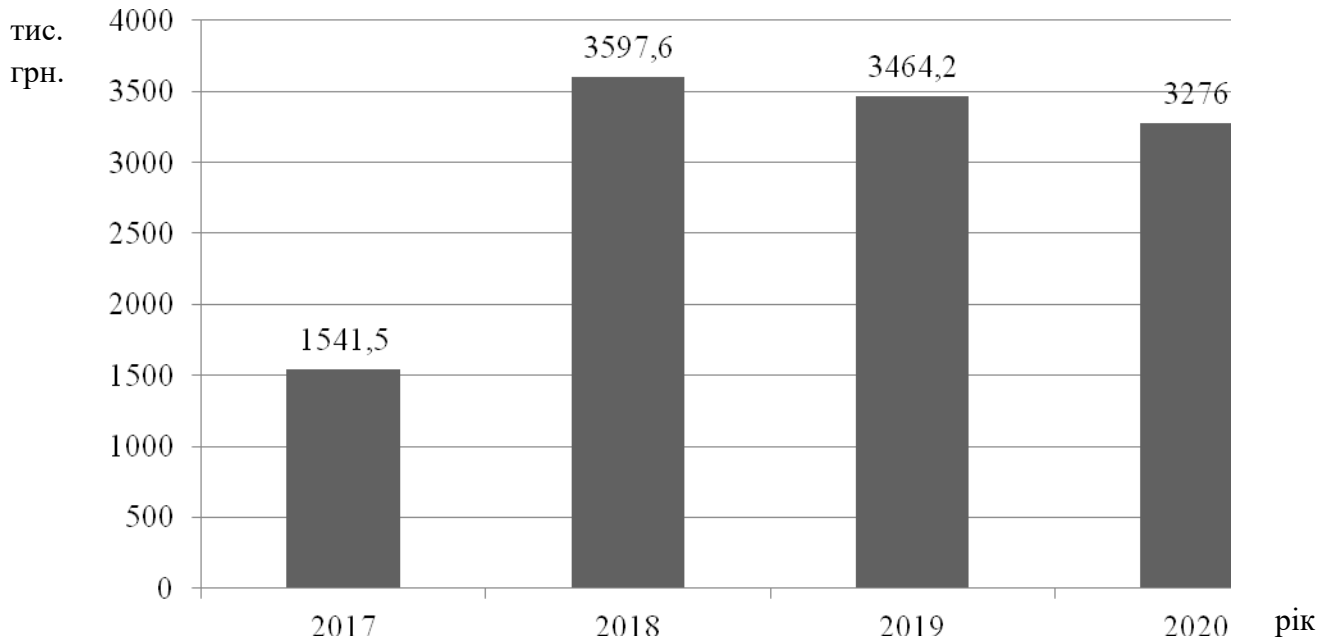


Рисунок 2.12 – Розмір необоротних активів ТОВ «Лавр – Гранд» в 2016-2020 рр., тис. грн.

Джерело: складено за даними ТОВ «Лавр – Гранд»

В 2016р. ТОВ «Лавр – Гранд» орендувало виробничі потужності. Склад необоротних активів ТОВ «Лавр – Гранд» за 2016-2020 рр. мав тренд до розвитку, розширення та структурування, при цьому провідну роль мали машини та обладнання, що обумовлено виробничим характером бізнесу підприємства. Структура необоротних активів ТОВ «Лавр – Гранд» за 2016-2020 рр. вказує на стабільне переважання елементів машин та обладнання, а також будівель та споруд в складі виробничих фондів підприємства за період аналізу.

Отже, загальна економіко-фінансова оцінка ТОВ «Лавр – Гранд» вказує на достатньо ефективні вектори розвитку бізнесу (виучка зросла на 54,1%, чистий прибуток – на 51,1%, розмір активів – на 6164,1 тис. грн.), в той же час за окремим напрямками розвитку були погіршення в складі фінансових коефіцієнтів та техніко-економічних показників (фінансова автономія скоротилася на 71%, рентабельність активів скоротилася на 46,02%). Наведені техніко-економічні індикатори розвитку базового підприємства вказують на погіршення ефективності його функціонування, що могло бути зумовленим непередуманим контролем та політикою менеджменту. Зокрема, лише продуктивність праці покращувалася, проте обсяги виробництва, збуту та чистого прибутку демонстрували скорочення, що вказує на неефективність підсистем планування, управління, мотивації та функціонального контролю в бізнес-практиці ТОВ «Лавр – Гранд».

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр. вказує на приріст товарної продукції на 2366,6 тис. грн. та реалізованої продукції на 3093,1 тис. грн., що вказує на позитивні тренди, в той же час на фоні росту продуктивності праці на 1059 тис. грн. трудовий колектив зріс лише на 2 особи. При цьому рентабельність реалізації збільшилася на 0,24%, що на фоні росту чистого прибутку на 135,7 тис. грн. вказує на недостатню загальну господарську ефективність розвитку бізнесу в стратегічній перспективі.

2.2 Діагностика сучасного стану та векторів розвитку функціонального контролю в ТОВ «Лавр – Гранд»

Організація функцій контролю на підприємстві покладена на керівника. В даний час інших контролерів немає. При цьому фінансові показники аналізу та підготовлює бухгалтер. Дослідження стану бізнесу вказує на потребу аналізу функцій контролю в ТОВ «Лавр – Гранд» в умовах динамічного середовища.

Базовими векторами сучасного функціонального контролю в бізнесі ТОВ «Лавр – Гранд» є наступні підсистеми:

- виробництво;
- управління персоналом;
- збут та маркетинг;

- фінансова діяльність.

Малий розмір підприємства обумовлює концентрацію всіх функціональних інструментів контролю в межах повноважень директора ТОВ «Лавр – Гранд». Встановлено, що єдина система функціонального контролю за виробничою, кадровою, збутовою та фінансовою системами відсутня, контроль є фрагментарним та несистемним, зазвичай він представлений усними доповідями відповідальних виконавців по окремих напрямкам (по виробництву – начальника виробництва, по збуту, персоналу та фінансам – головного бухгалтера).

В даний час в господарській практиці ТОВ «Лавр – Гранд» відсутні стандартизовані форми контролю як при управлінні підприємством, так і при аналізі результативності підрозділів та окремих працівників.

Директор підприємства складає плани розвитку, які базуються на оцінці поточного стану, трендів ринку та прогнозі перспектив розвитку. На рис. 2.13 наведено динаміку показників виконання планового рівня формування вартості необоротних активів ТОВ «Лавр – Гранд».

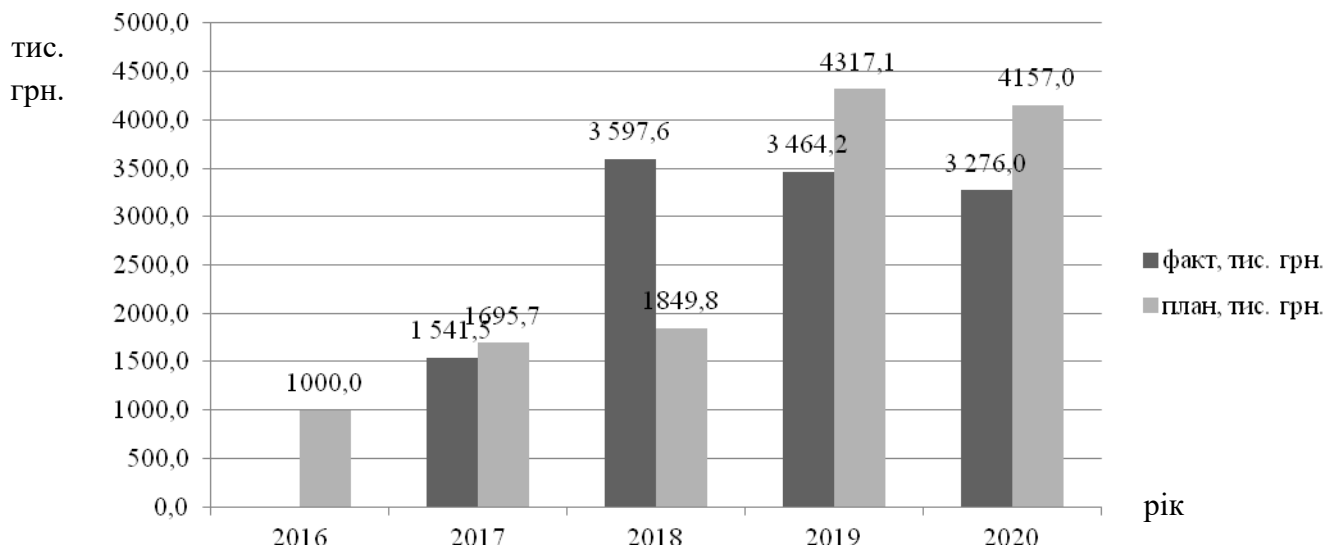


Рисунок 2.13 – Динаміка показників виконання планового рівня формування вартості необоротних активів ТОВ «Лавр – Гранд», тис. грн.

Джерело: складено за даними ТОВ «Лавр – Гранд»

За показником приросту необоротних виробничих засобів ТОВ «Лавр – Гранд» план виконано лише в 2018 році, коли фактичний приріст їх складав 133,38%, а плановий показник -20%, в решті років план не було виконано, а в 2019-2020 рр. навіть спостерігалось скорочення обсягу фактичних виробничих потужностей підприємства, що значно погіршує його ринковий конкурентний профіль. Планові та фактичні показники необоротних активів ТОВ «Лавр – Гранд» вказують на виконання плану лише в 2018 році за виробничими потужностями, що, на нашу думку, досить негативно впливало на виробничий потенціал підприємства, при цьому в 2016 р. на підприємстві були лише орендовані основні засоби. Динаміка показників виконання планового рівня формування вартості активів ТОВ «Лавр – Гранд» наведена на рис. 2.14.

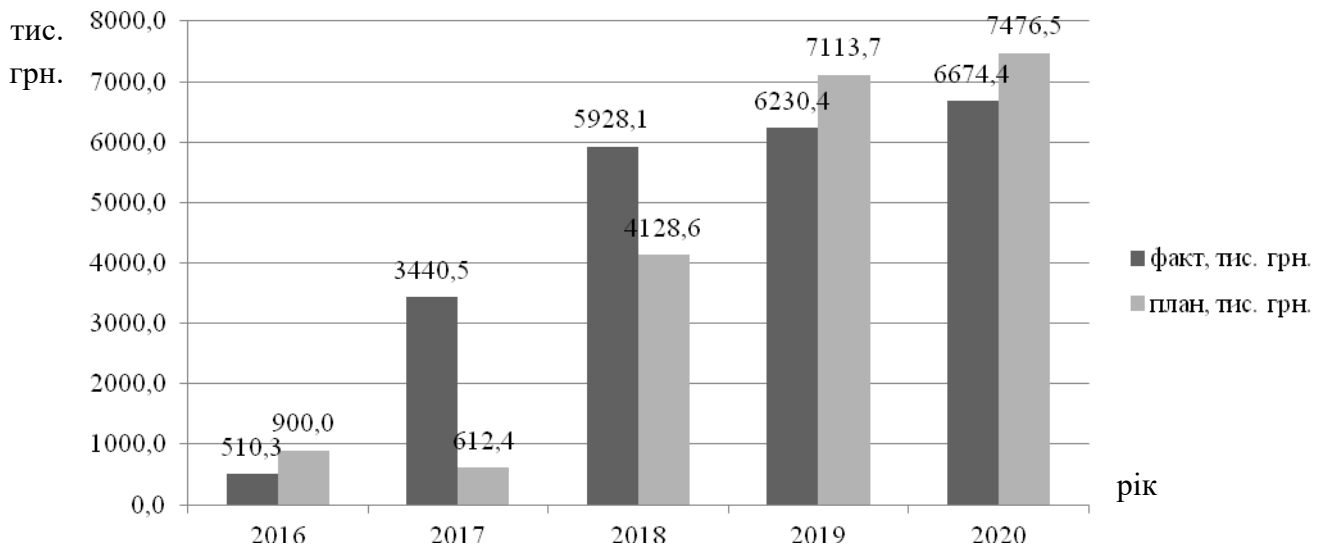


Рисунок 2.14 – Динаміка показників виконання планового рівня формування вартості активів ТОВ «Лавр – Гранд», тис. грн.

Джерело: складено за даними ТОВ «Лавр – Гранд»

За активами план був перевиконаний виключно в 2017-2018 рр., що було обумовлено динамічним розвитком ринку бетонних виробів в цей період. За темпами приросту активів ТОВ «Лавр – Гранд» план було виконано лише в 2017-2018 рр., коли фірма активно розвивалася на ринку в рамках піку регіонального будівництва, в той же час темпи приросту активів в 2019-2020 рр. були фактично в 3-5 разів нижче планового рівня (20%). За показником росту власного капіталу план виконано за всіма роками, що є позитивним сигналом для власника підприємства стосовно темпів розвитку вартості бізнесу ТОВ «Лавр – Гранд» на регіональному ринку бетонних виробів м. Дніпра.

