

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри

(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«__» _____ 20__ р.

**«КОНТРОЛЬ ЯК ПРІОРИТЕТНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА ЇЇ РОЗВИТОК НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИРОБНИЧОЇ
СФЕРИ»**

Кваліфікаційна робота
Здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент невиробничої сфери»

Павловський Володимир
Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:


Кравченко Олена Вікторівна

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання,)

Рецензент:

Чернишов О.Ю., к.е.н., доц НАУ

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)



Кваліфікаційна робота

робота захищена ою _____

з оцінкою відмінн 90

Секретар кафедри _____

Д Секретар ЕК _____ 20__ р.



«15.06» 2023р.

Київ – 2023

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,
(науковий ступінь, вчене звання)

Омельченко В.Я.

(ППІ завідувача кафедри)

« _____ » _____ 20__ р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Павловський Володимир Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Контроль як пріоритетна функція менеджменту та її розвиток на підприємствах виробничої сфери

керівник роботи Кравченко О.В., доктор філософії, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року № 30.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: Закласти основу організаційних принципів управління для підвищення ефективності управління

Об'єкт дослідження: Системи контролю на підприємстві

Предмет дослідження: Система управління на «Метінвест-СМЦ»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. РОЛЬ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ТА ЙОГО СУТНІСТЬ

1.1. Визначення системи управління

1.2. Принципи та види контролю

1.3. Системи управління як одна з функцій управління

РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

2.1. Характеристика організації підприємства «Метінвест-СМЦ»

2.2. Можливі підходи до контролю в «Метінвест-СМЦ»

2.3. Система внутрішнього контролю в організації

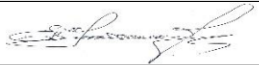
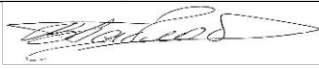




РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Основні труднощі, що виникають у системі контролю, що впливають на її ефективність та шляхи підвищення її роботи

3.2. Методи та шляхи підвищення ефективності системи управління

3.3. Пропозиції щодо покращення управління в організації

5. Консультанти розділів роботи

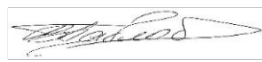
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Кравченко О.В., доктор філософії , доцент		
Розділ 2	Кравченко О.В., доктор філософії , доцент		
Розділ 3	Кравченко О.В., доктор філософії , доцент		

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 06.02.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	23.02.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 15.03.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	15.03.2023- 03.04.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 03.04.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023- 01.05.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2023 – 17.06.2023	

Студент



(підпис)

Павловський В.В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Кравченко О.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. РОЛЬ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ТА ЙОГО СУТНІСТЬ.....	8
1.1 Визначення системи управління.....	8
1.2 Принципи та види контролю.....	11
1.3 Системи управління як одна з функцій управління.....	17
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».....	22
2.1 Характеристика організації підприємства «Метінвест-СМЦ».....	22
2.2 Можливі підходи до контролю в «Метінвест-СМЦ».....	38
2.3 Система внутрішнього контролю в організації.....	45
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	52
3.1 Основні труднощі, що виникають у системі контролю, що впливають на її ефективність та шляхи підвищення її роботи.....	52
3.2 Методи та шляхи підвищення ефективності системи управління.....	58
3.3 Пропозиції щодо покращення управління в організації.....	61
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Успішне управління організацією вимагає виконання багатьох різноманітних вимог і включення низки людських факторів. Керівництво різноманітною командою співробітників часто створює значні перешкоди для керівників. Фахівці з менеджменту загалом погоджуються, що контроль є необхідною операційною функцією для досягнення корпоративних цілей. Він працює як завершення процедури управління та є фундаментальним для успішного виконання інших завдань управління. Контроль є невіддільним елементом добробуту корпорації, оскільки дозволяє правильно оцінити поточне становище, а також забезпечує виконання бізнес-цілей. Крім того, контроль допомагає у розв'язанні управлінських питань і реалізації цілей компанії. Таким чином, контроль є невіддільним аспектом процесу управління, що значно підвищує ефективність і оптимізує адміністрування організації.

Актуальність теми. Адміністрування є найскладнішою і важливою частиною роботи підприємства, що впливає на численні аспекти діяльності, а також на якість обслуговування клієнтів і ефективність виробництва. Підприємства в усьому світі стикаються з численними проблемами, пов'язаними з управлінням, включаючи шахрайство з боку персоналу та керівництва, недостатню інформацію для прийняття рішень, неефективне використання ресурсів і неналежну звітність, що підкреслює важливість теми. Українські компанії відчують нагальну потребу в посиленні операцій контролю через слабкий управлінський контроль, що постає перед труднощами. Існуючі підходи до інвентаризації є ненадійними та можуть породжувати плутанину та неузгодженість, оскільки вони не відображають фактичний стан ресурсів компанії. Крім того, мінливе середовище вимагає від босів точної та проникливої реакції.

Багато вітчизняних вчених і практиків, таких як Н.І. Дорош, М.Т. Білуха, Ф.Ф. Бутинець, В.А. Дерія, А.М. Кузьмінський, З.В. Гуцайлюк, Є.В. Чернець, Л.В. Нападовська, В.О. Шевчук, М.С. Пушкар, В.С. Рудницький — зробили

великий внесок у науково-практичне вивчення проблем управління. Так само Є.А. Аренс, Ю.О. Данилевський, Ю.В. Соколов, В.П. Костюмов, А.Д. Шеремет та ін. вивчали різні елементи контролю; однак, попри значні зусилля цих вчених і практиків, деякі особливості контролю залишаються невизначеними, тому потребують подальших досліджень.

Мета дослідження. Закласти основу організаційних принципів управління для підвищення ефективності управління.

Завдання включає наступні етапи:

- Дослідити природу та місце контролю в системі управління організацією та визначити їхні наслідки.
- Побудова основ системи контролю та надання дієвих порад для впровадження в компанії.
- Оцінка успішності механізму контролю за допомогою прикладу інвестиційної групи.
- Вивчення процесу формування інформаційного забезпечення централізованого управління та пропозиції заходів щодо його просування.
- Дотримання пропозицій щодо посилення організаційних методів контролю.

Це дослідження спрямоване на розробку успішної системи організаційного контролю.

У цьому дослідженні розглядаються особливості організаційного контролю.

Методи дослідження. Збір, систематизація та обробка даних шляхом аналізу та комбінування; кореляція, обчислення та аналітична тактика для виявлення загальних характеристик предмета дослідження; і відмінні засоби контролю, такі як тестування, оцінка, переформатування, категоризація дефектів, підсумовування та спостереження.

Об'єкт дослідження. Системи контролю на підприємстві.

Предмет дослідження. Для підвищення ефективності системи управління на «Метінвест-СМЦ» реалізувати комплекс теоретичних, методичних і практичних прийомів.

Було використано декілька джерел інформації, таких як монографії; наукові праці вітчизняних та закордонних учених; нормативні акти; періодичні видання; фінансова, статистична та управлінська звітність «Метінвест-СМЦ».

Це дослідження є інноваційним, оскільки включає аналіз системи управління організацією та пропонує методи її вдосконалення. Результати даного дослідження мають практичне значення і можуть бути використані для вдосконалення організації та контролю діяльності підприємств. Висновки та рекомендації цього дослідження є цінним внеском у цю сферу та можуть бути ефективно реалізовані на практиці.

Публікація. Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлені в наступній публікації:

Павловський Володимир Володимирович, Кравченко Олена Вікторівна
Організація системи контролю на підприємстві. Trends, theories and ways of improving science. Madrid, Spain. 2023.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, кожен розділ складається з трьох підрозділів, а також списку використаних джерел. Робота охоплює 77 сторінок, включаючи 7 рисунків і 6 таблиць. Список використаних джерел містить 59 посилань.

РОЗДІЛ 1. РОЛЬ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ТА ЙОГО СУТНІСТЬ

1.1. Визначення системи управління

Процес управління відіграє значну роль у забезпеченні успішного бізнесу, оскільки він пов'язаний із такими структурами, як організаційне планування, структура та мотивація. Мета полягає в тому, щоб гарантувати найвищу продуктивність системи шляхом нагляду за поведінкою, вимірювання результатів і порівняння їх з очікуваннями. Інформація, отримана керівництвом, допомагає приймати рішення та модифікувати систему за необхідності, що призводить до підвищення продуктивності та досягнення бізнес-цілей [29].

Контроль в основному пов'язаний із записом і оцінкою результатів дій підприємства, тоді як слід використовувати два основних види контролю: вимірювання наслідків і коригувальні дії, які вживаються у разі великих розбіжностей із планом. Це одна з провідних функцій управління, після встановлення намірів і ратифікації відповідності чинним законам, угодам, планам, стандартам, проектам та ініціативам. Керівництво відіграє важливу роль у керуванні проектами та предметами, виступаючи гарантом досягнень компанії.

Компетентні системи контролю потребують наглядачів для встановлення цілей, побудови відповідних корпоративних структур, створення ефективних схем ведення записів і звітності, розподілу привілеїв і моніторингу досягнень. Планування вимагає встановлення цілей, виявлення способів їх досягнення, групування обов'язків серед персоналу, спонукання до них і створення сприятливих ситуацій для досягнення комерційних цілей. Контроль оцінює реальність поставлених цілей і визначає результати, отримані бізнесом. Тому контроль має великий вплив на переосмислення цілей організації.

Залежність між контролем і управлінськими операціями очевидна, оскільки контроль залежить від організації та повідомлення інших систем управління, що, своєю чергою, впливає на організацію діяльності, мотивацію та рамки планування. Контроль класифікується як стратегічний, тактичний або оперативний і пов'язаний із корпоративною структурою, оскільки визначає суб'єкт і пункт управління, централізацію та децентралізацію. Важливе значення для грамотного трудового контролю має позначення предметів і предметів трудового контролю в посадових інструкціях і положеннях конкретного підрозділу. Контрольна операція включає бюджетне планування, яке проектує передбачувані маркери функціонування бізнесу та регулює розбіжності між фактичними та запланованими показниками. Відповідний контроль забезпечує оптимальну ефективність і досягнення цілей компанії.

Механізм управління реалізовується в кілька етапів. Спочатку ті, хто відповідає за основні витрати та прибуток, повинні оцінити варіації, оскільки не практично всім персоналом контролювати бізнес-завдання. По-друге, важливо стежити за набором маркерів, щоб керувати як більш, так і менш корисними змінами в підприємстві, а не налаштовуватися на кожну цифру витрат і прибутків. Далі слід запропонувати для дослідження фінансово-господарську звітність. По-четверте, вимірювання фактичних і передбачуваних маркерів допомагає розрізнити розбіжності. Нарешті, аналіз змін та їх походження є важливим, оскільки зовнішні та внутрішні фактори, такі як зміни торгового ставлення або неточне планування чи дослідження, можуть змінити діяльність підприємства. Відповідно налаштована система контролю може підтримувати виправлення негативних моментів у діяльності підприємства шляхом використання необхідних кроків. Тому для запобігання цим порушенням потрібна відповідна система контролю. Контроль призначений для незмінного покращення діяльності компанії, що необхідно для поточних підприємств, враховуючи нестабільність, складність і рух атмосфери, необхідність уникати катастроф і підтримувати досконалість.

Хоча «контроль» зазвичай має негативне значення, неправильно визначати його лише як обмеження. Внутрішній контроль є основоположним елементом управління як персоналом, так і всім бізнес-середовищем. Органи нагляду повинні об'єктивно оцінювати надійність своїх управлінських операцій, а регулярні перевірки ефективності можуть допомогти підприємствам визначити, наскільки вміло вони реалізують свої цілі. Одна з основних задач контролю — переконатися, що організація успішно досягає своїх цілей та відповідає своїй місії.

Численні суб'єкти здійснюють заходи контролю, такі як урядові та громадські установи, кооперативні управлінські групи та філії підприємств. Елементи управління різноманітні, охоплюють місії, цілі, тактику, проекти, посадові функції, робочі вказівки, наглядові вердикти, адміністративні структури, організаційні підрозділи та окремих працівників. Встановивши систему контролю, керівники можуть контролювати дії всіх залучених сторін, своєчасно виявляти проблеми та запобігати катастрофам. Цей підхід дозволяє визначити найбільш ефективні стратегії нагляду та підлеглих для реалізації цілей організації [15].