Динаміка показників виконання плану реалізації продукції ТОВ «Лавр – Гранд» наведено на рис. 2.15.

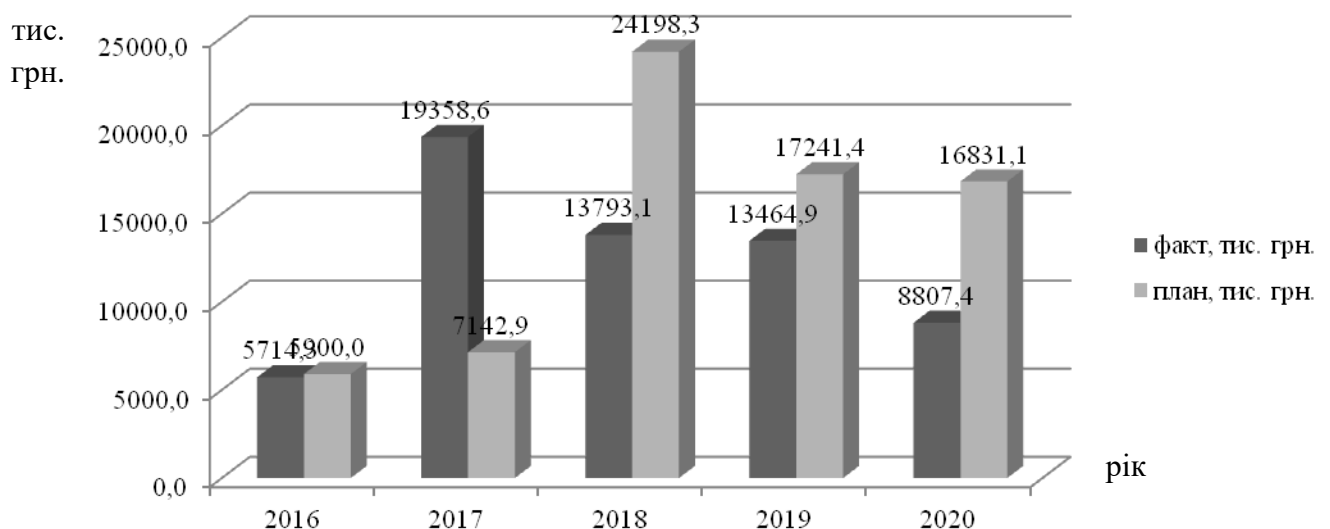


Рисунок 2.15 – Динаміка показників виконання плану реалізації продукції ТОВ «Лавр – Гранд», тис. грн.

Джерело: складено за даними ТОВ «Лавр – Гранд»

За виручкою план було виконано лише в 2017 році за рахунок отримання кількох бюджетних тендерів, при цьому наведені планові показники виручки для підприємства є завищеними, тому слід їх скорегувати з урахуванням трендів розвитку ринку. За показниками приросту виручки та собівартості ТОВ «Лавр – Гранд» план було виконано виключно в 2017 році, що було обумовлено наявністю відкладеного високого попиту на продукцію в цьому році, в подальшому плани зростали, проте ринковий профіль фірми не дозволяв їх досягати в стратегічній перспективі.

Динаміка показників виконання планового рівня формування собівартості ТОВ «Лавр – Гранд» наведено на рис. 2.16.

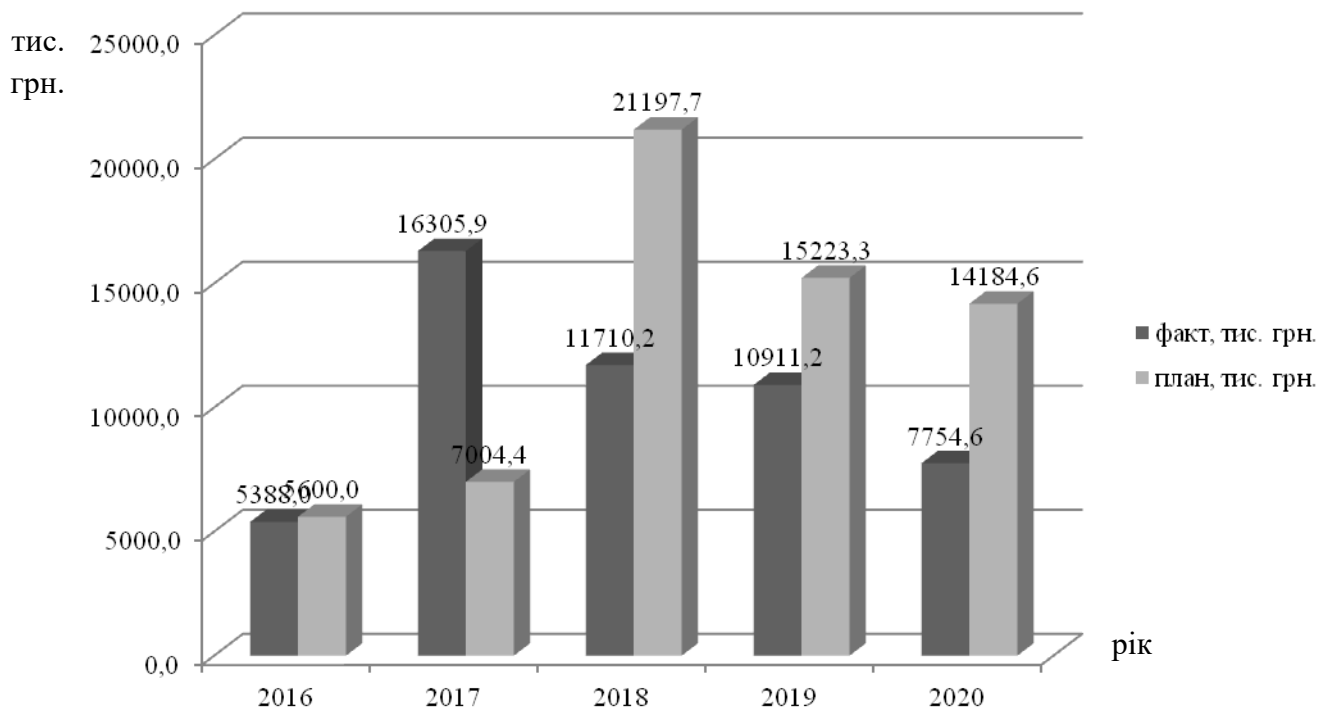


Рисунок 2.16 – Динаміка показників виконання планового рівня формування собівартості ТОВ «Лавр – Гранд», тис. грн.

Джерело: складено за даними ТОВ «Лавр – Гранд»

Планові та фактичні показники собівартості ТОВ «Лавр – Гранд» вказують на неоптимальну виробничу програму, оскільки за наявної виробничої потужності навіть при 100% завантаженні та ритмічній роботі підприємства планові показники були досить завищеними та недосяжними для виконання. Динаміка показників виконання планового рівня формування чистого прибутку ТОВ «Лавр – Гранд» наведено на рис. 2.17.

За показником росту чистого прибутку план було виконано лише в 2017 році, що вказує на слабку підготовленість планового завдання з випуску та збуту залізобетонних виробів в ТОВ «Лавр – Гранд».

Планові та фактичні показники чистого прибутку ТОВ «Лавр – Гранд» вказують на перевищення плану лише в 2017 році, що вказує на загальну ефективність управління всіма підсистемами розвитку підприємства.

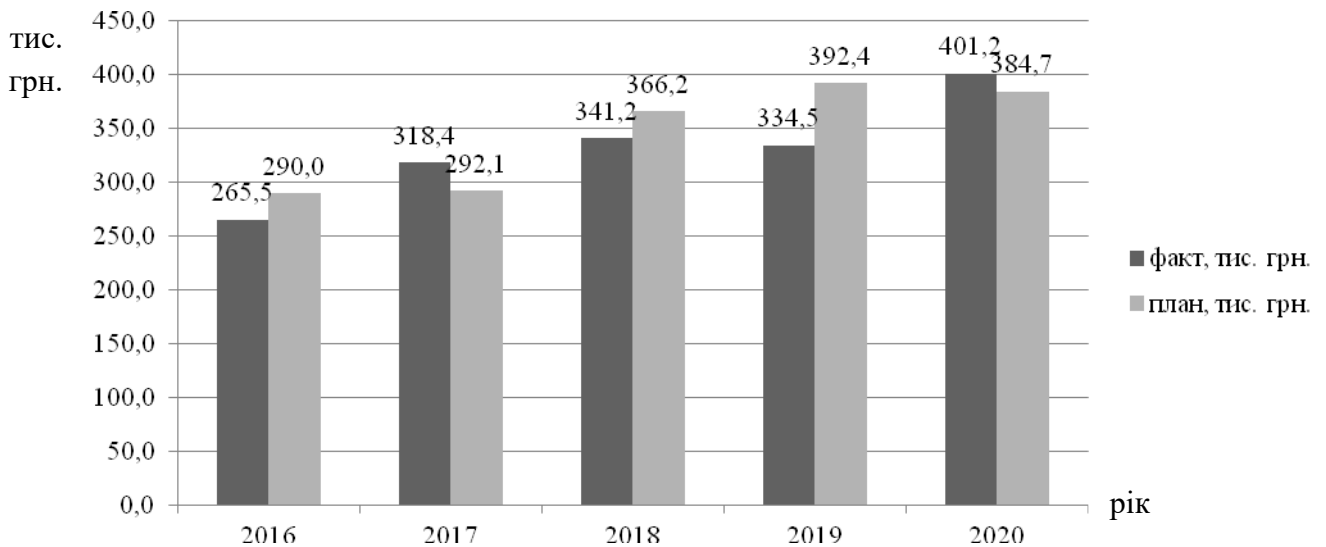


Рисунок 2.17 – Динаміка показників виконання планового рівня формування чистого прибутку ТОВ «Лавр – Гранд», тис. грн.
Джерело: складено за даними ТОВ «Лавр – Гранд»

Динаміка показників виконання планового рівня формування продуктивності праці ТОВ «Лавр – Гранд» наведено на рис. 2.18.

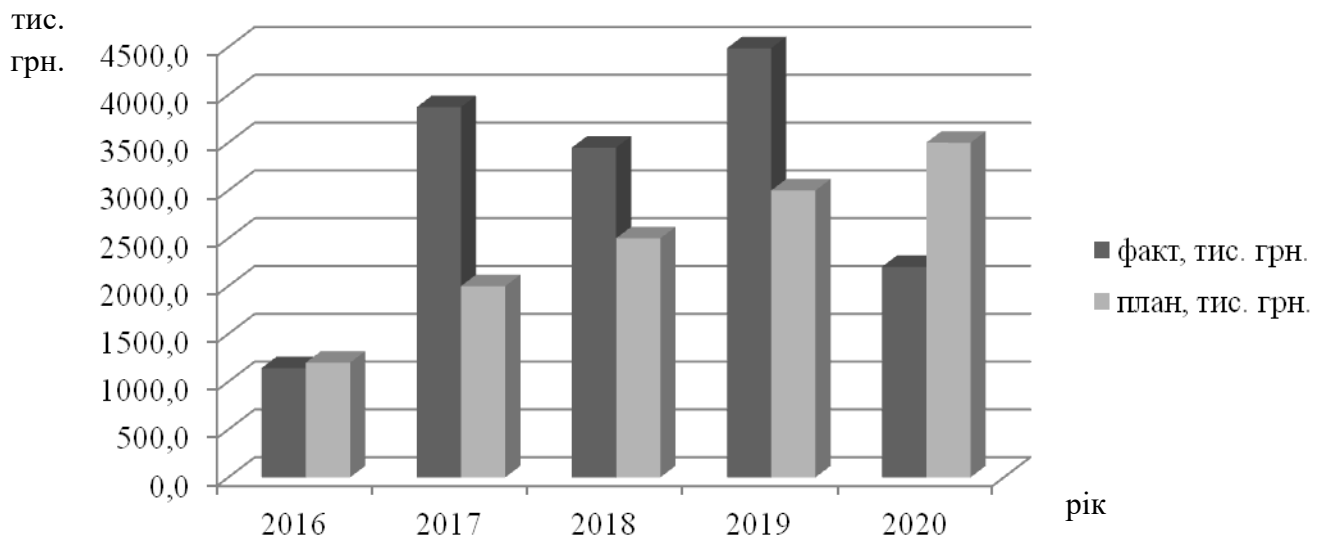


Рисунок 2.18 – Динаміка показників виконання планового рівня формування продуктивності праці ТОВ «Лавр – Гранд», тис. грн.
Джерело: складено за даними ТОВ «Лавр – Гранд»

Планові та фактичні показники продуктивності праці ТОВ «Лавр – Гранд» вказують на доволі ефективне кадрове управління та контроль в 2017-2019 рр., проте це було досягнуто в більшій мірі за рахунок кон'юнктури ринку та високого попиту на бетонні вироби фірми, а якість менеджменту та система мотивації в компанії потребують перегляду та коригування. Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Лавр – Гранд» за 2016-2020 рр. зростала з 1142,86 тис. грн. в 2016 р. до 2201,85 тис. грн. в 2020 році, що вказує на покращення ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві.

Динаміка показників виконання планового рівня формування індикаторів ТОВ «Лавр – Гранд» узагальнена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників виконання планового рівня формування індикаторів ТОВ «Лавр – Гранд»

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Необоротні активи					
факт, тис. грн.	0,0	1541,5	3597,6	3464,2	3276
план, тис. грн.	1000,0	1695,7	1849,8	4317,1	4157,0
% виконання плану, %	0,0	90,9	194,5	80,2	78,8
факт виконання плану	План не виконано	План не виконано	План виконано	План не виконано	План не виконано
Баланс (активи), тис. грн.					
факт, тис. грн.	510,3	3440,5	5928,1	6230,4	6674,4
план, тис. грн.	900	612,4	4128,6	7113,7	7476,5
% виконання плану, %	56,7	561,8	143,6	87,6	89,3
факт виконання плану	План виконано	План виконано	План виконано	План не виконано	План не виконано
Чистий дохід, тис. грн.					
факт, тис. грн.	5714,3	19358,6	13793,1	13464,9	8807,4
план, тис. грн.	5900,0	7142,9	24198,3	17241,4	16831,1
% виконання плану, %	96,9	271,0	57,0	78,1	52,3
факт виконання плану	План не виконано	План виконано	План не виконано	План не виконано	План не виконано
Собівартість продукції, тис. грн.					
факт, тис. грн.	5388,0	16305,9	11710,2	10911,2	7754,6
план, тис. грн.	5600,0	7004,4	21197,7	15223,3	14184,6
% виконання плану, %	96,2	232,8	55,2	71,7	54,7
факт виконання плану	План не виконано	План виконано	План не виконано	План не виконано	План не виконано
Чистий прибуток, тис. грн.					
факт, тис. грн.	265,5	318,4	341,2	334,5	401,2
план, тис. грн.	290,0	292,1	366,2	392,4	384,7
% виконання плану, %	91,6	109,0	93,2	85,2	104,3
факт виконання плану	План не виконано	План виконано	План не виконано	План не виконано	План виконано
Продуктивність праці, тис. грн.					
факт, тис. грн.	1142,9	3871,7	3448,3	4488,3	2201,9
план, тис. грн.	1200,0	2000,0	2500,0	3000,0	3500,0
% виконання плану, %	95,2	193,6	137,9	149,6	62,9
факт виконання плану	План не виконано	План виконано	План не виконано	План не виконано	План виконано

Джерело: складено за даними ТОВ «Лавр – Гранд»

Формою формування контрольних заходів в ТОВ «Лавр – Гранд» є фінансові плани, які затверджував керівник на початок року та потім на основі контролінгу фінансової звітності перевіряються в 1 кварталі року, що наступає за звітним.

При отриманні замовлення керівник ТОВ «Лавр – Гранд» передає релевантну інформацію бухгалтеру, який робить розрахунок собівартості, після її погодження з клієнтом, інформація передається до виробничого відділу, її отримує начальник виробничого відділу та запускає замовлення в роботу, після його виконання відбуваються розрахунки.

Кількість проведених перевірок в ТОВ «Лавр – Гранд» якості управління персоналом хоча і зростала, проте якість даних перевірок була незадовільною, оскільки всі перевірки були плановими, при цьому стратегічні показники для розвитку якості персоналу на підприємстві не встановлювалися.

В даний час однією з проблем ефективного управління персоналом з використанням контролю в ТОВ «Лавр – Гранд» є незбалансована система мотивації та контролю за результатами бізнесу. Недоліком в системі управління ТОВ «Лавр – Гранд» є відсутність процесу планування продуктивності праці взагалі, що дестимулює персонал, оскільки їх премії та матеріальна мотивація на пряму прив'язані до показників виконання плану за виручкою підприємства.

Ключовими проблемами контролю за показниками продуктивності праці персоналу ТОВ «Лавр – Гранд» за 2016-2020 рр. є:

- відсутність компенсаційних виплат в ТОВ «Лавр – Гранд» в період зачинення через пандемію;
- сталість стимулювальної політики ТОВ «Лавр – Гранд»;
- відсутність ротації персоналу в період пандемії (на робоче місце виходили всі працівники);
- неналагодження дистанційної роботи ТОВ «Лавр – Гранд» під час пандемії;
- відсутність навчання ТОВ «Лавр – Гранд» як нематеріальної форми стимулювання персоналу.

Проведемо аналіз виникнення проблеми реалізації контролю ТОВ «Лавр – Гранд». Ієрархія виникнення проблеми реалізації контролю ТОВ «Лавр – Гранд» наведена в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Ієрархія виникнення проблеми реалізації контролю ТОВ «Лавр – Гранд»

Рівень	Проблема	Наслідок для підприємства
Стратегічний рівень	Інтуїтивний контроль	неможливість ефективно управляти ТОВ «Лавр – Гранд»
Тактичний рівень	Відсутність якісного контролю	втрата ліквідності та погіршення фінансової автономії ТОВ «Лавр – Гранд»
Операційний рівень	Відсутність операційних бюджетів	перевищення ресурсовитрат, недоотримання прибутку ТОВ «Лавр – Гранд»

Джерело: складено автором

Отже, наведена ієрархія причинно-наслідкових зв'язків генеральної проблеми реалізації контролю ТОВ «Лавр – Гранд» вказує на існування значних проблем організації та реалізації контролю на оперативному, тактичному і стратегічному рівнях.

Кадровий контроль в даний час в ТОВ «Лавр – Гранд» відсутній, що значно стримує розвиток продуктивності праці, а отже, і мотивації персоналу до покращення власної діяльності за функціональними напрямками. Тому важливим є поєднати підсистеми управління – планування, мотивації та функціонального контролю для нарощення трудового потенціалу та продуктивності праці за рахунок оптимізації управлінсько-контрольної діяльності в ТОВ «Лавр – Гранд». Фактично, на нашу думку, неможливо побудувати ефективну систему управління бізнесом, а отже, і мотивації, без впровадження системної діагностики функціонального контролю.

Ключові проблеми мотивації та контролю в ТОВ «Лавр – Гранд» наведено на рис. 2.19.

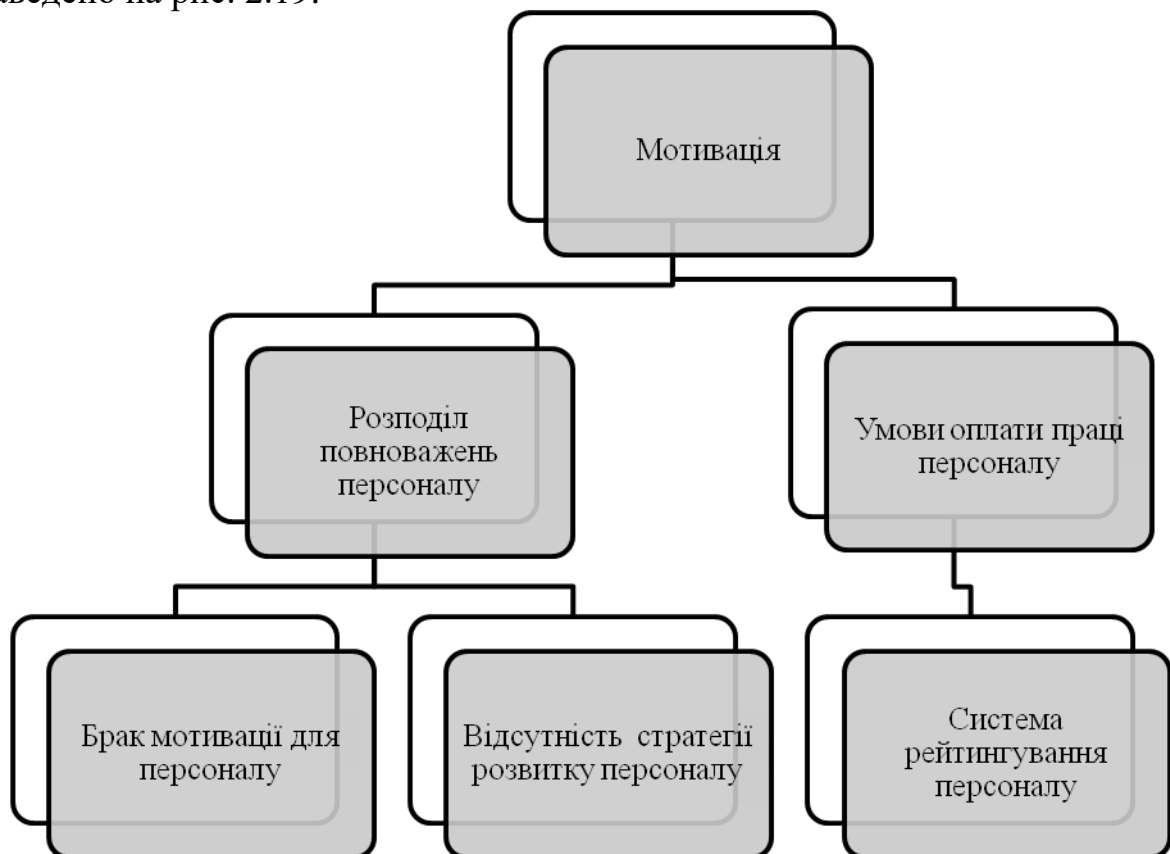


Рисунок 2.19 - Ключові проблеми мотивації та контролю в ТОВ «Лавр – Гранд»

Джерело: складено автором

Ключові проблеми мотивації та контролю в ТОВ «Лавр – Гранд» вказують на потребу коригування управлінських практик за рахунок внесення змін до умов оплати праці розподілу повноважень, при цьому контроль як елемент менеджменту підприємства не відіграє превалюючу та мотиваційну роль, тому слід визначати перспективи та фактори оптимізації управління персоналом з використанням системи оплати праці та контролю за поставленими показниками. Особливістю господарської практики підприємства ТОВ «Лавр – Гранд» в сфері контролю є :

- відсутність положення про мотивацію;

- відсутність положення про контроль;
- відсутність положення про відділи та посади;
- відсутність стратегії проведення контролю та тактики усунення виявлених недоліків.

Дані аспекти значно скорочують результативність бізнесу та погіршують керованість ним, оскільки на підприємстві відсутнє релевантне розуміння стану відхилення планових показників і фактичних результатів, що провокує потенціал крадіжок та нецільового використання робочого часу працівниками.

В той же час дані тренди на перспективному ринку бетону значно стримують стратегічний потенціал розвитку ТОВ «Лавр – Гранд». Єдиною формою звітності та управління в рамках системи менеджменту на ТОВ «Лавр – Гранд» є усні звіти бухгалтера про грошові потоки та розрахунки щомісяця (зазвичай 1 раз) та усні звіти начальника виробництва про стан виконання конкретного замовлення (по мірі отримання, виконання, реалізації та закриття замовлення).

Аналіз сучасних практик функцій контролю в ТОВ «Лавр – Гранд» в умовах динамічного середовища вказує на звужений характер контрольних функцій, які виконує керівник, а обмежене коло контролю, відсутність стандартизованих форм перевірки якості роботи, проста лінійна структуру значно погіршують результативність менеджменту компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатом дослідження стану функціонального контролю в системі менеджменту зроблено наступні висновки та пропозиції.

1. Розглянуто поняття та значення функціонального контролю як етапу менеджменту. Узагальнення стану функціонального контролю в системі реалізації менеджменту вказує, що під функціональним контролем слід розуміти сукупність заходів контрольно-управлінського характеру, які спрямовані на організацію внутрішнього контролю за дотриманням та повним виконанням співробітниками власних функціональних повноважень відповідно до посадових інструкцій та внутрішнього розподілу сфер відповідальності в бізнес-організації. Функціональний контроль на підприємстві виконує власне контрольну, регулюючу, стимулювальну та мотиваційну функції.

2. Узагальнено види, форми і інструменти функціонального контролю в системі менеджменті підприємства. Систематизація видів, форм та інструментів функціонального контролю в бізнесі вказує на можливість виділення функціонального контролю в залежності від рівнів та інструментарію його реалізації, планування та впровадження. Головними інструментами функціонального контролю в організації є: спостереження; експеримент; аудит; діагностика; економіко-математичне моделювання; логічний аналіз.