Ефективна комунікація є ключем до забезпечення успішного впровадження засобів контролю, і керівники повинні пояснити, як засоби контролю сприяють планам і цілям компанії, щоб мінімізувати опір з боку підлеглих. Управління контролем — це уніфікована функція, що передбачає планування виробничих процесів, забезпечення дотримання стандартів якості, підвищення ефективності організації, підвищення фінансової конкурентоспроможності, виконання управлінських рішень, забезпечення зворотного зв'язку для полегшення спілкування та взаєморозуміння між людьми.

Крім аудитів, інвентаризації та визначення матеріальної відповідальності, інші сторони здійснюють контроль, а керівництво створює правову основу для майбутніх організаційних рішень і визначає цілі контролю в конкретній організаційній формі. Якщо всі сфери діяльності пов'язані з

виконанням контрольної функції, то контроль дозволяє оцінити ефективність досягнення компанією поставлених цілей.

Фахівці з менеджменту вважають, що термін «контроль» має принаймні три чітких значення: 1) одна із загальних функцій управління; 2) процес виконання управлінських завдань; 3) метод забезпечення того, щоб особа чи організація дотримувалися встановлених стандартів.

1.2. Принципи та види контролю

Для контролю за ходом навчань було використано кілька методів управління. Щоб визначити контроль, слід розуміти його як процедуру протиставлення очікуваних результатів фактичним результатам. Цей процес може призвести до двох результатів: фактичні результати відповідають очікуваним результатам, що вказує на те, що робота відповідає очікуванням, або вони не відповідають, що вимагає оцінки необхідного виправлення та його обсягу.

Контроль можна класифікувати на кілька типів, залежно від його характеристик (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ознаки класифікації	Види контролю
За об'єктами управління	Зовнішній
	Внутрішній
За суб'єктами контролю	Самоконтроль виконавця
	Взаємоконтроль учасників господарської діяльності
	Лінійний (керівників виробничих підрозділів) і функціональний (працівників відділів та служб) контроль
За ступенем охоплення	Суцільний
	Вибірковий

«Продовження таблиці 1.1»

За фазами виробничого циклу	Постачальницько-заготівельна діяльність
	Виробнича діяльність
	Фінансово-збутова діяльність
За сферами управління	Адміністративний
	Правовий
	Фінансово-економічний
	Інженерно-технічний
	Планово-диспетчерський
За часом проведення	Оперативний
	Поточний
	Наступний
За стадіями проведення	Попередній
	Проміжний
	Кінцевий
В просторовому аспекті	Вхідний
	Процесний
	Вихідний
За характером	Направляючий
	Фільтрувальний
За функціональністю	Технічний
	Технологічний
	Економічний
	Організаційний
За способом взаємовідносин працівників	Односторонній
	Багатосторонній
За періодичністю проведення	Епізодичний
	Періодичний

«Продовження таблиці 1.1»

	Систематичний
За повнотою охоплення	Комплексний
	Тематичний
За інтенсивністю проведення	Полегшений
	Нормальний
	Посилений
За ступенем організації	Системний
	Позасистемний
За способом одержання й обробки інформації	Ручний
	Автоматизований
	Автоматичний
За призначенням і Використанням результатів	Для використання в виробничих підрозділах
	Для використання керівництвом підприємства
	Для відомчого використання
	Для позавідомчого використання
За способами представлення	Первинні та зведені документи
	Машинограми
	Машинні носії інформації
	Екран дисплея
За способом вимірювання	Контроль, який допускає кількісні вимірювання
	Контроль якісних та вартісних ознак

Джерело: Види контролю [8].

Керівництво використовує три основні види контролю: початковий, поточний і кінцевий. Початковий контроль – це етап відповідальності перед активним етапом розвитку бізнесу. Його головна мета — оцінити готовність компанії до роботи шляхом вивчення матеріальних, фінансових і людських ресурсів. Процес попереднього контролю включає перевірку якості сировини,

підготовку кошторисів або планів, оцінку кваліфікації працівників, перевірку технічних специфікацій і контрактів.

Щоб забезпечити відповідність кваліфікації та знань співробітників їх професійним обов'язкам, організація проводить поглиблений аналіз спеціальних знань і навичок, необхідних для посади, і відбирає найбільш кваліфікованих і підготовлених кандидатів. Організації використовують попередні перевірки для управління людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами в трьох ключових сферах [51].

З іншого боку, постійний контроль передбачає моніторинг поточних робочих процесів і забезпечення дотримання встановлених стандартів. Це відбувається безпосередньо в робочому процесі відповідно до ключових даних, правил і положень специфікації. Контроль потужності служить для гарантії відповідності та запобіганню відхиленням від встановлених стандартів.

Цей вид контролю здійснюється під час виконання роботи з використанням проміжних цілей, які дозволяють коригувати діяльність. Він керує діями підлеглих і призначений для запобігання відхиленню від встановлених цілей або напрямків. Для отримання своєчасної інформації про хід роботи необхідна ефективна комунікація між різними компонентами системи управління. Основною метою цього контролю є оперативне виявлення та усунення перешкод, помилок, недоліків і проблем, які можуть виникнути в роботі для запобігання порушенням стратегічних цілей компанії.

Для забезпечення виконання планів, інструкцій і положень, а також для розв'язання проблемних питань необхідно вносити пропозиції щодо вдосконалення процесів і дотримання встановлених стандартів, регулярного контролю та оцінки діяльності персоналу.

Управління використовує кілька методів регулювання, включаючи попередні, поточні та остаточні нормативи. Попередній контроль передбачає оцінку готовності підприємства до роботи шляхом оцінки його матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів, а також якості сировини, кваліфікації

працівників і виконання договірних зобов'язань. Поточний контроль використовується для оцінки процесів і забезпечення відповідності правилам і нормам, щоб запобігти відхиленням від намічених планів або наказів. Останній крок завершується після завершення роботи з попередження дефіциту у споживачів, збору інформації для планування та організації, оцінки якості роботи співробітників з метою розробки ефективної системи мотивації.

Залежно від того, як пов'язані між собою суб'єкт і об'єкт управління, розрізняють два види управління. Внутрішній нагляд здійснюється адміністрацією або контролерами підприємства, а зовнішньому нагляду сприяє незалежний нагляд виконавців своїх обов'язків. Контроль також можна класифікувати за його метою, наприклад, фінансовий, маркетинговий або виробничий. Крім того, контроль можна класифікувати за ступенем його охоплення, причому строгий контроль використовується під час виконання вимог високої якості, які вимагають відсутності дефектів, тоді як вибіркового контроль використовується під час великомасштабного або масового виробництва.

Контроль є важливим інструментом, який може підвищити відповідальність і дисциплінованість працівників, а також їхню здатність досягати цілей і ефективно використовувати ресурси. Згідно з Файолем, контроль передбачає перевірку того, чи дотримуються всі плани, принципи та інструкції. Його мета – виявлення проблем і помилок, тимчасове їх усунення та запобігання повторному виникненню з об'єктами, людьми та діями, що підлягають регулюванню [43].

А. Файоль був нагороджений за свої ідеї щодо різних принципів адміністративного управління, які, на його думку, були застосовні до всіх організацій. Ці принципи актуальні й сьогодні та включають наступне:

1. Влада і відповідальність нероздільні; особа, наділена повноваженнями приймати рішення, також повинна відповідати за них, і навпаки.
2. Поділ праці та спеціалізація корисні, але мають обмеження.

3. Тільки один керівник повинен давати вказівки працівникам.
4. Дисципліна дуже необхідна, але її реалізація залежить від стилю управління лідера і пов'язана із зовнішніми діями.
5. Єдиний лідер і план необхідні для складних операцій зі спільною метою.
6. Інтереси працівника або групи не повинні виходити за інтереси підприємства, а будь-які конфлікти повинні вирішуватися керівником.
7. Справедливі виплати повинні задовольняти як працівників, так і роботодавців.
8. Централізація повинна бути збалансованою і зменшуватися в міру зростання компанії.
9. Ієрархія повинна мати мінімальну кількість рівнів, а в системі управління перевага віддається горизонтальним зв'язкам.
10. Порядок стосується як матеріальних, так і соціальних аспектів.
11. Справедливість забезпечується лояльністю та об'єктивністю керівників.
12. Безперервність персоналу необхідна для ефективного управління ним.
13. Ініціативи слід заохочувати та стимулювати.
14. Корпоративний дух дуже важливий для колективних інтересів і цілей персоналу та керівників [40].

Фундаментальні принципи практичного менеджменту щодо контролю можна підсумувати таким чином:

1. Контроль повинен бути зосереджений як на процесі, так і на кінцевих результатах.
2. Оскільки контроль може бути неприємним, поводитися з ним слід обережно й обережно.
3. Важливо визнавати та відзначати хороші результати, а не зосереджуватися виключно на помилках і порушеннях.

4. Контроль є інструментом управління, а не самоціллю; надмірний контроль може знизити якість роботи.

Системи управління, які включають ці принципи, досягають своїх цілей ефективніше, дотримуючись неписаних правил. Принципи контролю діяльності допомагають визначити межі організацій законними засобами. Ця теоретична основа забезпечує керівництво для створення систем управління, які забезпечують організаційну цілісність.

1.3. Системи управління як одна з функцій управління

Наразі лише досвідчені професіонали у цій галузі, тобто менеджери, мають необхідні навички мислення та прийняття рішень, щоб мати можливість ефективно керувати економічною діяльністю в ринковому середовищі, дотримуючись законодавчих та нормативних вимог. Термін «менеджмент» має багато визначень у літературі через його багатовимірний характер і тісну взаємодію між теорією та практикою. Його слід розглядати як міждисциплінарну сферу, що спирається на теорію менеджменту, економіку, маркетинг, соціологію, психологію та підприємництво.

Контроль повинен мати чітке стратегічне спрямування, охоплювати всі аспекти діяльності компанії, бути економічно ефективним, гнучким і простим у використанні без шкоди для мотивації. Ефективне спілкування має вирішальне значення для роботи керівника та передбачає розуміння мови людей і робочих процесів. Зворотний зв'язок має вирішальне значення для встановлення ефективної комунікації всередині організації.

Контроль як інструмент управління слід розуміти в контексті колективної та індивідуальної діяльності в організації. Його часто вважають негативним, оскільки він пов'язаний з відсутністю незалежності та обмеженням свободи. Але це невід'ємна функція менеджменту, починаючи з постановки цілей і закінчуючи створенням бізнесу.

Ефективний контроль має вирішальне значення для успіху бізнесу, оскільки без нього можуть виникнути хаос і плутанина. Цілі, плани та структури визначають напрям діяльності підприємства, розподіл зусиль і безпосереднє виконання роботи. Основна увага повинна бути зосереджена на виявленні та консолідації успішних результатів, їх оцінці за попередньо визначеними цілями та визначенні областей для покращення. Контроль включає не тільки нагляд за діяльністю персоналу, а й роботою самих керівників, причому інформація, отримана за допомогою контрольних заходів, може бути використана для регулювання процесу.

У сучасному невизначеному бізнес-середовищі ефективні засоби контролю є критично важливими для досягнення бізнес-цілей. Засоби контролю служать кільком ключовим цілям, включаючи виявлення внутрішніх і зовнішніх проблем; виправлення проблем до того, як вони переростуть у кризу; створення більш ефективної організаційної діяльності; визначення причин збитків, збоїв і помилок. Як останній крок у процесі управління, засоби контролю дозволяють менеджерам коригувати курс, коли цілі компанії не досягаються. Регулярно порівнюючи фактичні та очікувані результати, менеджери можуть швидко аналізувати відхилення та виправляти помилки, щоб запобігти їх повторенню [49].

Функція контролю є важливою частиною менеджменту, яка забезпечує досягнення цілей підприємства шляхом регулювання праці працівників і оцінки якості продукції. Ефективний контроль включає три етапи: встановлення фактів, критична оцінка фактів і формулювання заходів виправлення, діалектична єдність. Методи контролю спрямовані на створення узгодженості та синхронності в роботі виконавця шляхом виявлення тенденцій та відмінностей у його діяльності. Контроль має бути встановлений відповідно до законів, нормативних актів і найкращих практик, у тому числі тих, що стосуються витрат, сировини та інших ресурсів.

Хоча контроль іноді пов'язаний з негативним сприйняттям, таким як відсутність незалежності та обмежена свобода, ефективний контроль має

вирішальне значення для успіху бізнесу. Визначаючи сфери успіху та сфери, які потребують покращення, моніторинг дає змогу менеджерам розвивати успішні результати та коригувати свої курси за потреби. Контроль також є засобом, за допомогою якого менеджери коригують робочі процеси на основі інформації, отриманої шляхом моніторингу та оцінки.

Контроль є важливою кінцевою частиною управління, яка використовується для забезпечення досягнення цілей компанії та ефективного розподілу ресурсів. Регулярно контролюючи, оцінюючи та коригуючи, менеджери можуть досягти більшої узгодженості та синхронності в роботі керівників та покращити організаційні результати.

Для досягнення стандартів та цілей організації використовуються системи контролю, такі як фінансовий, контроль запасів, бюджетний, контроль якості та комп'ютерні інформаційні системи. Ці системи забезпечують стабільне бізнес-середовище та допомагають менеджерам підвищити ефективність своїх планів. Наприклад, бюджетний контроль дозволяє менеджерам відстежувати фінансову діяльність організації та планувати витрати та діяльність відповідно. Контроль якості надає інформацію про конкурентоспроможність компанії та якість продукції. Для управління виробничими операціями важливий контроль швидкості виробництва. Крім того, комп'ютерні системи допомагають в моніторингу та аналізі даних для реагування на ситуації, що виникають. Облік запасів дозволяє зменшувати витрати на їх зберігання.

Системи контролю змінюються в залежності від статусу керівництва організації. Наприклад, механізми контролю, призначені для просування на вищі керівні посади, часто використовують фінансовий контроль. Нижче в організаційній ієрархії засоби контролю, пов'язані з фінансами, мотивують рішення середнього керівництва.

Ефективні менеджери середнього та нижчого рівня є ключовими для досягнення цілей ефективності в рамках бюджету. Вони використовують бюджетний контроль для управління організаційною діяльністю та створення

цілей ефективності в рамках бюджету. Навпаки, керівники вищої ланки переважно контролюють виконання бюджету та порівнюють фактичні результати із запланованим бюджетом. Зазвичай цим займаються менеджери нижчого рівня, які безпосередньо працюють над виробництвом, продуктами чи послугами.

Рішення, прийняті на рівні виробництва працівниками, безпосередньо впливають на якість продукції та послуг. Навіть якщо керівництво середньої та вищої ланки не бере безпосередньої участі у виробництві, воно може зацікавитись якісними змінами. Тому керівництво середньої ланки потребує контролю запасів, тоді як показники витрат доступні для вищого керівництва.

Кожна система управління має власну спрямованість і важливість до, під час і після процесу виробництва або надання послуг. Метою фінансового контролю є контроль за результатами виробничого періоду шляхом оцінки та узагальнення фінансового стану підприємства на кінець звітного періоду.

Однак у фактичному виробничому процесі контроль якості дуже важливий для забезпечення відповідності продукту чи послуги стандартам якості. Якщо контроль якості не виконується під час виробничого процесу, можуть бути використані браковані матеріали, що вимагає додаткових перевірок після завершення виробничого процесу. Контроль запасів має вирішальне значення для контролю виробництва, гарантуючи наявність матеріалів і продуктів у разі потреби.

Висновки до розділу 1

Щоб організація процвітала, керівництво має запровадити різноманітні системи контролю, включаючи фінансові, бюджетні, якість, інвентаризацію, операції та комп'ютеризовані інформаційні системи. Ці системи впроваджуються для забезпечення виконання цілей і стандартів компанії. Вони служать життєво важливими інструментами для менеджерів для досягнення успіху в бізнесі, наприклад, фінансовий контроль для відстеження

прибутковості та заборгованості, бюджетний контроль для порівняння доходів і витрат різних програм, контроль якості для моніторингу конкурентоспроможності продукції та контроль запасів для мінімізації витрат і гарантії наявності запасів. . Контроль процесів, як частина управління операціями, контролює фактичне виробництво товарів або послуг. Крім того, використання автоматизованих інформаційних систем набрало темпів для підвищення ефективності ідентифікації та вирішення ситуацій шляхом використання отриманої інформації.

Системи управлінського контролю відрізняються на різних рівнях управління. Фінансовий контроль є кращим механізмом топ-менеджерів, тоді як менеджери середньої ланки покладаються на бюджетний контроль для досягнення цілей ефективності в рамках бюджетних обмежень. Керівникам нижчого рівня доручено контролювати запаси, щоб забезпечити достатню доступність матеріалів і продуктів, тоді як керівники вищого рівня використовують оцінку витрат для прийняття стратегічних рішень. Контроль якості має важливе значення в процесі виробництва для забезпечення якості продукту чи послуги. Рішення, які приймають працівники виробництва, безпосередньо впливають на якість продукції та послуг. Контроль запасів забезпечує наявність матеріалів і продуктів у разі необхідності, а фінансовий контроль оцінює фінансовий стан підприємства на кінець звітного періоду.

Підсумовуючи, кожна система управління має свій унікальний фокус і важливість протягом усього виробничого процесу або надання послуг. Впровадження ефективних систем контролю має вирішальне значення для забезпечення досягнення організаційних цілей і стандартів, і менеджери покладаються на ці системи для забезпечення успіху своїх бізнес-ініціатив.

РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

2.1. Характеристика організації підприємства «Метінвест-СМЦ»

Компанія «Метінвест-СМК» діє як підрозділ «Метінвест Холдингу», який сам входить до групи SCM (System Capital Management). Товари, які пропонує цей заклад, надходять з різних підприємств Групи Метінвест. Безпосередньо від виробників і метало сервісних центрів Україна та країни СНД постачаються металом. Метінвест є холдинговою компанією, яка працює у вертикально інтегрованому режимі з власними заводами.

До складу «Метінвесту» входять підприємства, які займаються виробництвом залізорудної сировини та вугілля. Обробка феросплавів та інших матеріалів разом з очищенням чавуну та сталевих плит є частиною процесу збагачення та плавки. Тому виготовляють різні сорти сталевого прокату.

ТОВ «Леман Україна» зареєстровано 6 червня 2006 року, але пізніше 9 вересня 2009 року перейменовано в «Метінвест-СМЦ». Юридична особа знаходиться за адресою: Київ, вул. Лейпцігська, 15-А, поштовий індекс 01015.

Метінвест виступає як гірничо-металургійна корпорація з глобальним охопленням, яка вертикально інтегрується на кожному етапі своєї діяльності. Об'єднання корпорацій, які контролюють кожну стадію виробничого процесу. Починаючи з видобутку такої сировини, як залізна руда та вугілля, починається процес створення вартості [44].

Діяльність групи передбачає створення як напівфабрикатів, так і готових металевих виробів. Територія охоплює гірничо-металургійні підприємства, розташовані в Україні та ЄС. Ця торгова мережа охоплює всі важливі світові ринки, а також Сполучені Штати та інші країни.

Завдяки вражаючим показникам ефективності Метінвест є найбільшим недержавним підприємством України. Вона також з гордістю займає 13 місце в бажаному списку найкращих компаній Центральної та Східної Європи.

У 2017 році Deloitte TOP-500 відзначив досягнення східноєвропейської компанії.

Метінвест є найбільшим виробником в Україні, а також одним із найбільших виробників у СНД.

Метінвест займає місце серед 50 найкращих металургійних компаній світу за версією Всесвітньої асоціації сталі, з основним фокусом на залізорудну сировину та сталь. Цей гігант має вражаючі потужності виробництва сталі в 15 мільйонів тон на рік.



Рис. 2.1 — Структура виробництва компанії «Метінвест-СМЦ» за 2021р.

Джерело: складено автором на основі звітності «Метінвест-СМЦ»

Конкурентною перевагою компанії є вертикально інтегрована бізнес-модель, яка забезпечує ефективне управління та гнучкість реагування на зміни кон'юнктури світового ринку.

1. Коефіцієнт самозабезпеченості коксівним вугіллям — 51%.
2. Коефіцієнт самозабезпеченості доменного коксу — 98%.
3. Рівень самозабезпеченості ЗРС — 354%. Запаси залізної руди великі, а собівартість виробництва низька.

4. Надійні та диверсифіковані джерела високоякісного коксівного вугілля.
5. Кваліфікований персонал.
6. Відмінне географічне розташування: близькість до ключових ресурсів і стратегічних ринків.

Метінвест, металургійна та гірничодобувна компанія, може похвалитися різноманітним асортиментом пропозицій, що включає залізорудні матеріали, сталеві напівфабрикати, готовий прокат і електрозварні труби великого діаметра. Завдяки присутності по всій Україні, конкурентна перевага компанії на світовому ринку сталі посилюється добре налагодженою міжнародною мережею збуту, яка поширює її продукцію в понад 100 країн світу. Повний асортимент чорного металопрокату компанії, що складається з понад 1000 найменувань, зберігається понад 150 000 тон на складах «Метінвест-СМЦ» в Україні, охоплюючи широкий спектр продукції, включаючи арматуру, балки, швелери та оцинкований плоский прокат. Водночас виробничі потужності компанії переважно розташовані в Україні, що є вигідним місцем, яке дозволяє Метінвесту підтримувати відносно низькі витрати порівняно з багатьма його міжнародними конкурентами. На складах так само можна скористатися комплексом послуг з різання, комплектації та доставки збірних партій металу.

Ця компанія пропонує продукцію підприємств Метінвесту та інших метало виробників України та країн СНД. Пряме співробітництво з Групою Метінвест шляхом вертикальної інтеграції забезпечує найкращі умови для кінцевого споживача від провідних виробників.

До органів управління компанії входять:

Найвищий керівний орган компанії відомий як загальні збори учасників компанії.

Управління підприємством знаходиться під юрисдикцією генерального директора.

Контрольним органом є ревізійна комісія.

Здійснює нагляд і керівництво поточною діяльністю компанії генеральний директор товариства, який обирається загальними зборами учасників товариства і несе відповідальність. При цьому контроль за фінансово-господарською діяльністю генерального директора з метою забезпечення підзвітності здійснює ревізійна комісія у складі трьох осіб, які також обираються загальними зборами учасників.



Рис. 2.2 — Організаційна структура «Метінвест-СМЦ»

Джерело: складено автором на основі звітності «Метінвест-СМЦ»

Згідно зі структурною схемою компанії, генеральному директору підпорядковані всі відділи, крім служби безпеки, яка працює самостійно, стежачи за законністю та правильністю всіх операцій, що здійснюються працівниками. З огляду на наявність у деяких підрозділах навіть кількох керівників, загальна кількість співробітників «Метінвест-СМЦ» по Україні досягає 735 осіб. Проведений нами аналіз структури персоналу показав, що 15% цих співробітників займають керівні посади, в середньому 6 підлеглих на одного керівника. Хоча цей коефіцієнт трохи нижчий за міжнародні стандарти, наша компанія все ще може похвалитися відносно високою кількістю менеджерів.

Наша увага приділяється відділу продажів, оскільки він має найскладнішу структуру. Керує відділом директор з продажу українського металопрокату, який також має сім керівників. Ці менеджери несуть відповідальність за конкретні сфери промисловості споживчих товарів, забезпечуючи використання надійних методів продажу, а саме:

- Дилери національного рівня.
- Місцеві продавці або торговці в регіоні.
- Машинобудування, що охоплює як важке, так і легке.
- Металообробка
- Металеві конструкції
- Продаж товарів кінцевим користувачам або клієнтам через різні канали, такі як звичайні магазини, веб-сайт електронної комерції або мобільні додатки.

Метінвест-СМЦ — це фінансово прибуткова компанія, яка славиться своїми конкурентними пакетами винагороди. Компанія має виняткову репутацію на ринку праці, і значний відсоток її співробітників (85-89%) отримують високі зарплати, обіймаючи позиції менеджерів, лідерів і висококваліфікованого персоналу. Компанія пишається тим, що підтримує

професійний розвиток своїх співробітників, який вважає невіддільною частиною своєї діяльності.