3. Наведено методику реалізації функціонального контролю в системі менеджменту підприємства. Проведене узагальнення впливу функціонального контролю на ефективність менеджменту підприємства вказує на можливість використання даного виду функціонального контролю для регулювальної діяльності з забезпечення масиву інформації для керівника стосовно виконання функціональних обов'язків підлеглих. Мета реалізації функціонального контролю в системі менеджменту підприємства – покращення системи управління бізнесом, підвищення результативності використання персоналу. Завдання реалізації функціонального контролю в системі менеджменту підприємства – аналіз ситуації на підприємстві, виявлення вузьких місць в менеджменті, діагностика проблеми, визначення альтернатив покращення управління, їх провадження, функціональний контроль результативності управлінських заходів. Суб'єктом реалізації функціонального контролю в системі менеджменту підприємства є керівник або уповноважена особа, яка проводить контрольні заходи. Об'єктом реалізації функціонального контролю в системі менеджменту підприємства є загальна господарська діяльність підприємства, його система менеджменту, функціональні сфери діяльності окремих структурних підрозділів або працівників.

4. Досліджено загальну економіко-фінансову оцінку ТОВ «Лавр – Гранд». Встановлено, що ТОВ «Лавр – Гранд» — це мала за розміром виручки, активів та чисельності персоналу виробнича фірма, що проводить власну діяльність в Дніпропетровській області в сфері виробництва та реалізації бетону та виробів з нього. Слід відмітити, що на ТОВ «Лавр – Гранд» використовується лінійна

схема управління, а саме бухгалтер та начальник виробництва підпорядковані директору, 3 виробничі працівники – підпорядковані начальнику виробництва. Дана схема була обрана в ТОВ «Лавр – Гранд» з урахуванням розміру бізнесу, чисельності персоналу та особливостей організації бізнес-процесів. Контроль коефіцієнтів бізнесу ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр. вказує на втрату керованості та ліквідності, при цьому фінансовий менеджмент був помірно результативним, оскільки малі розміри та конкурентний аналіз вказують на потребу поглибленого аналізу стану контролю в організації. Загальна економіко-фінансова оцінка ТОВ «Лавр – Гранд» вказує на достатньо ефективні вектори розвитку бізнесу, в той же час за окремими напрямками розвитку були погіршення в складі фінансових коефіцієнтів та техніко-економічних показників. Формою формування функціональних контрольних заходів в ТОВ «Лавр – Гранд» є фінансові плани, які затверджував керівник на початок року та потім на основі контролінгу фінансової звітності перевіряються в 1 кварталі року, що настає за звітним.

5. Узагальнено сучасний стан реалізації функціонального контролю в ТОВ «Лавр – Гранд». За показником приросту необоротних виробничих засобів ТОВ «Лавр – Гранд» план виконано лише в 2018 році, коли фактичний приріст їх складав 133,38%, а плановий показник -20%, в решті років план не було виконано, а в 2019-2020 рр. навіть спостерігалось скорочення обсягу фактичних виробничих потужностей підприємства, що значно погіршує його ринковий конкурентний профіль. За темпами приросту активів ТОВ «Лавр – Гранд» план було виконано лише в 2017-2018 рр., коли фірма активно розвивалася на ринку в рамках піку регіонального будівництва, в той же час темпи приросту активів в 2019-2020 рр. були фактично в 3-5 разів нижче планового рівня (20%). За показником росту власного капіталу план виконано за всіма роками, що є позитивним сигналом для власника підприємства стосовно темпів розвитку вартості бізнесу ТОВ «Лавр – Гранд» на регіональному ринку бетонних виробів м. Дніпра. За показником росту чистого прибутку план було виконано лише в 2017 році, що вказує на слабку підготовленість планового завдання з випуску та збуту залізобетонних виробів в ТОВ «Лавр – Гранд». За показниками приросту виручки та собівартості ТОВ «Лавр – Гранд» план було виконано виключно в 2017 році, що було обумовлено наявністю відкладеного високого попиту на продукцію в цьому році, в подальшому плани зростали, проте ринковий профіль фірми не дозволяв їх досягати в стратегічній перспективі.

Аналіз сучасних практик функціонального контролю в ТОВ «Лавр – Гранд» в умовах динамічного середовища вказує на звужений характер контрольних функцій, які виконує керівник, а обмежене коло контролю, відсутність стандартизованих форм перевірки якості роботи, проста лінійна структуру значно погіршують результативність менеджменту компанії. Особливістю господарської практики підприємства ТОВ «Лавр – Гранд» в сфері функціонального контролю є:

- відсутність положення про мотивацію;
- відсутність положення про контроль;

- відсутність положення про відділи та посади;
- відсутність стратегії проведення контролю та тактики усунення виявлених недоліків.

6. Визначено розвитку системи функціонального контролю в ТОВ «Лавр – Гранд» в системі менеджменту підприємства. Ключовими особливостями розвитку системи функціонального контролю в ТОВ «Лавр – Гранд» в системі менеджменту підприємства є автоматизація системи контролю на базі впровадження АСУ та СППР, що дозволить зменшити рівень завантаження директора підприємства контрольними функціями. Для автоматизації функціонального контролю на ТОВ «Лавр – Гранд» запропоновано використовувати систему прийняття та підтримки рішень, а саме СППР PRIME DECISIONS. Загалом ранжування стратегій пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» в СППР вказує на найбільшу пріоритетність якості персоналу, далі за критеріями контролю йде тривалість пошуку персоналу, потім одноразові витрати на заповнення вакансії. Домінантна карта оцінки пошуку персоналу для менеджменту ТОВ «Лавр – Гранд» вказує, що при прийнятті рішення про пошук персоналу з використанням СППР в рамках контрольного процесу більш економічно, ефективно та якісно використовувати власні сили підприємства.

Узагальнення системи менеджменту та функціонального контролю вказує на потребу коригування стратегій розвитку контролю ТОВ «Лавр – Гранд», зокрема, малий розмір бізнесу та наявність лінійної організаційної структури сформував передумови для покладання функціонального контролю на підприємстві на директора, що відповідним чином відволікає його також і від виконання управлінських та комерційних функцій.

Для автоматизації функціонального контролю на ТОВ «Лавр – Гранд» запропоновано використовувати систему прийняття та підтримки рішень, а саме СППР PRIME DECISIONS, яка має наступні переваги:

- можливість багатофакторного аналізу результатів функціонального контролю;
- відкритий доступ СППР для менеджменту ;
- економія часу керівника на оцінку альтернатив та обробку результатів контролю;
- врахування факторів важливості окремих аспектів контролю;
- ілюстративне відображення результатів функціонального контролю.

Зразок оцінювання результатів функціонального контролю при пошуку нового персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» наведено на рис. Б.1. Для пошуку персоналу директором визначено 3 критерії - вартість пошуку, час та рівень якості персоналу. Критерії пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» наведено на рис. Б.2. Дані критерії дозволяють директору кількісно оцінити якісні прояви результатів системи менеджменту та функціонального контролю за витратами на персонал та часом його пошуку. По кожному з критеріїв пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» вводяться фактичні контрольні дані (рис.Б.3). Пошук персоналу власними силами: середня ціна вакансії – 5500 грн.; тривалість пошуку персоналу – 25 днів; якість пошуку персоналу – 9 з 10 балів. Пошук

персоналу з використанням послуг сторонньої організації: середня ціна вакансії – 9500 грн.; тривалість пошуку персоналу – 17 днів; якість пошуку персоналу – 5 з 10 балів. Змішаний підхід пошуку персоналу: середня ціна вакансії – 8200 грн.; тривалість пошуку персоналу – 19 днів; якість пошуку персоналу – 7 з 10 балів.

Отже, в рамках кожного вектору пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» є власні переваги та недоліки. Ранжування альтернатив пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» в СППР PRIME DECISIONS наведено на рис. Б.4. Найбільші витратним способом пошуку персоналу є використання послуг кадрового агентства, а найменш витратним – власний пошук. Ранжування альтернатив пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» за часом в СППР PRIME DECISIONS наведено на рис. Б.5. Ранжування альтернатив пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» за часом в СППР PRIME DECISIONS свідчить про найбільш швидкий пошук персоналу (17 днів) при використанні послуг кадрового агентства, в той же час при власному пошуку даний процес буде тривати 25 днів. Ранжування альтернатив пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» за відповідністю вимогам претендента наведено на рис. Б.6. Ранжування стратегій пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» в СППР наведено на рис. Б.7. Ранжування альтернатив пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» за відповідністю вимогам претендента вказує на більш якісний підбір власними силами та менш якісний підбір – при зовнішньому залученні кадрів. Загалом ранжування стратегій пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» в СППР вказує на найбільшу пріоритетність якості персоналу, далі за критеріями контролю йде тривалість пошуку персоналу, потім одноразові витрати на заповнення вакансії. Ключові проблеми мотивації та функціонального контролю в ТОВ «Лавр – Гранд» вказують на потребу коригування управлінських практик за рахунок внесення змін до умов оплати праці розподілу повноважень, при цьому контроль як елемент менеджменту підприємства не відіграє превалюючу та мотиваційну роль, тому слід визначати перспективи та фактори оптимізації управління персоналом з використанням системи оплати праці та контролю за поставленими показниками.

Інтегральна оцінка пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» в СППР за витратами наведена на рис. Б.8. Інтегральна оцінка пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» в СППР за часом на рис. Б.9. Інтегральна оцінка пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» в СППР за посадовою відповідністю наведена на рис. Б.10. Вага кожного фактору для менеджменту ТОВ «Лавр – Гранд» наведена на рис. Б.11. Найбільшу вагу для менеджменту ТОВ «Лавр – Гранд» має якість добраного персоналу, а найменшу вагу для менеджменту ТОВ «Лавр – Гранд» – ціна добору персоналу. Домінантна карта оцінки пошуку персоналу для менеджменту ТОВ «Лавр – Гранд» наведена на рис. Б.12. Домінантна карта оцінки пошуку персоналу для менеджменту ТОВ «Лавр – Гранд» вказує, що при прийнятті рішення про пошук персоналу з використанням СППР в рамках контрольного процесу більш економічно, ефективно та якісно використовувати власні сили підприємства.

Пропоновані заходи оптимізації використання функціонального контролю в управлінській практиці ТОВ «Лавр – Гранд» наведено в табл. В.2 Додатку В. Економічна ефективність заходів оптимізації використання функціонального контролю в управлінській практиці ТОВ «Лавр – Гранд» дозволить отримати чистий економічний ефект в розмірі 1380 тис. грн. Матриця відповідальності за проектом коригування системи контролю ТОВ «Лавр – Гранд» наведена на рис. В.1.

Даний підхід до автоматизації функціональних контрольних та управлінських процесів в ТОВ «Лавр – Гранд» може бути також адаптований під вектори планування, управління, організації та мотивації. В рамках к функціонального онтрольного процесу автоматизація та використання СППР дозволять керівнику максимально скоротити час на прийняття управлінських рішень на основі наявної контрольної інформації про окремі вектори бізнесу ТОВ «Лавр – Гранд» та показники розвитку системи менеджменту підприємства.

Наведені пропозиції є економічно доцільними та дозволять якісно покращити як загальний фінансово-кадровий, так і функціонально-управлінський аспекти розвитку бізнесу в ТОВ «Лавр – Гранд».

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. А., Менеджмент : практикум / Л. А. Анісімова, О. І. Жилінська. Видання друге. Навч. посіб. К. : 2018. – 237 с.
2. Безус А. М., Менеджмент: навчальний посібник / А. М. Безус. К.: АМУ, 2015. – 268 с.
3. Беспала О. А. Система контролю та менеджменту якості продукції, як сучасний метод управлінського контролю на підприємстві / О. А. Беспала, М. С. Яценко, Я. В. Ференець // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. – № 6(2). – С. 44-46.
4. Білецька К. В. Основи менеджменту: навч. посіб. / К. В. м. Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2013. – 226 с.
5. Білорус Т. В. Менеджер-ерудит: навчальний посібник / Т. В. Білорус. К.: КНУ імені Тараса Шевченка, 2016. Випуск 1.: Менеджмент. – 50 с.
6. Білорус Т. В. Менеджмент: практикум / Т. В. Білорус, І. М. Горбась. К.: КНУ імені Тараса Шевченка, 2014. – 471 с.
7. Бондар Ю. А. Оптимізація системи функціонування фінансового контролю на підприємстві / Ю. А. Бондар, Н. І. Легінькова // Науковий вісник Льотної академії. Серія : Економіка, менеджмент та право. – 2019. – Вип. 1. – С. 98-104.
8. Ведерніков М. Д. Основні засади реалізації процедури контролю трудової поведінки персоналу на машинобудівному підприємстві / М. Д. Ведерніков, Н. П. Базалійська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 5(2). – С. 294-297.
9. Вечеров В. Т., Міщенко, А. П. Котуранова Т. В., Основи менеджменту: підручник. Д. : Свидлер А. Л., 2012. – 351 с.
10. Виноградова О. В. Методика внутрішнього контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві / О. В. Виноградова, О. А. Кондрашов // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – 2015. – Вип. 15(5). – С. 60-64.
11. Виноградова О. В. Проблеми регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві / О. В. Виноградова, О. А. Кондрашов // Проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 195-201.
12. Воронко Р. М. Роль економетричного аналізу у вирішенні завдань внутрішнього контролю на підприємстві / Р. М. Воронко, О. С. Воронко // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2018. – Вип. 54. – С. 126-132.
13. Гедз М. Й. Методологічні та організаційні основи управлінського контролю на підприємстві / М. Й. Гедз // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. – 2015. – № 3. – С. 80-85.
14. Кондратюк Н. В. Менеджмент: практикум / Н. В. Кондратюк. Харків : ХНАУ, Смуґаста типографія, 2016. – 219 с.

15. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник : Вид. 2-ге, випр., доп. К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
16. Король Г. О. Теоретичні засади інформаційного забезпечення внутрішньогосподарського контролю на підприємстві / Г. О. Король, Т. В. Акімова. // Ефективна економіка. – 2016. – № 11.
17. Крамар О. В. Організація контролю на підприємстві / О. В. Крамар // Вісник КПНУ імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2009. – Вип. 2. – С. 272-276.
18. Менеджмент : навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г. О. Дорошенко. – Харків : ВСВ-Принт, 2015. – 299 с.
19. Менеджмент : підручник . [колективне видання]; за заг. ред. Т. Л. Мостенської. К. : Кондор, 2013. – 756 с.
20. Менеджмент : підручник. [колективне видання] за ред. М. М. Єрмошенка. К. : Нац. акад. упр., 2011. – 656 с.
21. Менеджмент : навч. посібник. [колективне видання]; за заг. редакція І. О. Александрова. – Одеса : Астропринт, 2015. – 388 с.
22. Менеджмент : питання та відповіді. Навч. посібник. [колективне видання]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. Харків : Діса плюс, 2016. – 940 с.
23. Міждисциплінарний словник з менеджменту: Навч. посіб. [колективне видання] за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К. : Нічлава, 2011. – 624 с.
24. Муромець Н. Є. Менеджмент : навч. посіб. / Н. Є. Муромець, Ю. В. Мирошніченко. Харків : ФОП Мезина В. В., 2017. – 324 с.
25. Мулик Я. І. Методичні та організаційні підходи до системи внутрішнього контролю на підприємстві / Я. І. Мулик // Агросвіт. – 2020. – № 17-18. – С. 28-38.
26. Новик І. В. Організація системи внутрішнього контролю на підприємстві / І. В. Новик // Наукові записки [Української академії друкарства]. – 2017. – № 2. – С. 188–196.
27. Огієнко С. О. Контролювання реалізації управлінських рішень на торговельному підприємстві / С. О. Огієнко, К. В. Лучкін // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 3(1). – С. 55-60.
28. Основи менеджменту : підручник. [колективне видання]; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. – 845 с.
29. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. – 527 с.
30. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: Підручник. К.: КондорВидавництво, 2015. – 563 с.
31. Резнік С. М. Система контролю на підприємстві / С. М. Резнік, О. О. Мастерна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 206-209.
32. Юдін О. К. Аналіз та класифікація систем контролю та управління доступом на підприємстві / О. К. Юдін, О. М. Весельська // Наукоємні технології. – 2018. – № 2. – С. 220-225.

33. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. / В. Г. Федоренко. К.: Алерта, 2015. – 492 с.
34. Фокін К. М. Система внутрішнього контролю на підприємстві – як основний чинник підвищення ефективності експортної діяльності / К. М. Фокін, Н. С. Мамонтенко // Економіка. Фінанси. Право. – 2019. – № 6(1). – С. 20-24.
35. Чередніченко М. Г. Концептуальні засади організації внутрішньогосподарського контролю на підприємстві / М. Г. Чередніченко, Л. О. Руденко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2017. – Вип. 32. – С. 239-248.
36. Черновська К. О. Формування моделі оцінки контролю якості на машинобудівному підприємстві / К. О. Черновська // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2012. – № 6(2). – С. 13-14.
37. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підруч. / Ф. І. Хміль. К. : Академвидав, 2007. – 576 с.
38. Шоробура, І. М. Практикум з менеджменту : посібник / І. М. Шоробура, О. О. Долинська. Хмельницький : Цюпак, 2017. – 285 с.
39. Щєблїна І. О. Основи менеджменту: навчальний посібник / І. О. Щєблїна, Д. В. Грибова. Мелітополь : Вид. буд. Мелітоп. міськдрук, 2015. – 479 с.
40. Ярмоленко Н. В. Проблеми організації контролю на підприємстві / Н. В. Ярмоленко // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Серія : Економіка. – 2010. – Т. 145, Вип. 132. – С. 88-91.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛАВР - ГРАНД"	за ЄДРПОУ	2016	12 31
Територія ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за КОАТУУ	38873153	
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	1221486205	
Вид економічної діяльності Виробництво бетонних розчинів, готових для використання	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб 5		23.63	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон вулиця ЯСНОПОЛЯНСЬКА, буд. 86, с-ще ДОСЛІДНЕ, ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ РАЙОН, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 52071		3716678	

1.Баланс на 31 грудня 2016 р.

	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	225,8	496,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	19,0	13,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	244,8	510,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	244,8	510,3

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,4	1,4
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	243,4	508,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	244,8	510,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	-	-
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	244,8	510,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2016

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 714,3	3 640,3
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5 714,3	3 640,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 388,0)	(3 432,1)
Інші операційні витрати	2180	(2,5)	(1,3)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(5 390,5)	(3 433,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	323,8	206,9
Податок на прибуток	2300	(58,3)	(37,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	265,5	169,7

ЕЦП МАЗУР
Ю.Л.

Керівник _____

(підпис)

МАЗУР ЮРІЙ ЛЕОНІДОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

МАЗУР ЮРІЙ ЛЕОНІДОВИЧ

(ініціали, прізвище)



Продовження додатку А

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛАВР - ГРАНД"	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
Територія	ДНІПРОПЕТРОВСЬКА	за ЄДРПОУ	2018	01	01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	38873153		
Вид економічної діяльності	Виробництво бетонних розчинів, готових для використання	за КОПФГ	1221486205		
Середня кількість працівників, осіб	6	за КВЕД	240		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		23.63		
Адреса, телефон	вулиця ЯСНОПОЛЯНСЬКА, буд. 86, с-ще ДОСЛІДНЕ, ДНІПРОВСЬКИЙ РАЙОН, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 52071		3716678		

1.Баланс на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
			На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби	1010	-	1 541,5	
первісна вартість	1011	-	1 572,7	
знос	1012	(-)	(31,2)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	-	1 541,5	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	-	496,4	
у тому числі готова продукція	1103	-	252,4	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	496,8	403,2	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	7,6	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	573,4	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	13,5	188,9	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	-	229,5	
Усього за розділом II	1195	510,3	1 899,0	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	510,3	3 440,5	

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,4	1,4
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	508,9	827,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	510,3	828,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	2 082,4
розрахунками з бюджетом	1620	-	69,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	69,9
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	1,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	458,0
Усього за розділом III	1695	-	2 611,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	510,3	3 440,5

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2017

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 358,6	5 714,3
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	19 358,6	5 714,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 305,9)	(5 388,0)
Інші операційні витрати	2180	(2 664,4)	(2,5)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(18 970,3)	(5 390,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	388,3	323,8
Податок на прибуток	2300	(69,9)	(58,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	318,4	265,5

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕЦП МАЗУР Ю.Л.

МАЗУР ЮРІЙ ЛЕОНІДОВИЧ

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Продовження додатку А

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2019	01	01
Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛАВР - ГРАНД"	за ЄДРПОУ	38873153		
Територія <u>ДНІПРОПЕТРОВСЬКА</u>	за КОАТУУ	1221486205		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності <u>Виробництво бетонних розчинів, готових для використання</u>	за КВЕД	23.63		
Середня кількість працівників, осіб <u>4</u>				
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>вулиця ЯСНОПОЛЯНСЬКА, буд. 86, с-ще ДОСЛІДНЕ, ДНІПРОВСЬКИЙ РАЙОН, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 52071</u>		3716678		

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	35,7
Основні засоби	1010	1 541,5	3 561,9
первісна вартість	1011	1 572,7	3 778,2
знос	1012	(31,2)	(216,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 541,5	3 597,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	496,4	689,5
у тому числі готова продукція	1103	252,4	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	403,2	411,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	7,6	2,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	573,4	994,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	188,9	89,7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	0,3
Інші оборотні активи	1190	229,5	143,8
Усього за розділом II	1195	1 899,0	2 330,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 440,5	5 928,1

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,4	1,4
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	827,3	1 168,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	828,7	1 169,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 082,4	3 658,5
розрахунками з бюджетом	1620	69,9	75,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	69,9	74,9
розрахунками зі страхування	1625	-	0,5
розрахунками з оплати праці	1630	1,5	4,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	458,0	1 019,6
Усього за розділом III	1695	2 611,8	4 758,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	3 440,5	5 928,1

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2018

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 793,1	19 358,6
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	13 793,1	19 358,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(11 710,2)	(16 305,9)
Інші операційні витрати	2180	(1 660,0)	(2 664,4)
Інші витрати	2270	(6,8)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(13 377,0)	(18 970,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	416,1	388,3
Податок на прибуток	2300	(74,9)	(69,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	341,2	318,4

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП МАЗУР Ю.Л.

МАЗУР ЮРІЙ ЛЕОНІДОВИЧ

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Продовження додатку А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу І)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2020	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛАВР - ГРАНД"	за ЄДРПОУ	38873153		
Територія <u>ДНІПРОПЕТРОВСЬКА</u>	за КОАТУУ	1221486205		
Організаційно-правова форма господарювання <u>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</u>	за КОПФГ	10		
Вид економічної діяльності <u>Виробництво бетонних розчинів, готових для використання</u>	за КВЕД	23.63		
Середня кількість працівників, осіб <u>4</u>				
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>вулиця ЯСНОПОЛЯНСЬКА, буд. 86, с-ще ДОСЛІДНЕ, ДНІПРОВСЬКИЙ РАЙОН, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 52071</u>		3716678		

І. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35,7	-
Основні засоби :	1010	3 561,9	3 464,2
первісна вартість	1011	3 778,2	3 951,4
знос	1012	(216,3)	(487,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 597,6	3 464,2
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	689,5	1 545,1
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	411,1	290,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2,0	1,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	994,1	782,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	89,7	92,7
Витрати майбутніх періодів	1170	0,3	10,9
Інші оборотні активи	1190	143,8	43,0
Усього за розділом II	1195	2 330,5	2 766,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 928,1	6 230,4

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,4	1,4
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 168,5	1 503,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 169,9	1 504,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 658,5	4 226,7
розрахунками з бюджетом	1620	75,2	115,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	74,9	73,4
розрахунками зі страхування	1625	0,5	-
розрахунками з оплати праці	1630	4,4	1,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 019,6	381,9
Усього за розділом III	1695	4 758,2	4 725,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	5 928,1	6 230,4

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 464,9	13 793,1
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	13 464,9	13 793,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 911,2)	(11 710,2)
Інші операційні витрати	2180	(2 141,4)	(1 660,0)
Інші витрати	2270	(4,4)	(6,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(13 057,0)	(13 377,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	407,9	416,1
Податок на прибуток	2300	(73,4)	(74,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	334,5	341,2

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

*ЕП МАЗУР ЮРІЙ
ЛЕОНІДОВИЧ*

МАЗУР ЮРІЙ ЛЕОНІДОВИЧ

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Продовження додатку А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2021	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛАВР - ГРАНД"	за ЄДРПОУ	38873153		
Територія <u>ДНІПРОПЕТРОВСЬКА</u>	за КОАТУУ	1221486205		
Організаційно-правова форма господарювання <u>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</u>	за КОПФГ	10		
Вид економічної діяльності <u>Виробництво бетонних розчинів, готових для використання</u>	за КВЕД	23.63		
Середня кількість працівників, осіб <u>4</u>				
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>вулиця ЯСНОПОЛЯНСЬКА, буд. 86, с-ще ДОСЛІДНЕ, ДНІПРОВСЬКИЙ РАЙОН, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 52071</u>		3716678		

І. Баланс на **31 грудня 2020** р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	3 464,2	3 276,0
первісна вартість	1011	3 951,4	4 047,5
знос	1012	(487,2)	(771,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 464,2	3 276,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 545,1	2 581,2
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	290,6	155,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,5	1,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	782,4	489,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	92,7	44,7
Витрати майбутніх періодів	1170	10,9	0,6
Інші оборотні активи	1190	43,0	125,0
Усього за розділом II	1195	2 766,2	3 398,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	6 230,4	6 674,4

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,4	1,4
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 503,2	1 904,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 504,6	1 905,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 226,7	3 590,9
розрахунками з бюджетом	1620	115,7	98,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	73,4	88,1
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	1,5	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	381,9	1 079,0
Усього за розділом III	1695	4 725,8	4 768,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	6 230,4	6 674,4