Важливо зазначити, що станом на 13 січня 2022 року була надана вичерпна інформація щодо професійної кваліфікації та статево-вікової демографії по всій Україні. У компанії «Метінвест-СМЦ» по всій Україні працює 735 осіб, з них 494 чоловіки та 241 жінка.

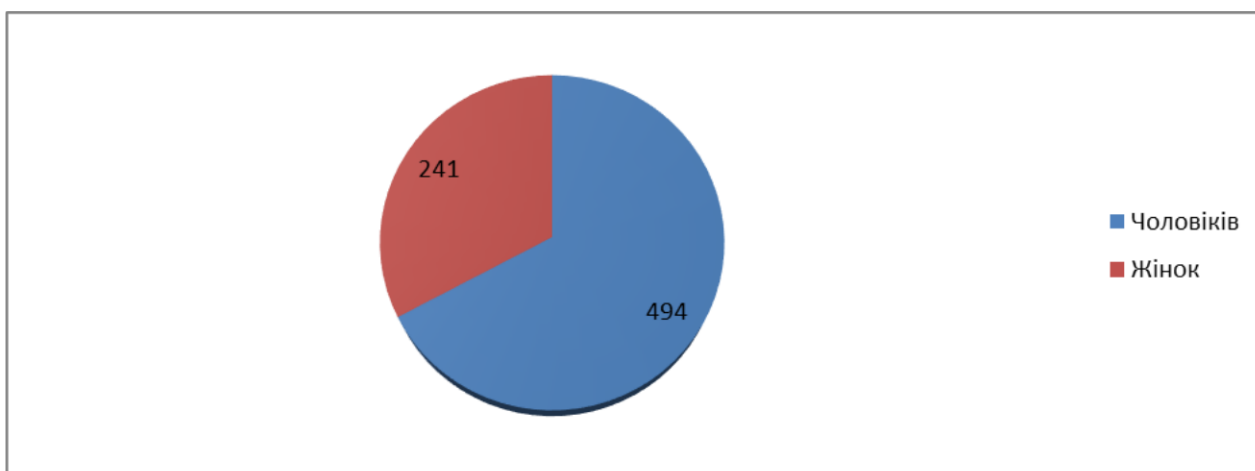


Рис. 2.3 – Структура персоналу «Метінвест-СМЦ» за гендерною ознакою

Джерело: складено автором на основі звітності «Метінвест-СМЦ»

Структура персоналу компанії виявляє значний гендерний дисбаланс, пов'язаний з характером роботи. Компанія управляє 20 металобазами, розташованими по всій Україні, більшість робіт пов'язана з завантаженням і розвантаженням на цих об'єктах. Жінкам ця робота взагалі не підходить, за винятком кранівників. Значні 43% працівників компанії є робітниками, що підтверджує це спостереження.

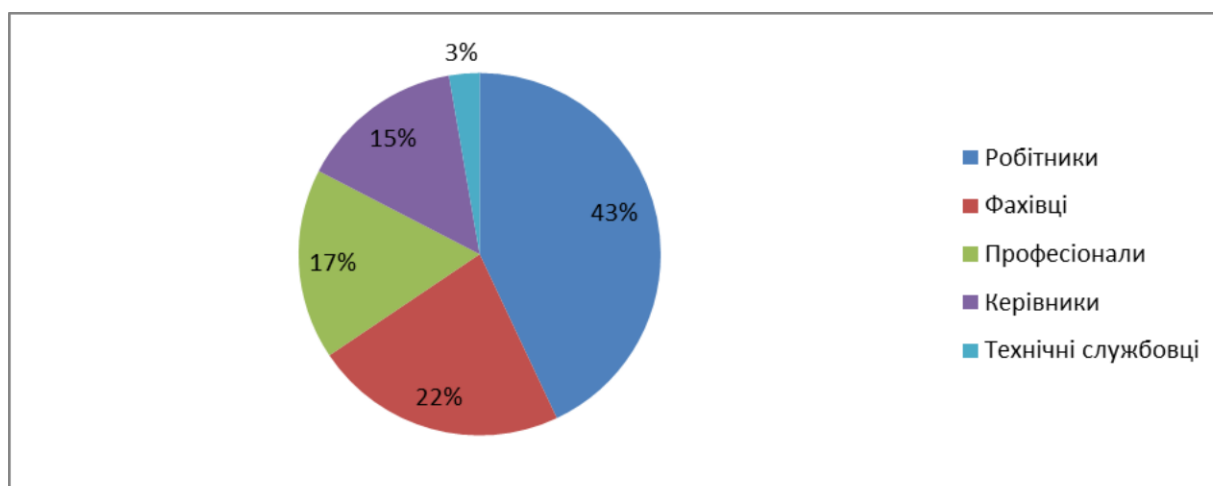


Рис. 2.4. – Професійно-кваліфікаційна структура персоналу «Метінвест-СМЦ»

Джерело: складено автором на основі звітності «Метінвест-СМЦ»

При більш детальному розгляді вікової демографії персоналу «Метінвест-СМЦ» виявилось, що 78% співробітників молодше 46 років, причому більшість охоплює вік 24-29, 30-35 і 36-46 років. Незважаючи на те, що це робить компанію бажаним роботодавцем серед випускників вищих навчальних закладів і студентів, це вимагає особливої уваги та фінансування навчання та розвитку своїх працівників.

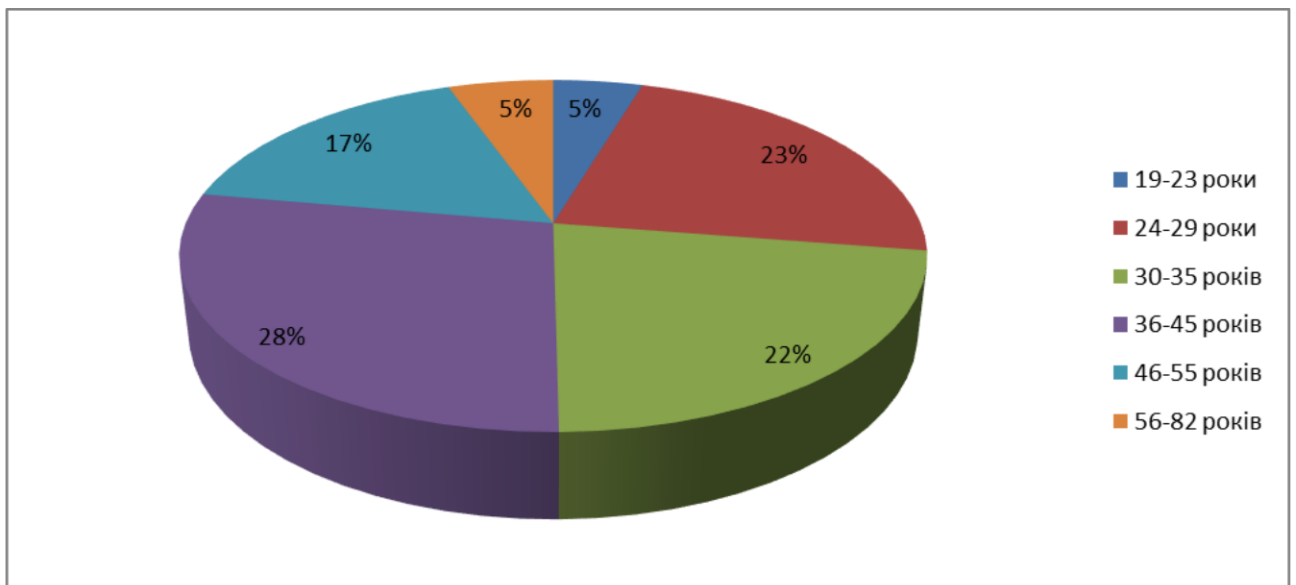


Рис. 2.5 – Структура персоналу за віком в «Метінвест-СМЦ»

Джерело: складено автором на основі звітності «Метінвест-СМЦ»

Середній вік керівників компанії становить 37 років, наймолодшому — 24, а найстаршому — 59. Ці статистичні дані підкреслюють потребу в надійній системі навчання для підвищення кваліфікації персоналу компанії. Щоб забезпечити знання, навички та досвід серед керівників, навчанню та розвитку слід приділяти максимум уваги. У Києві приблизно 15% працівників отримують мінімальну або середню заробітну плату, тоді як більшість отримують заробітну плату вдома вище середньої, що свідчить про розумну винагороду та задоволення працівників і організації.

«Метінвест-СМЦ» переважно займається дистрибуцією металопродукату на первинному та вторинному ринках України. Компанія обслуговує велику

клієнтську базу, що включає роздрібних клієнтів і дилерів. Він пропонує широкий асортимент зареєстрованих видів металу:

- додаткові види оптової торгівлі;
- виготовлення металевих каркасів
- будівництво сталевих труб.

Існує кілька основних категорій товарів:

- категорія плоского прокату включає холоднокатані, гарячекатані та холоднокатані оцинковані листи та рулони.
- різновиди плоских металевих виробів включають арматуру, катанку, квадрати тощо.
- одношовні катані труби застосовують для профільних, водо— і газопроводів.
- труби, які пройшли електрозварювання.
- конструкційні профілі сформована зі сталі, охоплює ряд форм, включаючи балки, швелери та кути.

Враховуючи те, що дане підприємство функціонує як центр обслуговування металів (СМЦ), воно пропонує не тільки товарну продукцію.

Крім продуктів, він надає ряд послуг, таких як:

- послуги з виробництва профнастилу для покрівлі та стін;
- пропоновані послуги включають точне різання металопрокату;
- зберігання металу в рулонному вигляді;
- доставка металопрокату напряму.

Головний офіс, 19 відділень та 23 металобазис складають розгалужену мережу центрів обслуговування металів «Метінвест-СМЦ» станом на 13.01.2022. «Метінвест-СМЦ» офіційно реєструє декілька видів діяльності відповідно до державного класифікатора видів економічної діяльності:

- Код КВЕД 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;
- Код КВЕД 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;

- Код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля (основний);
- Код КВЕД 47.19 Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- Код КВЕД 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Ми повинні провести комплексний SWOT-аналіз підприємства, щоб визначити його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Після цього ми можемо створити матрицю, яка допоможе розробити ефективні стратегії. Стратегії використовуватимуть сильні сторони та можливості, щоб сприяти зростанню, а також пом'якшувати слабкі сторони та подолати потенційні загрози.

Щоб розпочати SWOT-аналіз, на першому етапі потрібно оцінити сильні сторони та недоліки компанії. Цього можна досягти шляхом оцінки внутрішніх активів компанії та порівняння їх з активами значущих конкурентів:

Таблиця 2.1 Аналіз сильних і слабких сторін

Ключові фактори успіху компанії	Краще, ніж у конкурентів сильна сторона	Гірше, ніж у конкурентів слабка сторона
Належність до вертикально інтегрованої системи конгломерату Метінвест;	+	
Виробничий процес вимагає високого рівня енергомісткості;		+
Доступність застарілого та відпрацьованого обладнання на підприємствах;		+
Недовантаження виробничих потужностей;		+
Ефективна система якості продукції;	+	

«Продовження таблиці 2.1»

Основним напрямком діяльності підприємства є експорт;		+
Вигідне географічне розташування постачальників сировини;	+	
Залучення до кількох сфер навчання та роботи;	+	

Джерело: складено автором на основі загальної характеристики «Метінвест-СМЦ»

Наступний етап SWOT-аналізу включає виявлення можливостей і загроз, які можуть стимулювати або перешкоджати розвитку бізнесу. Вона включає в себе оцінку факторів зовнішнього середовища, оцінку ступеня їх впливу на продажі компанії та ймовірності виникнення.

Із загального SWOT-аналізу можна створити матрицю SWOT-аналізу, яка складається з чотирьох окремих полів: СІМ (сильні сторони та можливості), СІЗ (сильні сторони та загрози), СЛМ (слабкі сторони та можливості) та СЛЗ (слабкі сторони та загрози).

Таблиця 2.2 – SWOT-Аналіз компанії «Метінвест-СМЦ»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Належність до вертикально інтегрованої структури групи Метінвест; – Вигідне географічне розташування – Виробники, які надають основні матеріали. – Праця, яка включає в себе кілька дисциплін. – Ефективна система забезпечення якості продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – Виробничий процес характеризується високою енергомісткістю. – Доступність застарілої та зношеної техніки на підприємствах. – Не завантаження виробничих потужностей. – Основним напрямком діяльності компанії є експорт продукції.

«Продовження таблиці 2.2»

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення якості продукції після модернізації обладнання. – Збільшення різноманітності продукції. – Підвищення відсотка продажів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. 	<ul style="list-style-type: none"> – Можливість зміни розподілу грошових потоків на користь головної організації; – Збільшення витрат на необроблені матеріали, природний газ та залізничні тарифи. – Посилення суперництва із — Китаю, Росії та Туреччини.

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

Для розробки стратегій необхідно перевірити сильні та слабкі сторони компанії. Проведемо перевірку у вигляді таблиць 2.3, 2.4.

Таблиця 2.3 Перевірка сильних сторін компанії «Метінвест-СМЦ»

Опис сильних сторін	Яким чином сильні сторони підвищують прибуток чи задоволеність клієнта?	Яким чином сильні сторони впливають на відмінність компанії від конкурента?
Входження до вертикально інтегрованої структури групи Метінвест;	ТОВ «Метінвест-СМЦ» пропонує клієнтам допомогу в отриманні вигідних кредитів для своїх проектів, нарощуванні виробництва відповідно до їхніх потреб і забезпеченні ефективного контролю за процесами.	Жоден із конкурентів не може зрівнятися з їхньою розгалуженою командою в пропонуванні індивідуальних послуг для клієнтів, включаючи кредитні лінії.

«Продовження таблиці 2.3»

<p>Вигідне географічне розташування постачальників сировини;</p>	<p>Маріуполь є центром виробничих активів, що змусило складську логістику обертатися навколо розташування заводів.</p>	<p>Статус Метінвесту як найбільшого суб'єкта галузі означає, що конкуренти розміщують свої склади в безпосередній близькості від баз Метінвесту.</p>
<p>Залучення в низці дисциплін;</p>	<p>Окрім простого постачання матеріалів, Метінвест пишається тим, що є універсальним партнером, який може запропонувати індивідуальні послуги та співпрацювати в різноманітних проектах, включаючи індивідуальне виготовлення унікальних марок сталі за запитом та надання клієнтам допомоги з питань охорони праці.</p>	<p>Як правило, конкуренти в першу чергу займаються перепродажем металу, закупленого у виробника, серед яких може бути й Метінвест.</p>

«Продовження таблиці 2.3»

Система якості, що забезпечує ефективність продукту.	Вироблені товари перед доставлянням на склад, Метінвест проводить численні тести для гарантії якості. Сам склад підтримує належні умови зберігання своєї продукції.	У світі конкуренції вартість часто визначає рішення про купівлю. На жаль, це означає, що не всі придбані товари є якісними. Це пояснюється тим, що багато хто надає пріоритет вартості над якістю, що призводить до компромісу з останньою заради нижчої ціни.
--	---	--

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

Таблиця 2.4 Перевірка слабких сторін компанії «Метінвест-СМЦ»

Опис слабких сторін	Яким чином слабкі сторони знижують прибуток чи задоволеність клієнта?	Яким чином слабкі сторони впливають на відмінність компанії від конкурента?
Виробничий процес вимагає високого рівня енергомісткості;	Метінвест бере на себе додаткові витрати на основні виробничі процеси;	Оскільки компанії-конкуренти зазвичай не займаються виробництвом, їх витрати не можна порівняти. Є єдиний претендент із порівнянними витратами;

«Продовження таблиці 2.4»

Наявність на підприємствах застарілої та ветхої техніки;	На швидкість транспортування продукції можуть вплинути застарілі крани в складських приміщеннях;	Фірми-конкуренти мають сучасні складські приміщення, що дозволяє їм прискорити транспортування продукції;
Незавантаженість виробничих потужностей;	Коли виробництво працює нижче максимальної потужності, витрати залишаються постійними, але прибуток неминуче зменшується; Зменшення уваги до місцевого ринку призвело до значного зменшення частки ринку.	Як правило, компанії-конкуренти не беруть участі у виробничому процесі; Виробництво «Метінвесту» зараз стримує вплив втрачених активів у зоні ООС. В результаті залишається лише один великий конкурент із повним завантаженням виробництва через тимчасову зупинку виробництва певного продукту.
Виробничий процес вимагає високого рівня енергомісткості;	Метінвест бере на себе додаткові витрати на основні виробничі процеси;	Компанії конкуренти в основному здійснюють торгівлю в межах країни.

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

Після комплексної перевірки можна сформулювати стратегію для компанії «Метінвест-СМЦ». Для заповнення матриці «Метінвест-СМЦ» має надати дані для аналізу. Для розділу «СІМ» компанії потрібно створити план, який використовує її сильні сторони, щоб використовувати зовнішні можливості. У полі «СЛМ» стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін компанії шляхом використання наявних можливостей. Нарешті, поле «СІЗ» вимагає зосередитися на використанні сильних сторін компанії для навігації щодо потенційних загроз.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-Аналізу компанії «Метінвест-СМЦ»

«СІМ»	«СІЗ»
<ul style="list-style-type: none"> – Бувши частиною вертикально інтегрованої структури, Група Метінвест має переваги у збільшенні частки ринку як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку; – Займаючись мультидисциплінарною діяльністю, можна розширити можливості для розширення продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – Членство у вертикально інтегрованій структурі Групи Метінвест сприяє зменшенню конкурентного впливу Китаю, Росії та Туреччини.

«Продовження таблиці 2.5»

«СЛМ»	«СЛЗ»
<ul style="list-style-type: none"> – Розширення діапазону можливостей; – Максимізація обсягів виробництва призведе до оптимального використання виробничих потужностей, а також збільшення часток внутрішнього та міжнародного ринку; – Збільшуючи частку продажів, зосереджених на внутрішньому ринку, компанія може зменшити свою залежність від експорту; – Зі сплеском прибутків, отриманих від продажів, з'являється можливість замінити застаріле обладнання та технології на нові, ефективніші альтернативи, які надають пріоритет енергозаощадження. 	<p>Зі зростанням прибутку від продажів інвестиції в оновлення та заміну основних фондів не тільки підвищать якість продукції, але й розширять асортимент, що зробить підприємства більш конкурентоспроможними та мінімізує вплив Китаю, Росії та Туреччини;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Розгортання економічного підходу для оптимізації виробничих витрат.

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

У таблиці 2.5 наведено результати SWOT-аналізу, які дають змогу зрозуміти конкретні стратегії використання сильних сторін, пом'якшення слабких сторін та використання можливостей, уникаючи потенційних загроз для «Метінвест-СМЦ».

2.2. Можливі підходи до контролю в «Метінвест-СМЦ»

Ознакою успішного управління організацією є використання інструментів контролю для оптимізації процесів і забезпечення виконання завдань з максимальною ефективністю. Це передбачає встановлення настанов і стандартів, порівняння їх із фактичними результатами та вжиття відповідних коригувальних дій. З цією метою на кожному етапі контролю «Метінвест-СМЦ» використовує комплекс заходів, у своїй методології акцент робиться на координації послідовності робіт і методів для досягнення оптимальної ефективності.

Початковий етап процесу управління «Метінвест-СМЦ» втілює в собі безперерйне об'єднання функцій контролю та планування. Свідченням цього є етап стандартизації.

Для вимірювання прогресу вкрай важливо мати базові показники, які служать конкретними цілями. Ці цілі встановлюються в результаті процесу планування, а критерії контролю необхідно вибирати з безлічі цілей і стратегій підприємства. Еталонні показники, які можуть слугувати цілями, мають дві ключові характеристики: графік виконання роботи та точні критерії для оцінки ефективності. У той час як показники ефективності, такі як прибуток, продажі та вартість матеріалів, піддаються кількісній оцінці та тому їх легко встановити, інші показники можуть виявитися більш складними.

«Метінвест-СМЦ» переслідує певні цілі та завдання, які не піддаються кількісній оцінці. Наприклад, удосконалення етичних стандартів є нематеріальною метою, яку неможливо легко виміряти чи виразити в числових термінах. Встановлення моральних рівнів або визначення їхньої грошової вартості просто неможливе. Попри труднощі кількісного вимірювання цілей, команді «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» вдалося успішно подолати ці перешкоди. В результаті підприємство працює з максимальною ефективністю.

Для прикладу, моральний стан співробітників компанії залежить від всебічної оцінки робочого середовища, фінансового стану та бажань їхніх

підлеглих. Ця оцінка зрештою визначає, чи задоволені працівники своєю винагородою.

Процес контролю «Метінвест-СМЦ» включає важливий другий етап: порівняння досягнутих результатів із встановленими стандартами. На цьому етапі керівництво оцінює рівень відповідності між фактичними та запланованими результатами, а також оцінює допустиме відхилення від стандартів. Ця оцінка має вирішальне значення для визначення відповідних заходів, які необхідно вжити, роблячи цей етап ключовим моментом у процесі прийняття рішень.

Ця стадія процесу контролю характеризується високою видимістю діяльності, яка є основою всієї системи контролю. Процес включає вимірювання ступеня відхилення, вимірювання результатів, передачу відповідної інформації та її оцінку. Важливим аспектом цього етапу є встановлення рівнів допуску; ширший діапазон може призвести до нових викликів, тоді як вузький діапазон може призвести до надмірної реакції навіть на найменші відхилення, спричиняючи значні витрати та час.

Запровадження системи контролю може загальмувати розвиток «Метінвест-СМЦ», перешкодити досягненню поставлених цілей. Хоча це може здатися ефективним способом забезпечення суворого нагляду, він може не покращити результат. Ефективна система управління також повинна бути економічно ефективною.

Для того, щоб система управління вважалася реальною, її переваги повинні переважати витрати, пов'язані з її функціонуванням. Ці витрати включають час, витрачений як керівниками, так і співробітниками на збір, передачу та інтерпретацію даних, а також витрати на обладнання, що використовується для керування, зберігання та відновлення інформації, пов'язаної з керуванням.

Заходи контролю стають економічно не вигідними та неефективними, коли витрати на їх проведення перевищують отриманий підприємством прибуток. «Метінвест-СМЦ» може підвищити економічну ефективність своїх

методів контролю за допомогою методу виключення, також відомого як правило винятку. Цей підхід ґрунтується на виявленні значних відхилень від стандарту та лише відповідному впровадженні заходів контролю, максимізуючи ефективність системи контролю.

Оцінка результатів для вимірювання відповідності стандартам є найскладнішим і найдорожчим аспектом регулювання будь-якого підприємства.

Щоб система вимірювання була ефективною, вона повинна відповідати діяльності, яку вона контролює. Першим кроком є вибір одиниці вимірювання, яку потім можна стандартизувати. Наприклад, для вимірювання прибутку відповідною одиницею вимірювання будуть гривні або відсотки, залежно від бажаного формату. А у виробництві одиницями вимірювання були б кількість готової продукції або гривні. У договорах підряду кількість продукції вимірюється в штуках, а сировини – в кілограмах, літрах або гривнях. Як правило, форма стандарту відображає величину, що вимірюється в певний час.

Сприяння ефективному контролю над «Метінвест-СМЦ» залежить від передачі та поширення інформації. Для забезпечення оптимального функціонування системи контролю співробітники повинні бути поінформовані про встановлені стандарти та досягнуті результати.

Для безперебійного функціонування відділу вкрай важливо, щоб інформація була точною, своєчасною та поданою у форматі, який дає змогу керівникам відділів приймати обґрунтовані рішення та діяти швидко. Крім того, важливо переконатися, що члени команди ретельно володіють встановленими контрольними показниками.

Співвідношення між розробниками стандартів і виконавцями є надійним, що забезпечує плавне виконання. Однак проблеми зі збором і розповсюдженням даних, пов'язаних з керуванням, виникають через численні комунікаційні перешкоди.