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 807,4	13 464,9
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 807,4	13 464,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 754,6)	(10 911,2)
Інші операційні витрати	2180	(559,0)	(2 141,4)
Інші витрати	2270	(4,5)	(4,4)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(8 318,1)	(13 057,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	489,3	407,9
Податок на прибуток	2300	(88,1)	(73,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	401,2	334,5

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП **МАЗУР ЮРІЙ**
ЛЕОНІДОВИЧ

МАЗУР ЮРІЙ ЛЕОНІДОВИЧ

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Додаток Б

Пропозиція автоматизації кадрового контролю за рахунок СППР

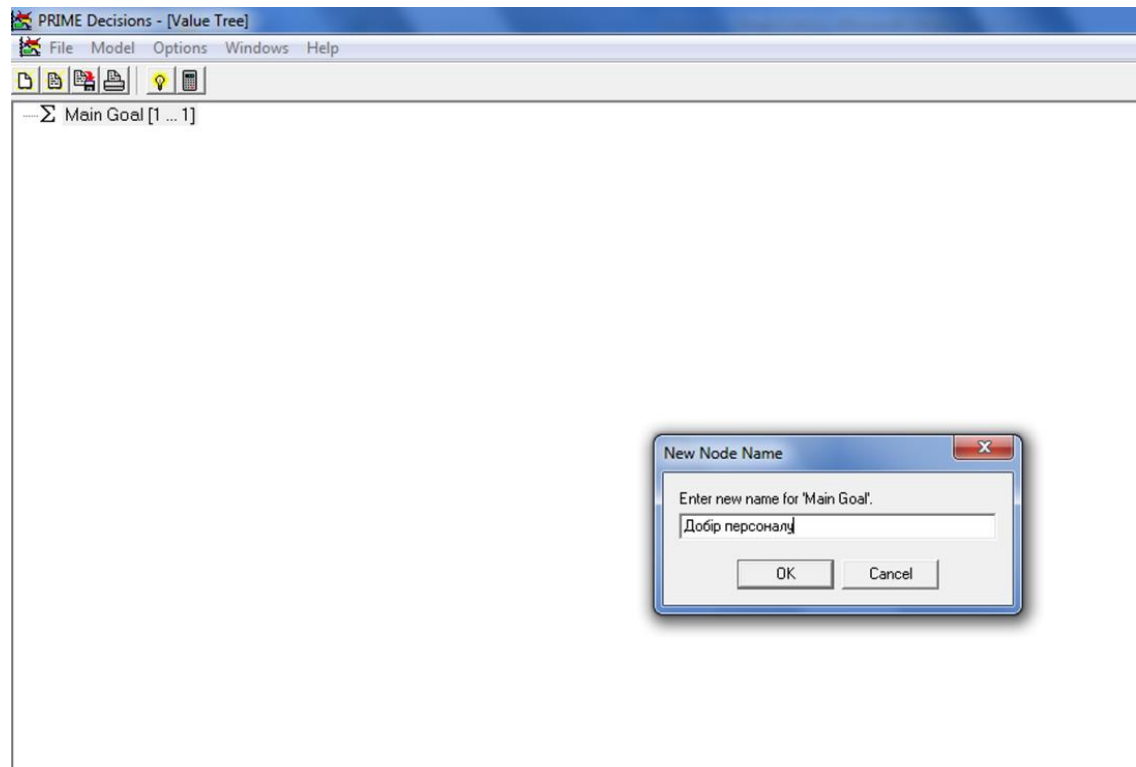


Рисунок Б.1 - Задача контролю альтернатив пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» в СППР PRIME DECISIONS

Джерело: побудовано автором в СППР PRIME Decisions

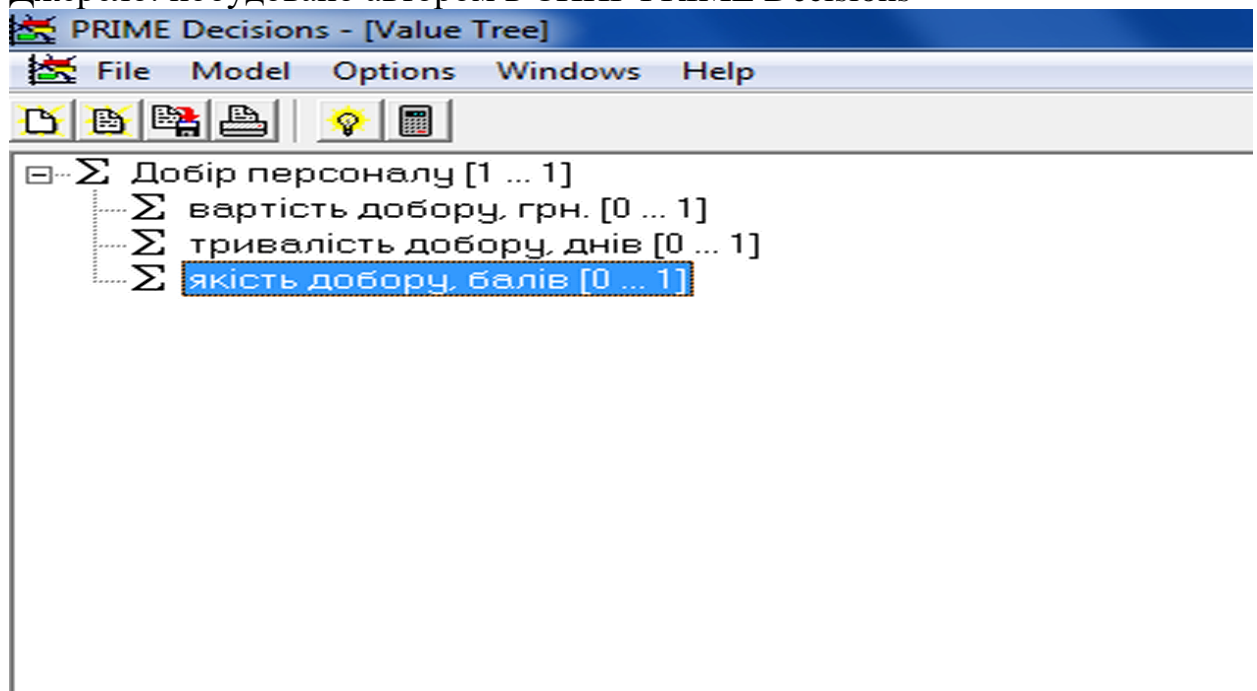
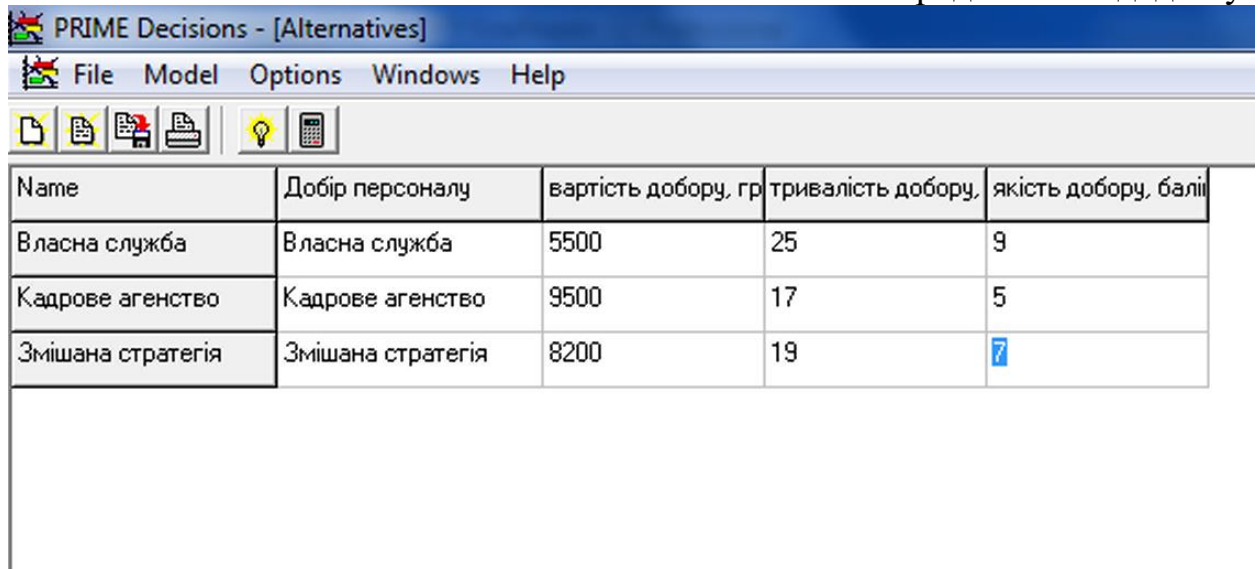


Рисунок Б.2 - Критерії пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» в СППР PRIME DECISIONS

Джерело: побудовано автором в СППР PRIME Decisions

Продовження додатку Б



The screenshot shows the PRIME Decisions software window titled "PRIME Decisions - [Alternatives]". The menu bar includes "File", "Model", "Options", "Windows", and "Help". Below the menu is a toolbar with icons for file operations and a calculator. The main area contains a table with the following data:

Name	Добір персоналу	вартість добору, грн	тривалість добору,	якість добору, балів
Власна служба	Власна служба	5500	25	9
Кадрове агенство	Кадрове агенство	9500	17	5
Змішана стратегія	Змішана стратегія	8200	19	7

Рисунок Б.3 - Фактичні контрольні дані по критеріям пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд»

Джерело: побудовано автором в СППР PRIME Decisions

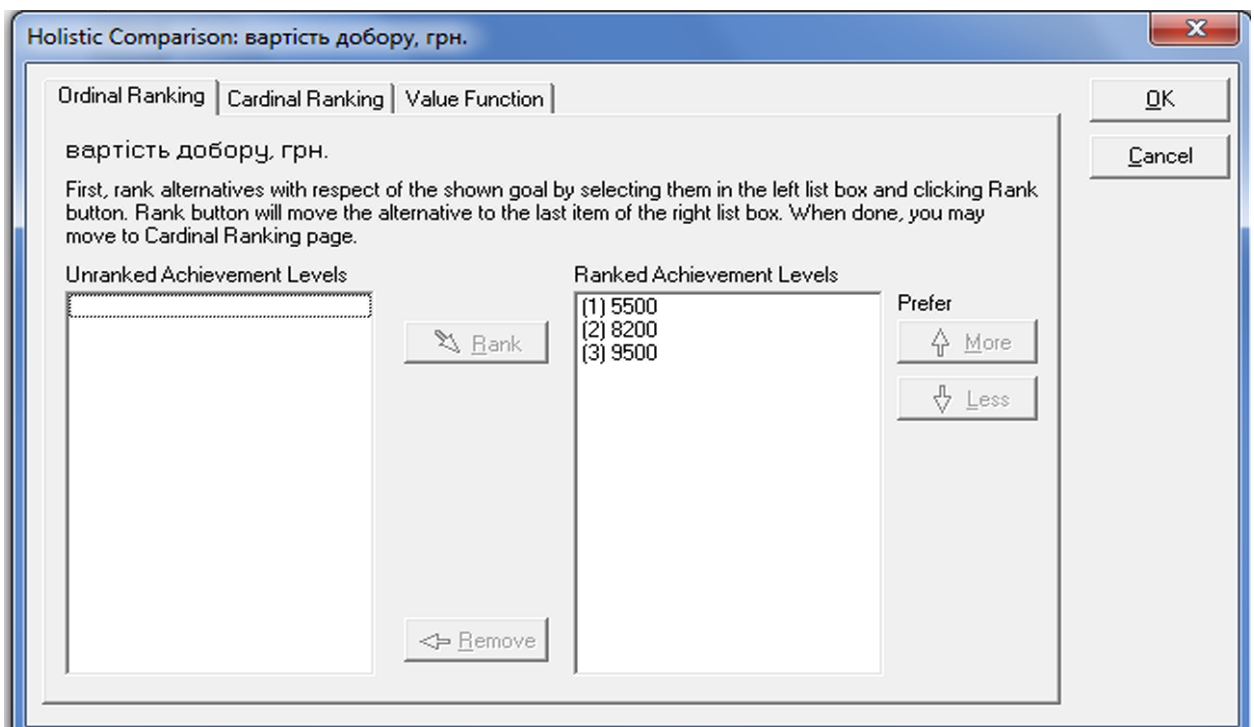


Рисунок Б.4 - Ранжування альтернатив пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» в СППР PRIME DECISIONS