У деяких випадках люди відповідають за збір і аналіз даних. Однак таке залучення потенційно може призвести до викривлення інформації, що може

вплинути на прийняття рішень у сфері управління. Викривлення інформації стає особливо серйозним, коли неможливо уникнути суб'єктивної оцінки. Це необхідно враховувати в діяльності «Метінвест-СМЦ». Кінцевим етапом етапу порівняння є оцінка отриманої інформації. Менеджер повинен з'ясувати, чи була отримана потрібна йому інформація і чи є вона важливою.

Залежно від етапу виробничо-господарської діяльності, специфіки процесу реалізації та особливостей впливу контролю на працівників розглянемо доцільний вид контролю для застосування.

Попередній контроль:

1. Директори та менеджери компанії несуть відповідальність за формування кваліфікованої та ефективної команди шляхом ретельної перевірки трудових ресурсів. Дотримання організаційних стандартів є головним пріоритетом і вимагає ретельного аналізу індивідуальних якостей, кваліфікації та навичок. Ця професійна оцінка створює перелік вимог, який включає попередній досвід роботи, освіту, здібності та інші відповідні фактори. Кінцевою метою є створення команди кваліфікованих професіоналів, яка підвищить загальну якість роботи та оптимізує робочий процес.

2. Для забезпечення достовірності та об'єктивності інформації, отриманої організацією, вкрай важливо перевіряти як внутрішні, так і зовнішні джерела. Інформаційні служби створені для обробки та перевірки даних, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на ринкові умови, що постійно змінюються, і приймати обґрунтовані управлінські рішення. За виконання цього процесу формування інформаційного забезпечення відповідають директор та головний бухгалтер.

3. Фінансові ресурси. Особливістю цього процесу є перевірка відповідності всіх фінансових надходжень і платежів організації та фінансових документів. Забезпечувати раціональне формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Виконується директорами та головними бухгалтерами.

4. Матеріали. Перевіряють якість та кількість отриманих від постачальників матеріальних ресурсів відповідно до укладених договорів та умов, визначених у договорах. Вони становлять матеріально-сировинну основу ефективної діяльності підприємств. Виконує заступник директора.

Поточний контроль:

1. Керівництво підприємств забезпечує якісну роботу та трудову дисципліну своїх працівників шляхом регулярних перевірок та процесів атестації працівників.

2. Вивчення систем обробки інформації та їх розподілу в організації підпадає під сферу діяльності інформаційних ресурсів. Система якості надання інформації в організації розробляється за участю всіх її співробітників.

3. Фінансовий аспект організації є вирішальним, який потребує пильної уваги. Він передбачає оцінку поточної фінансової структури підприємства та забезпечення належного використання наявних коштів. Ефективний розподіл цих коштів допомагає запобігти нецільовому використанню фінансових ресурсів. Як директор і головний бухгалтер, ви повинні наглядати за цим критичним аспектом і керувати ним.

4. Команда оцінює ефективність доступних матеріалів і контролює їх споживання, забезпечуючи розумне використання обмежених ресурсів компанії та запобігання неналежному використанню. Виконує заступник директора.

Завершальний контроль:

1. Тип трудового ресурсу перевіряється, щоб визначити, чи відповідає працівник цій посаді, чи має відповідну кваліфікацію та потенціал для підвищення кваліфікації. Результати цієї оцінки є підставою для притягнення персоналу до дисциплінарної відповідальності. Кожен керівний персонал підприємства проводить цю оцінку.

2. Забезпечення повноти, достовірності та об'єктивності інформаційних ресурсів — це завдання, яке беруть на себе всі члени

організації з метою забезпечення кожного співробітника необхідною інформацією.

3. Фінансовий аспект дослідження передбачає вивчення минулих фінансових результатів і їх порівняння з очікуваними цифрами, після чого приймаються рішення щодо розподілу коштів. Цей критичний аналіз здійснюють директор і головний бухгалтер.

4. Директор і заступник директора організації дають оцінку інструкції щодо використання матеріальних ресурсів. Вони аналізують дані про наявність фізичних ресурсів і визначають, коли їх поповнювати. Це передбачає роботу з ресурсами матеріального типу.

Відповідно до нормативних документів компанії часто призначається оцінка інформації. Стандартно вимірювання підпадають під заздалегідь визначені допуски. Попри це, менеджери повинні проводити персоналізовані оцінки та з'ясувати важливість зібраних даних, узгоджуючи очікувані результати з фактичними. Роблячи це, вони повинні зважувати ризики та інші змінні, які впливають на прийняття рішень.

Оцінка має на меті визначити, чи потрібно вжити якісь заходи, і якщо так, то які. Після оцінки «Метінвест-СМЦ» переходить до третього етапу процесу контролю. Тут у менеджерів є три варіанти вибору: залишити все без змін, виправити будь-які недоліки або змінити чинні стандарти. Основна мета контролю – забезпечити відповідність процесів управління бізнесом встановленому плану. Якщо результати порівняння фактичних і очікуваних результатів показують, що цілі досягаються, бажано не втручатися.

Якщо добовий обсяг виробництва «Метінвест-СМЦ» досягає або перевищує показник продуктивності та отримує встановлений прибуток, подальші дії не потрібні. Проте процес контролю на цьому не закінчується. Навіть найскладніший підхід потребує змін.

Припустимо, система контролю виявляє задовільний елемент в організації. У цьому випадку вкрай важливо постійно вимірювати результати,

повторювати процес управління та вирішувати значні зміни, перш ніж вони переростуть у серйозні проблеми.

Природно, метою корекції є викорінення основного джерела відхилення. В ідеальному сценарії вимірювання повинні вказувати на ступінь відхилення від норми та визначити його першопричину. Це важливо для впровадження ефективних протоколів прийняття рішень.

Оскільки робота в команді становить значну частину діяльності компанії, визначити першопричину проблеми не завжди можливо. Однак, важливо зрозуміти, що пішло не так, і повернути компанію на правильний шлях.

На «Метінвест-СМЦ» коригування плану не рідкість, коли система управління сигналізує про необхідність. Факторами, що сприяють змінам, зазвичай є обсяг виробництва, ціноутворення, запаси сировини та прибутки.

План спочатку здавався перспективним, але зрештою виявився надто оптимістичним. У результаті є випадки, коли стандарти потрібно переглядати та знижувати. Суворі вимоги можуть фактично перешкодити як працівникам, так і керівникам у досягненні їхніх цілей, підриваючи їх бажання працювати.

2.3. Система внутрішнього контролю в організації

Керівництво та персонал компанії працюють разом для досягнення конкретних цілей за допомогою внутрішнього контролю. Цей процес має на меті гарантувати точність інформації, дотримання правових норм та оптимальну ефективність роботи.

Належно функціонуюча система внутрішнього контролю має важливе значення для досягнення різноманітних цілей у суб'єкті господарювання, таких як прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оптимізація фінансово-економічної діяльності, а також виявлення та усунення розбіжностей в інформації, що надається зацікавленим сторонам.

Забезпечуючи досягнення цих цілей, система внутрішнього контролю стає незамінним інструментом для будь-якого суб'єкта господарювання.

Основною функцією системи внутрішнього контролю підприємства є забезпечення її ефективної роботи та надання користувачам точної інформації для прийняття та підтвердження управлінських рішень. Для цього вкрай важливо визначити ключові характеристики системи внутрішнього контролю, які потім можуть слугувати основою для оцінки її ефективності та офіційного розкриття їх.

Керівництво суб'єкта господарювання приймає набір політик і процедур, відомих як система внутрішнього контролю, спрямованих на досягнення ефективного розвитку бізнесу. Його цілі включають захист активів, дотримання політики системи управління, запобігання та виявлення помилок, надання точних і повних звітів та забезпечення своєчасної підготовки надійної інформації.

Ефективність системи внутрішнього контролю необхідна для всіх типів суб'єктів господарювання, у тому числі для суб'єктів різних форм власності та бюджетних установ. Відповідальність за виконання функцій внутрішнього контролю в організації чи підприємстві покладено або на конкретні служби, або на окремих працівників.

Процес внутрішнього контролю — це безперервна робота, і контрольні заходи слід впроваджувати за потреби. Керівництво підприємства самостійно визначає склад, періодичність і тривалість контрольних процедур, керуючись принципами ефективності та економічності. Конфіденційність має першочергове значення, і всі документи, пов'язані з процесом внутрішнього контролю, обробляються з максимальною конфіденційністю.

Якщо оцінювати стан внутрішнього контролю українських компаній, то він навіть не задовільний. Найпоширенішими порушеннями є: перевищення повноважень та невиконання чи безвідповідальне виконання службових обов'язків.

Основною причиною цих проблем є те, що власники підприємств не розуміють сутності, мети та завдань внутрішнього контролю, не приділяють уваги створенню ефективної системи внутрішнього контролю.

Ці порушення, які мали бути виявлені на рівні внутрішнього контролю, тепер були виявлені на рівні державного контролю. Це пов'язано не лише з неефективною організацією внутрішнього контролю на підприємствах, а й з деякими проблемами національного рівня, що призвело до збільшення серйозних фінансових порушень.

Ті, хто має найвищі повноваження, керівництво та інші, надають адекватну впевненість щодо цілей фінансової звітності суб'єкта господарювання, ефективності, результативності та відповідності чинним законам і нормативним актам.

На національному рівні відсутні нормативні документи, що визначають механізми внутрішнього контролю, тому аудиторські фірми та інші підрозділи повинні розробити внутрішні закони та нормативні акти, щоб визначити методи внутрішнього контролю.

Система внутрішнього контролю організована керівництвом підприємства для: ведення господарської діяльності впорядкованим та ефективним чином; забезпечення дотримання політики управління; забезпечення збереження майна; отримання якісної документації для господарських операцій.

Контролі — це сукупність управлінських дій, що здійснюються в компанії керівництвом і фахівцями всіх рівнів компанії для впливу на ризик з метою досягнення запланованих і стратегічних цілей.

Процедури контролю залежать від компетентності керівників підприємства, керівників, спеціалістів і службовців, розподілу функціональних обов'язків, контролю доступу до активів і документів, регулярного порівняння облікових даних.

Обов'язки внутрішнього контролю в «Метінвест-СМЦ» включають:

1. Переконатись, що дії та результати відповідають встановленим стандартам.
2. Переконатись в тому, наскільки персонал досяг цілей, завдань і критеріїв, викладених у документах з якості.
3. Визначити методи ще більшого підвищення якості.

Організаційна робота внутрішнього аудиту здійснюється у формі спеціальних перевірок, які проводяться мотивовано та актуально згідно з річним планом.

Результати перевірок використовуються керівництвом для вдосконалення діяльності підприємства шляхом розробки та реалізації комплексу заходів. Зменшити, усунути та запобігти повторенню виявлених невідповідностей.

Документуйте результати внутрішнього контролю. Налагоджений документальний процес «Метінвест-СМЦ» забезпечує проходження оптимальної кількості виконавців по кожному основному документу та встановлює мінімальний термін надходження документів по цьому розділу. Цей документообіг забезпечується встановленням графіка.

Схема документообігу повинна посилити контроль за своєчасністю і правильністю оформлення основних документів та оперативністю отримання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Створення чітко складеної таблиці документообігу обіцяє покращити весь обліковий процес на «Метінвест-СМЦ». Це підвищує функцію контролю бухгалтерського обліку та підвищує рівень автоматизації бухгалтерської роботи, тим самим покращуючи загальну продуктивність.

Для забезпечення безпеки майна компанії необхідно ввести заходи фізичного контролю. Одним з ефективних методів є проведення інвентаризації всіх активів і зобов'язань, перевірка їх наявності та порівняння результатів із бухгалтерськими записами.

Робочі інструкції та трудові договори повинні диктувати функції контролю серед об'єктів контролю. Крім того, важливо забезпечити ретельний

відбір співробітників і ретельний контроль за їх діяльністю, як це передбачено кадровою політикою.

Для запобігання зловживанню владою та розкраданню майна працівниками служби внутрішнього контролю «Метінвест-СМЦ» використовують низку методів. До них відносяться розподіл відповідальності, захист від навмисного спотворення інформації та виявлення випадкових помилок. Важливо переконатися, що бізнес-операції та фінансова звітність ведуться окремими особами, оскільки потенційна помилка може залишитися непоміченою, якщо одна особа виконує обидва завдання, від підготовки документів до завершення балансу.

Відповідно до робочих інструкцій, чіткий розподіл обов'язків між усіма працівниками «Метінвест-СМЦ» визнано необхідним.

Вкрай важливо ретельно розглянути, як офіційні повноваження розподіляються між особами, відповідальними за ведення обліку та контролю, і особами, які беруть участь у безпосередньому поводженні з фізичними активами.

Операційна динаміка «Метінвест-СМЦ» залежить від його внутрішніх змінних, які впливають на його виробничі процеси та загальну функціональність. Ці змінні складають внутрішнє середовище підприємства.

«Внутрішні змінні — це ситуаційні фактори всередині фірми, які постійно з'являються в очах менеджера: цілі, організаційна структура, завдання, технології та люди» [9].

«Метінвест-СМЦ» прагне утримувати стабільні позиції на ринку шляхом прибуткової діяльності. Для цього компанія поставила наступні функціональні цілі:

Основним напрямком стимулювання економіки є покращення виробництва та надання послуг з перероблення. Цього можна досягти шляхом підвищення стандартів виробництва та підвищення якості продукції.

Коли справа доходить до маркетингу, активація рекламних кампаній має вирішальне значення.

У кадровій політиці основними завданнями є підвищення мотивації та оптимізація організації праці.

У світі фінансів основна увага приділяється оптимізації структури капіталу та прискоренню обороту оборотного капіталу.

У сфері організаційного менеджменту існує зосередженість на вдосконаленні методів управління та оптимізації організаційної структури.

Розвиток ланцюга постачання зосереджується на покращенні мережі постачання.

Менеджер ефективно контролює координацію функціональних цілей відповідно до головної мети.

Чинна організаційна структура працює на лінійній та функціональній основі. Щоб допомогти лінійним керівникам у розробці відповідних рішень, проектів і програм, доступні функціональні замітники. Ці замітники керують рішеннями між вищим керівництвом і виконавцями нижчого рівня, і їх роль є вирішальною для організації. Вони контролюють технічну підготовку та розв'язання проблем для організації заходів, а також планування, фінанси та логістику. Ця проста, стабільна структура дозволяє здійснювати послідовну, постійну класифікацію, але може уповільнити процес під час необхідних профілактичних дій через високу концентрацію. Попри те, що ця структура ефективна для діяльності «Метінвест-СМЦ», вона потребує вузькоспеціалізованої команди менеджменту.

У «Метінвест-СМЦ» була відсутня чітко вибудована система контролю. Документообіг диктував розподіл повноважень, без присутності експертів внутрішнього контролю. Бухгалтерія керувала заходами внутрішнього контролю, включаючи інвентаризацію та контроль витрат, щоб зменшити ризик втрати через крадіжку або пошкодження предметів.

Відсутність положення про внутрішній контроль дає нам шанс створити комплексну систему внутрішнього контролю. Підприємства існують для отримання прибутку, і система управління ризиками повинна гарантувати реалізацію цих цілей.

Щоб створити матрицю ризиків, початковий крок передбачає визначення поточного завдання.

Визначаються пріоритетні напрямки діяльності, завдання, цілі та приймаються рішення щодо впровадження системи управління ризиками власником підприємства.

На другому етапі призначена особа оцінює потенційні небезпеки за допомогою матриці ризиків. Переглядаючи щоденні ризики та визначаючи їх за пріоритетністю, компанія може визначити критичні фази робочого процесу.

До оцінки ризику можна підійти за допомогою якісних або кількісних засобів. Якісний аналіз передбачає виявлення потенційних джерел і причин ризиків, визначення зон виникнення ризиків і прогнозування негативних наслідків. З іншого боку, кількісна оцінка виявляє числові значення для окремих ризиків, оцінку вартості потенційних збитків і розрахунки витрат на заходи проти ризику.

Висновки до розділу 2

Під час перевірки збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» виявилось, що асортимент компанії великий і включає залізородну сировину, кокс і коксохімічну продукцію, сталеві напівфабрикати та готовий прокат. Асортимент також розширюється до електрозварних труб великого діаметра. Компанія може похвалитися розвиненою мережею збуту. Виробничі потужності Метінвесту розташовані переважно в Україні, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність за вартістю на світовому ринку сталі.

Управління фінансами компанії передбачає важливу відповідальність за забезпечення належного розподілу доходу, отриманого від продажу продукції. Це і створення амортизаційного фонду, валового і чистого прибутку, оборотних коштів для відновлення бізнесу.

Важливе значення має забезпечення своєчасного виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, державними цільовими фондами, банками, страховими компаніями та іншими суб'єктами господарювання.

Управління фінансами цього підприємства включає не лише створення та розподіл прибутку, але й розумне його використання. Розподіл прибутку виділяється як ключовий підхід до досягнення економічних цілей усіх учасників відтворювального процесу.

Процес контролю на «Метінвест-СМЦ», як і на будь-якому іншому підприємстві, складається з трьох чітких етапів: визначення критеріїв і нормативів, порівняння їх із фактичними результатами та внесення коригувальних заходів у разі необхідності. Для забезпечення ефективності на кожному етапі вживаються різні заходи.

Щоб гарантувати точність інформації, відповідність законодавству та ефективність роботи, внутрішній контроль є спільним зусиллям керівництва компанії та підзвітного персоналу.

Успішна система внутрішнього контролю може вирішувати низку бізнес-задач, таких як забезпечення відповідних і добре обґрунтованих управлінських рішень, оптимізація фінансових і економічних процесів, а також виявлення, запобігання та виправлення невідповідностей в інформації, яка надається зацікавленим сторонам.

Власники підприємства встановлюють пріоритетні напрями діяльності, окреслюють численні цілі та цілі та здійснюють повноваження щодо створення механізму управління ризиками.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Основні труднощі, що виникають у системі контролю, які впливають на її ефективність, та шляхи вдосконалення її роботи

Опір персоналу є звичайною перешкодою для компаній, які намагаються запровадити заходи контролю. Важливим аспектом менеджменту є розуміння того, чому члени команди можуть бути стійкими до нагляду, і навчитися розв'язувати ці проблеми. Надмірний контроль є помилкою багатьох менеджерів. Керівникам важливо мати на увазі, що серед співробітників існує негативне ставлення до контролю, оскільки вони бояться критики та покарання за помилки під час роботи.

Ефективне функціонування організації значною мірою залежить від контролю якості, тому на керівництво покладено нагляд за всією представницькою діяльністю. У деяких випадках корпорації вважають за необхідне контролювати особисті рішення своїх працівників, щоб мінімізувати помилки та забезпечити оптимальну продуктивність.

Ефективні менеджери прагнуть запобігти надмірному контролю.

Наголос повинен бути зроблений на досягненні результатів, а не на оцінці людей за їхнім зовнішнім виглядом або діями. Контроль слід розглядати як коригувальний процес або засіб моніторингу, а не як тактику, що викликає стрес, чи інструмент для стримування свободи. Важливо регулярно оцінювати потребу в певному механізмі контролю через регулярні проміжки часу.

Адаптивні менеджери розуміють, що жорсткий контроль може призвести до безладу. Вони визнають, що якщо результат суттєво відрізняється від очікуваного стандарту, проблема може бути пов'язана з самим стандартом або його впровадженням. Тому вони постійно переоцінюють і коригують стандарти, коли виникають серйозні розбіжності. До того, вони вибирають найбільш відповідну техніку контролю для

вирішення обставин, пом'якшуючи будь-який опір, який може мати робоча сила щодо контролю.

Важливо пам'ятати, що контроль поведінки людини може мати різні результати: а) покращення продуктивності завдяки контрольованій поведінці; б) поширення брехні через вплив контролю; в) свідоме приховування необхідної інформації тощо.

Отже, розробляючи управлінські протоколи, дуже важливо враховувати поведінку співробітників.

Контроль, як інструмент управління, покликаний служити стимулом.

Досягнення цілей може бути досягнуто шляхом поєднання продуктивності та розвитку співробітників для подолання будь-яких недоліків.

Часті помилки при оцінці результатів діяльності (рис. 3.1.):



Рис. 3.1 Помилки в результатах оцінювання

1. Феномен Німби означає тенденцію не помічати недоліки співробітника в одній сфері його роботи через його досконалість в іншій. Поширеним прикладом є надання найвищої оцінки видатному торговому

представнику, попри його неспроможність виконувати завдання вчасно або завершувати звіти.

2. Ефект тюнера проявляється, коли ізольована низька продуктивність співробітника спотворює сприйняття його роботи в цілому. Уявіть собі, наприклад, адміністративного помічника, який кілька місяців поспіль виконував чудову роботу. На жаль, в останній тиждень перед атестацією цей асистент пропустив постачальнику встановлений термін для подання заявки на продовження договору постачання. Через цю одну помилку ваша оцінка їхньої роботи може бути несправедливо вплинути, що призведе до недооцінки їхньої в іншому випадку зразкової роботи.

3. Однією з пасток, яких слід уникати в оглядах продуктивності, є жертва стереотипів. Дуже легко дозволити упередженим думкам про співробітника вплинути на вашу оцінку його роботи. Наприклад, припущення, що чоловіки за своєю суттю краще, ніж жінки, збирають електронні плати, може призвести до того, що ви несвідомо віддасте перевагу працівникам-чоловікам і поставите їм вищу оцінку. Це лише перешкоджає прогресу жінок-працівниць, які повинні працювати вдвічі більше, щоб заслужити повагу, на яку вони заслуговують.

4. При одночасному оцінюванні двох співробітників заведено порівнювати їх результативність без урахування індивідуальних досягнень. Безпосереднє порівняння їхніх результатів може несправедливо поставити в невігідне становище одного працівника, навіть якщо його результати є задовільними. З іншого боку, якщо один працівник погано працює, інший може здатися кращим у порівнянні, навіть якщо він не повністю реалізував свій потенціал. Оцінюйте роботу співробітника виключно на основі його індивідуальних результатів, не враховуючи його порівняння з роботою інших.

5. Віддзеркалення є звичайним явищем, коли люди виявляються притягнутими до тих, хто має подібну поведінку. Однак це може призвести до переоцінки співробітників, які виявляють схожі риси, і недооцінки тих, хто

відрізняється. Хоча це може бути вигідно для працівників, які поділяють ваші моделі поведінки, це може завдати шкоди тим, хто цього не робить.

6. Менеджери стикаються з завданням визначити сфери вдосконалення для своїх співробітників і поділитися цією інформацією з усією командою. Попри свою важливість, цей процес може бути складним для багатьох керівників, які не люблять повідомляти погані новини своїм підлеглим. Проте отримання конструктивної критики має вирішальне значення для зростання співробітників, оскільки це дає необхідне розуміння тих сфер, де вони можуть покращитися. Без такого зворотного зв'язку співробітникам може бути важко досягти прогресу в роботі [24].



Рис. 3.2 Особливості ефективного контролю

Ознаками ефективного корпоративного контролю є (рис. 3.2):

1. Компанія має бути зосереджена на стратегічній орієнтації, яка передбачає аналіз ключових проблем і уникнення загрузнути в дрібних недоліках. Менеджери не повинні бути змушені постійно контролювати всі виробничі процеси, але якщо вони вважають певну діяльність стратегічно важливою, то повинні бути створені ефективні механізми контролю в усіх структурних підрозділах. Цей контроль слід запроваджувати, навіть якщо діяльність, про яку йдеться, важко виміряти.

2. Впроваджувана на підприємстві система контролю повинна бути економічно ефективною. Це означає, що витрати, понесені на виконання контрольних функцій, повинні бути мінімізовані. Необхідно провести порівняння між витратами на контроль і результатами, щоб визначити справжнє співвідношення витрат і вигод системи контролю. У цій оцінці необхідно враховувати як короткострокові, так і довгострокові аспекти.

3. Ключ до ефективного контролю полягає в постановці та досягненні конкретних цілей. Замість того, щоб зосереджуватися лише на зборі інформації та виявленні проблем, кінцевою метою є розв'язання проблем, з якими стикається компанія. Успішний результат досягається, коли підприємство досягає своїх очікуваних цілей, прокладаючи шлях до нових віх, які забезпечуватимуть стійке зростання.