Джерело: побудовано автором в PRIME Decisions

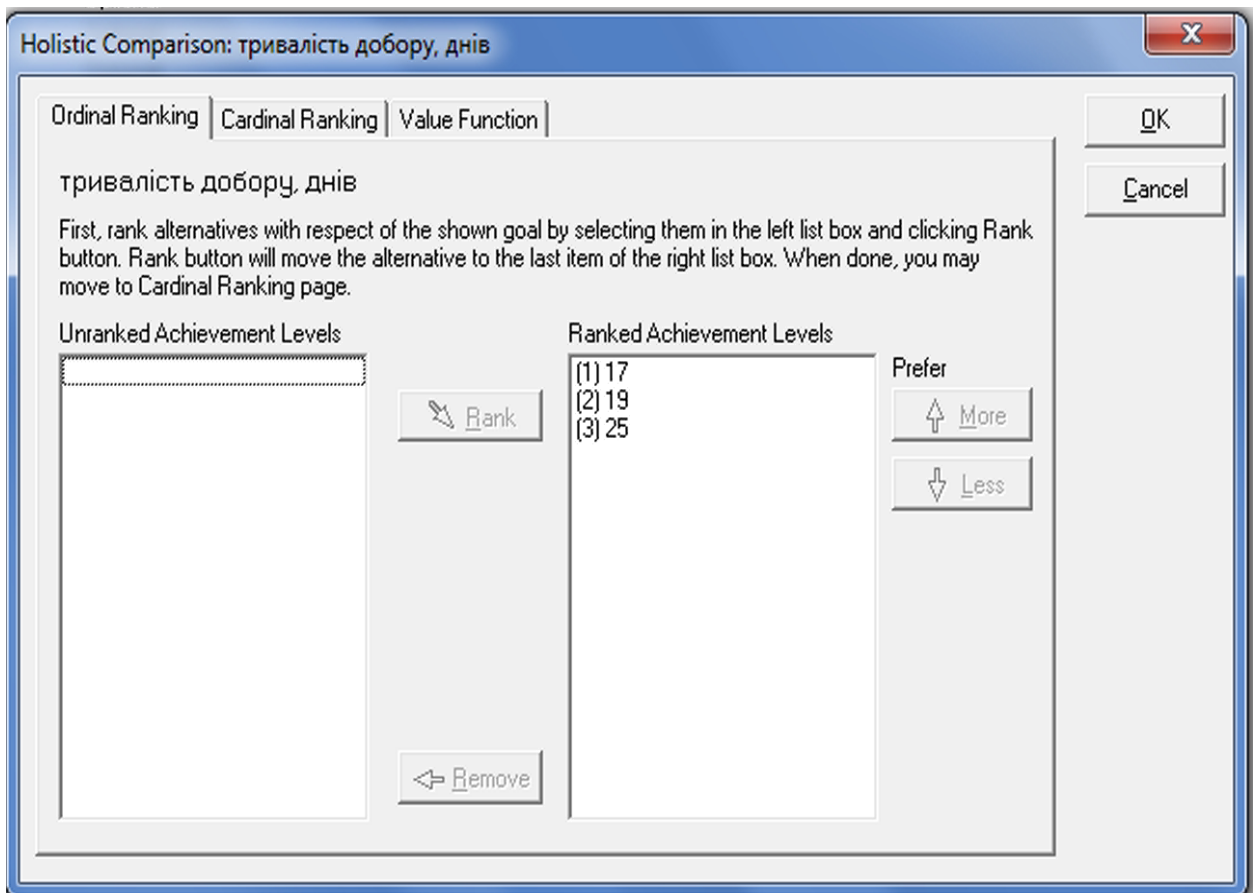


Рисунок Б.5 - Ранжування альтернатив пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» за часом в СППР PRIME DECISIONS, днів
Джерело: побудовано автором в PRIME Decisions

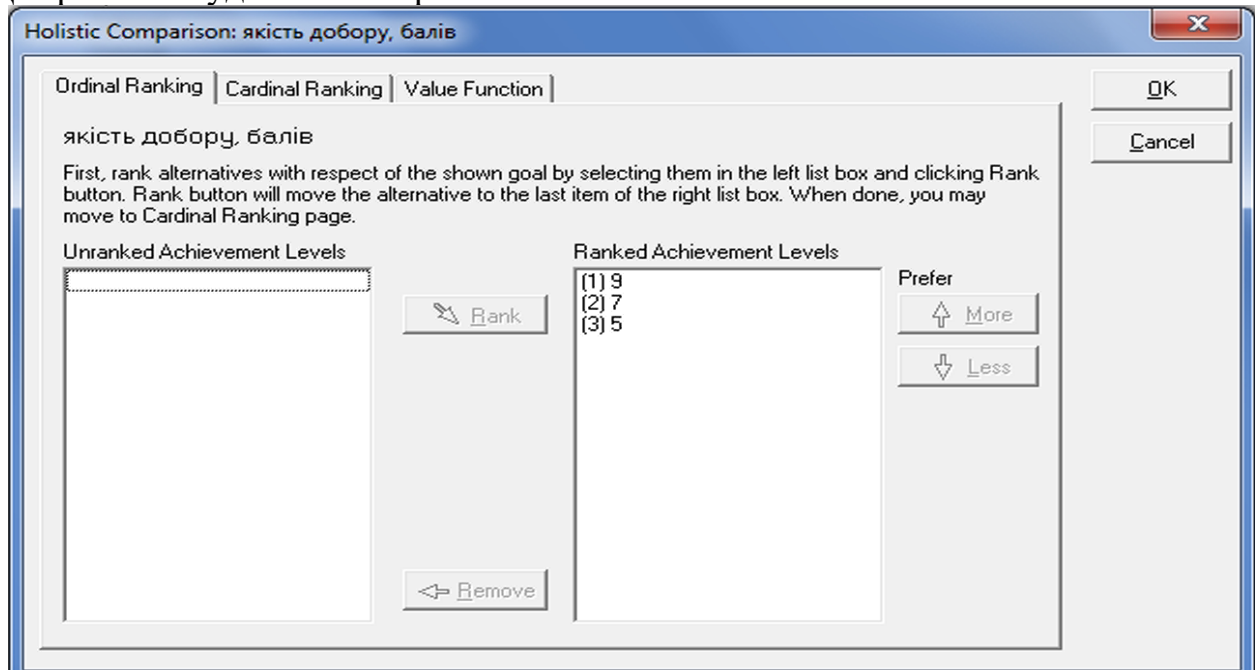


Рисунок Б.6 - Ранжування альтернатив пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» за відповідністю вимогам претендента, балів
Джерело: побудовано автором в PRIME Decisions

Продовження додатку Б

Top Down Weight Assessment: Добір персоналу

First, select one attribute, e.g. the most important, as the reference attribute and set that attribute's lower and upper bounds to 100. Then, compare other attributes to the reference attribute and give them weight intervals.

	Worst Conseq.	Best Conseq.	Lower bound	Upper bound
вартість добору, грн.	9500	5500	80	90
тривалість добору, днів	25	17	90	95
якість добору, балів	5	9	100	100

OK
Cancel

Рисунок Б.7 - Ранжування стратегій пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» в СППР

Джерело: побудовано автором в PRIME Decisions

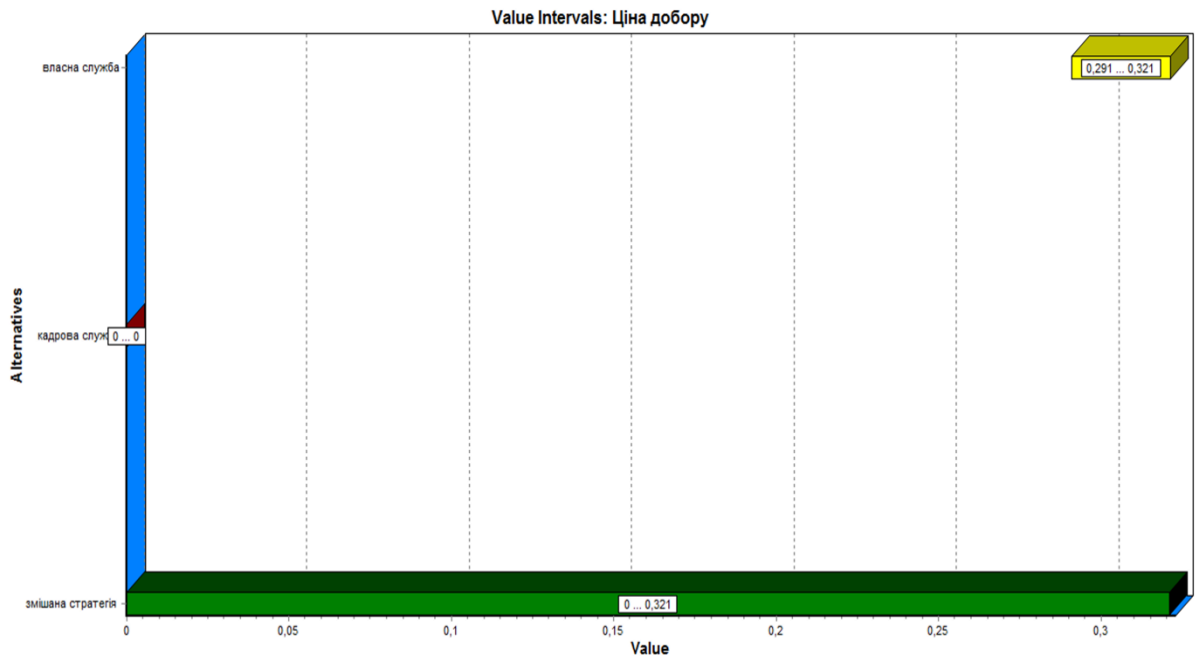


Рисунок Б.8 - Інтегральна оцінка пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» в СППР за витратами

Джерело: побудовано автором в PRIME Decisions

Продовження додатку Б

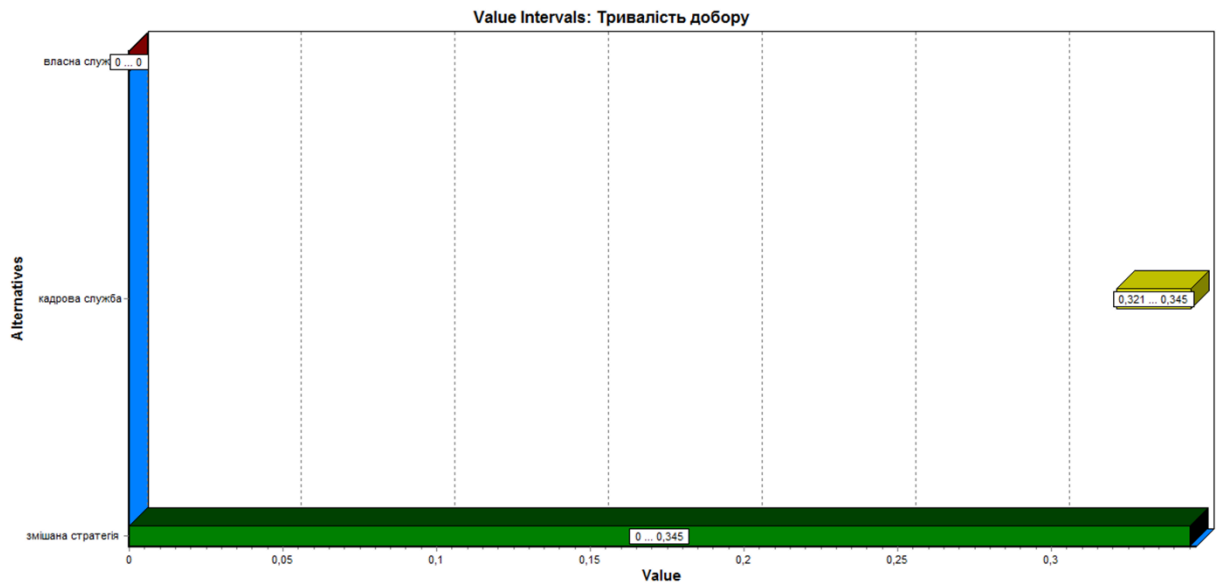


Рисунок Б.9 - Інтегральна оцінка пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» в СППР за часом

Джерело: побудовано автором в PRIME Decisions

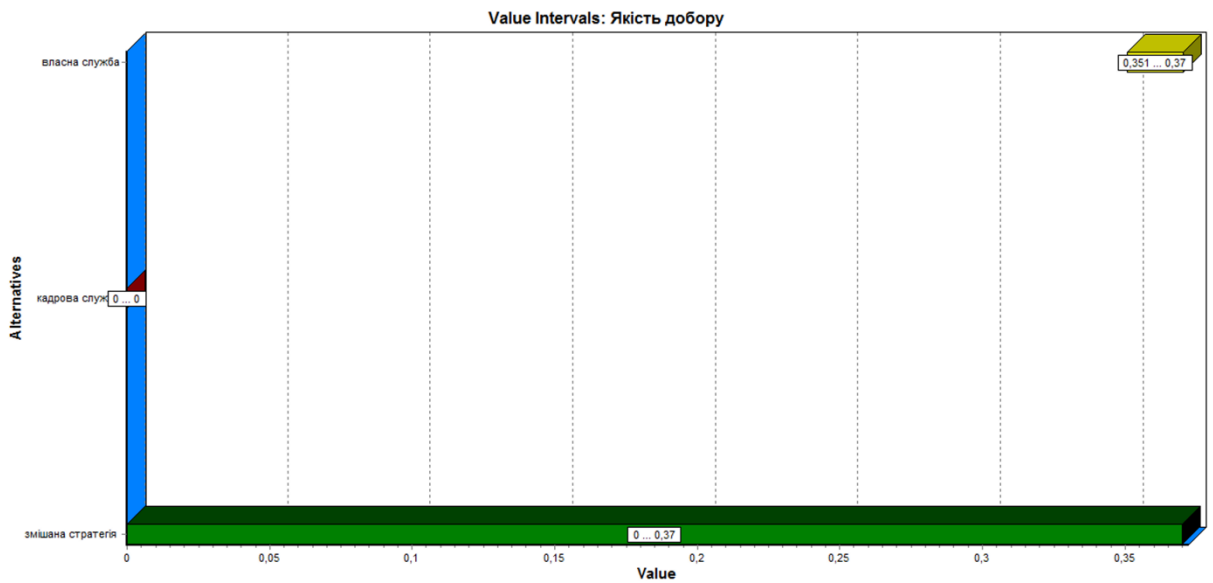


Рисунок Б.10 - Інтегральна оцінка пошуку персоналу на ТОВ «Лавр – Гранд» в СППР за посадовою відповідністю

Джерело: побудовано автором в PRIME Decisions

Продовження додатку Б

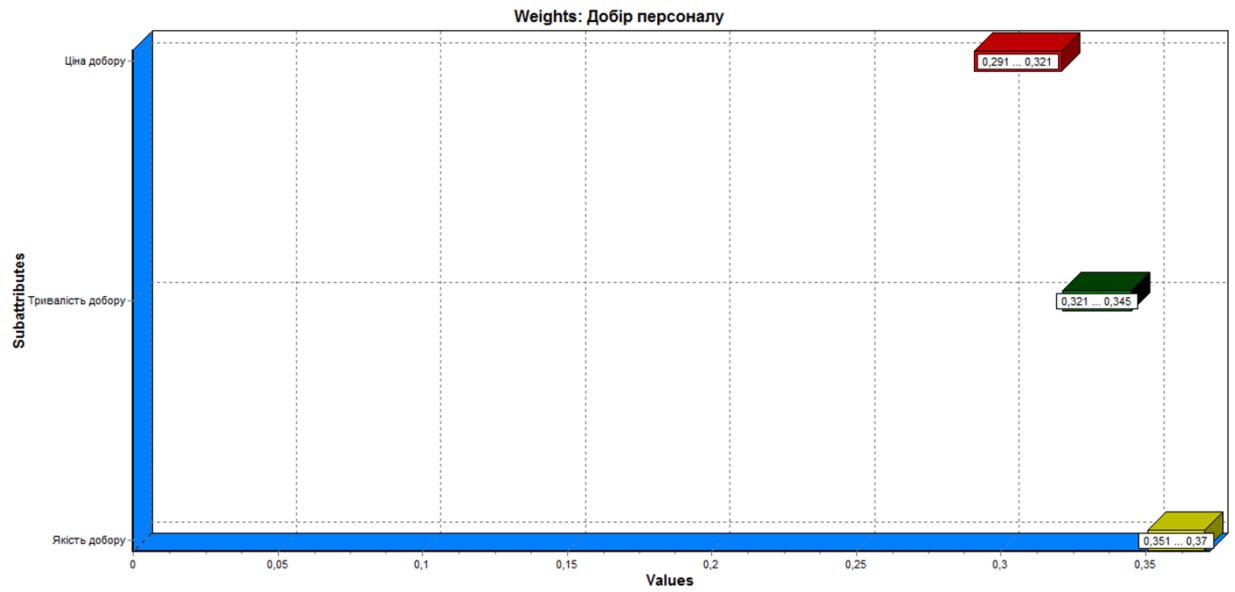


Рисунок Б.11 - Вага кожного фактору для менеджменту ТОВ «Лавр – Гранд»

Джерело: побудовано автором в PRIME Decisions

Продовження додатку Б

	власна служба	кадрова служба	змішана стратегія					
власна служба	⊗	⊙						
кадрова служба	⊙	⊗						
змішана стратегія			⊗					
				Maximax	Maximin	Central Values	Minimax Regret	Possible Loss
власна служба					✓	✓	✓	0.345
кадрова служба								0.679
змішана стратегія				✓				0.679

Рисунок Б.12 - Домінантна карта оцінки пошуку персоналу для менеджменту
ТОВ «Лавр – Гранд»
Джерело: побудовано автором в PRIME Decisions

Додаток В

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр. та економічне обґрунтування пропозиції

Таблиця В.1 - Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Лавр-Гранд» за 2016-2020 рр.

Показник	Роки					Абсолютний приріст 2020 до 2016	Темп приросту 2020 до 2016, %
	2016	2017	2018	2019	2020		
Вартість товарної продукції, тис. грн.	5388,0	16305,9	11710,2	10911,2	7754,6	2366,6	43,9
Вартість реалізованої продукції, тис. грн	5714,3	19358,6	13793,1	13464,9	8807,4	3093,1	54,1
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	4	5	5	6	6	2	50,0
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	489,6	624	672	900	928,8	439,2	89,7
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	10,2	10,4	11,2	12,5	12,9	2,7	26,5
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	1142,9	3871,7	3448,3	4488,3	2201,9	1059	92,7
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	0,0	1541,5	3597,6	3464,2	3276,0	3276	x
Знос, %	17,2	17,9	18,2	18,7	19,5	2,3	13,4
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,94	0,84	0,85	0,81	0,88	-0,06	-6,4
Чистий прибуток, тис. грн.	265,5	318,4	341,2	334,5	401,2	135,7	51,1
Рентабельність реалізації, %	4,93	1,95	2,91	3,07	5,17	0,24	4,9

Продовження додатку В

Таблиця В.2 - Пропоновані заходи оптимізації використання функціонального контролю в управлінській практиці ТОВ «Лавр – Гранд»

Назва заходу	Очікуваний результат заходу	Економічна ефективність заходу, тис. грн.
1. Делегування повноважень проведення функціонального контролю окремому менеджеру	Зменшення навантаження на директора ТОВ, покращення елементів планування, управління та оперативного функціонального контролю в різних сферах бізнесу .	Ефективність від всієї сукупності заходів
2. Впровадження системи функціональних планів за аналізованими векторами діяльності	Покращення моніторингу ефективності функціональних векторів розвитку бізнесу підприємства	
3. Використання АСУ для проведення аналізу функціональних векторів розвитку бізнесу	Покращення управлінської дисципліни, зростання виручки, чистого прибутку та вартості активів (витрати на впровадження СППР = 200 тис. грн., навчання персоналу = 100 тис. грн.; загальні витрати = 200+100=300 тис. грн.; зростання продажів за рахунок більш якісного збуту = 500 тис. грн.; скорочення потенційних витрат при втраті нового клієнта = 350 тис. грн.; додатковий дохід = 500+350=850 тис. грн.; економічний результат = 850-300=550 тис. грн.)	550,00
4. Навчання персоналу елементам контролю, планування та аналізу	Розвиток кадрового потенціалу, приріст продуктивності праці за рахунок внутрішніх резервів та оптимізації управлінської ланки бізнесу (витрати на кадрові програми з планування та контролю = 250 тис. грн.; організаційні витрати = 50 тис. грн.; інші управлінські витрати = 50 тис. грн.; загалом витрати = 250+50+50=350 тис. грн.; приріст чистого прибутку за рахунок оптимізації контрольної системи = 1180 тис. грн.; економічний ефект = 1180-350=830 тис. грн.)	830,00

Джерело: складено автором

Продовження додатку В

Таблиця В.3 – Економічне обґрунтування оптимізації використання функціонального контролю в управлінській практиці ТОВ «Лавр – Гранд»

Назва заходу	Очікувані доходи та витрати	Економічна ефективність заходу, тис. грн.
3. Використання АСУ для проведення аналізу функціональних векторів розвитку бізнесу	витрати на впровадження СППР = 200 тис. грн., навчання персоналу = 100 тис. грн.; загальні витрати = 200+100=300 тис. грн.; зростання продажів за рахунок більш якісного збуту = 500 тис. грн.; скорочення потенційних витрат при втраті нового клієнта = 350 тис. грн.; додатковий дохід = 500+350=850 тис. грн.; економічний результат = 850-300=550 тис. грн.	550,00
4. Навчання персоналу елементам контролю, планування та аналізу	витрати на кадрові програми з планування та контролю = 250 тис. грн.; організаційні витрати = 50 тис. грн.; інші управлінські витрати = 50 тис. грн.; загалом витрати = 250+50+50=350 тис. грн.; приріст чистого прибутку за рахунок оптимізації контрольної системи = 1180 тис. грн.; економічний ефект = 1180-350=830 тис. грн.	830,00

Продовження додатку В

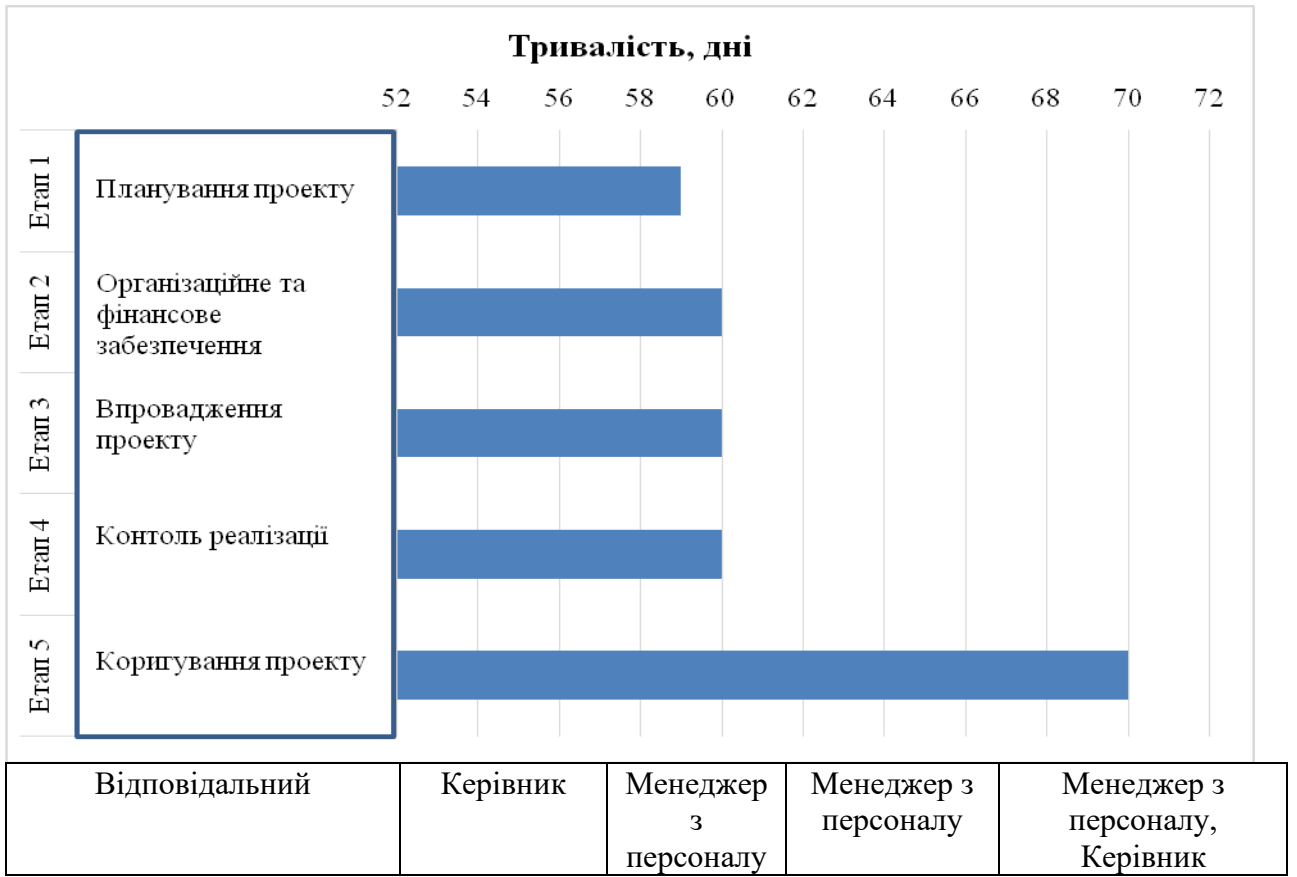


Рисунок В.1 - Матриця відповідальності за проектом коригування системи контролю ТОВ «Лавр – Гранд»

Джерело: складено автором