4. Щоб забезпечити справжню ефективність і об'єктивні дані під час моніторингу активності, життєво важливо вбудувати засоби контролю, які відповідають типу діяльності, що відстежується. Це дозволяє точно вимірювати та оцінювати діяльність, яка є важливою.

5. Ефективність контролю залежить від своєчасності, оцінюваної тривалістю графіка планування, частотою змін і витратами на моніторинг, аналіз і обробку результатів. Основна мета контролю — не допустити переростання відхилень у значні проблеми.

6. Гнучкість є ключовою, коли йдеться про контроль процесу. Щоб успішно керувати змінами як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, контроль має бути адаптованим. Незначні коригування плану не обов'язково вимагають капітального ремонту системи управління.

7. Простота є ключовою, коли йдеться про заходи контролю. Найефективніший метод часто є найпростішим у використанні та рентабельним. Надто складні системи часто не розуміють і не підтримують співробітники. Важливо, щоб ті, хто контролює контроль, також мали здатність до координації, оскільки це допомагає підвищити ефективність загального процесу контролю.

8. Поєднуючи контроль з іншими функціями управління, можна зменшити кількість контрольованих завдань і працівників, відповідальних за їх виконання. Це призводить до доцільного підходу до контролю.

Для посилення управлінської діяльності адміністративних органів необхідно розширити функції офіційного контролю, щоб аналізувати процеси виконання рішень та вживати коригувальних заходів у разі необхідності.

Компанія контролює та оцінює якість управлінських рішень. Відстежуванні дані допомагають оцінити індивідуальну продуктивність і розв'язувати проблеми, пов'язані з просуванням. Встановлення балансу між прямим спостереженням і дистанційним керуванням є життєво важливим для покращення моніторингу та забезпечення оптимального прийняття рішень. Ефективний план роботи є ключем до підвищення точності контролю.

Ефективний моніторинг основних змінних, таких як час, кількість, вартість, якість і досягнення мети, вимагає застосування сучасних наукових методів і уваги до передових практичних результатів. Наглядові органи повинні уникати повної недбалості та громадського невдоволення у моніторингу працівників. Недоліки в роботі краще обговорювати на робочому місці, мінімізуючи напруженість і конфліктні ситуації. Об'єктивна оцінка співробітників і усунення недоліків у роботі за допомогою ефективного контролю можуть підвищити впевненість, сприяти задоволенню роботою та успішному досягненню цілей.

Функція корпоративного контролю служить ширшій меті, ніж просто виявлення розбіжностей між фактичними та прогнозованими показниками. Його ефективність полягає у виявленні та усуненні основних причин цих розбіжностей, що сприяє безперебійному та повному виконанню плану та нормативних стандартів. Таким чином, він створює сприятливе робоче середовище, яке дає можливість співробітникам досягти успіху у своїх відповідних ролях.

3.2. Методи та шляхи підвищення ефективності системи управління

Внутрішній контроль означає набір заходів і процедур, які впроваджує керівництво компанії для забезпечення точності фінансових даних, запобігання викривленням і незаконній діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Добре організована система внутрішнього контролю підвищує якість облікових процедур компанії, сприяючи покращенню розвитку бізнесу, інвестиціям і можливостям. Регульований фінансовий відділ сприяє підвищенню ефективності відділу, піддаючи його повсякденну діяльність пильному контролю з боку керівництва та власників.

Під час внутрішнього контролю необхідно ретельно враховувати такі аспекти:

1. Чи відповідають чинні закони, регіональні повноваження, корпоративні протоколи та фінансові записи наступному?
2. Чи бухгалтерський облік і податкові реєстри точно та оперативно фіксують кожну господарську операцію?
3. Адекватність і точність документації для всіх комерційних угод.
4. Чи правильно відображено доходи та витрати як у бухгалтерському, так і в податковому обліку?
5. Чи гарантує підприємство збереження всіх своїх активів?
6. Оцінка підприємства передбачає перевірку правдивості бухгалтерської, податкової та статистичної звітності.

Головною метою ефективного контролю є попередження помилок, а не покарання чи викриття. Натомість ефективний контроль спрямований на покращення організації роботи та надання допомоги працівникам. Коли засоби контролю є надійними, співробітники з більшою ймовірністю уникнуть помилок і підозрілих операцій. Таким чином, поведінка ефективного контролю характеризується декількома рисами, і менеджери можуть

звернутися до поведінкової науки за рекомендаціями щодо встановлення ефективного контролю:

1. Щоб запобігти втомі та розчаруванню співробітників, надзвичайно важливо встановити реалістичні стандарти, які мають для них значення. Якщо встановлені стандарти нереалістичні, працівники можуть їх ігнорувати або порушувати. Корисно залучати працівників до процесу встановлення організаційних цілей, оскільки це гарантує, що стандарти добре сприймаються та сприймаються.

2. Для ефективного контролю важливо дотримуватись симетрії. Заохочення відкритого обговорення між співробітниками та менеджерами проблем компанії підвищує ймовірність успіху. Цей двосторонній зв'язок допомагає виявити будь-які глибинні недоліки в системі управління компанії.

3. Щоб запобігти надмірному нагляду, співробітники повинні бути захищені. Нескінченний моніторинг може бути набридливим, і менеджери не можуть зосередитися лише на нагляді за своєю командою. Такий надмірний контроль може призвести до безладу та краху, оскільки він перешкоджає творчості та перешкоджає інноваціям.

4. Важливо встановити стандарти, які є суворими та здійсненними. Зниження планки може призвести до відсутності стимулів для людей, які прагнуть перевершити очікування. З іншого боку, встановлення жорстких стандартів може призвести до неповної, тьмяної роботи або, що ще гірше, до звільнення працівників, які, здається, вже досягли максимуму.

5. Досягнення цілей часто призводить до винагороди.

Такі обставини дозволяють уникнути небажаного впливу нагляду на поведінку співробітників.

Під час контрольних процедур важливо враховувати загальну систему та умови роботи персоналу. Щоб забезпечити ефективний моніторинг або плани перевірки, рекомендується планувати контроль на час, коли спеціалісти з обладнання мають достатньо часу та менше зайняті своїми основними обов'язками. Або час і структуру контролю слід визначити заздалегідь.

Сучасна література пропонує керівникам наступні пропозиції щодо впровадження ефективного регулювання:

1. Майте на увазі, що контроль є життєво важливим інструментом для спрямування людей, фінансових ресурсів і часу на поставлені цілі. Це позитивна діяльність, яка має вирішальне значення для досягнення цілей організації.

2. Надайте своїм підлеглим повноваження самостійно керувати своїми завданнями. Заохочення самоконтролю часто є найефективнішою формою контролю.

3. Важливо регулярно переглядати та оцінювати засоби контролю, щоб перевірити їхню актуальність і придатність для поточних обставин.

4. Заохочуйте участь підлеглих у розробці методів і систем управління.

5. Важливо мати на увазі, що певні відхилення від норми насправді досить поширені.

6. Важливо враховувати як позитивні, так і негативні відхилення та вміти впевнено розпізнавати й оцінювати позитивні відхилення.

Як місцеві, так і міжнародні приклади продемонстрували помітне зростання ефективності нагляду, особливо у великих компаніях, коли впроваджуються механізми контролю інформації та управління. Охоплюючи дані з минулого, теперішнього та майбутнього, ця система використовує передові комп'ютерні технології та розроблена з урахуванням потреб користувача.

Для оптимальної системи контролю вкрай важливо, щоб кожен співробітник виконував свої завдання старанно та дбайливо. Однак ця відповідальність за ефективність і результативність не повинна лежати виключно на їхніх плечах.

Підвищення повноважень щодо ефективності корпоративного контролю:

- 1) Сформулюйте план, який неупереджено відображає досягнення персоналу;
- 2) Сприяти ефективній комунікації між працівниками перевіркої організації та персоналом підприємства, забезпечуючи двосторонній потік інформації.
- 3) Утримуйтеся від надмірного мікроуправління.
- 4) Застосовуйте систематичний підхід до планування, щоб забезпечити неупереджене, але суворе регулювання.
- 5) Отримувати матеріальну винагороду від суб'єктів управління.
- 6) Досягнуті результати.
- 7) Запровадити комплексну структуру для регулювання та нагляду за інформацією та процедурами управління.
- 8) Будьте особливо пильними щодо нагляду за основними формами корпоративних операцій.

3.3 Пропозиції щодо покращення управління в організації

Пропозиції щодо вдосконалення команди:

1. Під час моніторингу та оцінки ефективності керівникам слід надавати першочергову допомогу працівникам у дотриманні встановлених графіків та оцінці їхніх потреб у додаткових ресурсах чи підтримці. Сварити або покарати співробітників за помилки або пропуски встановлених термінів не повинно бути головною метою.
2. Щоб забезпечити ефективне розв'язання проблеми, не залишайте її напризволяще. Натомість створіть систему моніторингу для відстеження та оцінки прогресу в досягненні бажаних результатів і переконайтеся, що завдання вирішено правильно.
3. Перш ніж оцінювати прогрес ваших співробітників у виконанні завдання, важливо встановити ключові показники ефективності, які визначають їхній успіх у розв'язанні проблеми.

4. Ключ до управління та кількісної оцінки результатів роботи полягає в позитивному зворотному зв'язку. Пропонування звітів про результати діяльності та інших форм позитивного відгуку може мотивувати співробітників прагнути до успіху на робочому місці.

Навпаки, застосування негативного зворотного зв'язку (наприклад, повідомлення про помилки) служить для критики лише небажаних дій співробітників.

Покращення інтегрованого управління підприємством залежить від визначення шляхів зміцнення його системи управління. Щоб досягти цього, ми зосередимося на підвищенні загальної ефективності системи та контролю та впливу менеджерів на своїх співробітників. Таким чином ми можемо підвищити ефективність системи контролю «Метінвест-СМЦ».

В ході обговорення дизайну системи управління «Метінвест-СМЦ» були визначені певні цілі з метою підвищення ефективності. Серед них була потреба в інформаційно-консультаційній службі (ІКС) для надання інформації, яка б чітко відповідала вимогам осіб, які приймають рішення в процесі контролю.

Є кілька факторів, які можуть перешкоджати ефективному використанню ІКС, наприклад, користувачі не знають про її переваги або побоюються її впровадження. Крім того, для деяких перешкод може бути вартість. Однак існують стратегії вирішення цих та інших проблем і забезпечення оптимального функціонування ІКС.

Системне планування передбачає участь користувачів, тоді як ІКС зазвичай розробляє команда спеціалістів і зовнішніх експертів. Щоб система працювала ефективно, важливо залучити менеджерів, які будуть відповідати за її впровадження на етапі проектування. Ці особи володіють цінними знаннями про основні кроки та критерії прийняття рішень.

Коли менеджери використовують інформацію, не сприяючи її розвитку, система може або завалити їх зайвими деталями, або не надати їм важливі дані.

Щоб звести до мінімуму опір змінам, навчання користувачів роботі з системою може виявитися корисним. Наявні знання про функції системи можуть запобігти користувачам зіткнутися з будь-якими перешкодами. За відсутності такого навчання користувачі можуть залежати від технічних спеціалістів і відчувати, ніби система керує ними, а не навпаки.

Щоб визначити ефективність ІКС, її дохід від використання повинен перевищувати витрати на її створення. Ідеальна система — це не та, яка дає найбільшу кількість даних, найвищу точність або найшвидші результати; це такий, який надає необхідну кількість і якість інформації для управління з найменшими витратами. Хоча експлуатаційні витрати на ІКС перевищують витрати на експертів і обладнання для обробки даних, їх економічна ефективність часто недооцінюється.

У царині нової технології ІКС публікація великої кількості інформації є звичайною практикою, але представляє серйозну проблему. Забагато даних може бути так само шкідливим для прийняття рішень, як і замало. Менеджерам може бути важко просіяти це море інформації, що призводить до того, що важливі дані залишаються без уваги або не аналізуються вчасно. Таким чином, добре розроблений ІКС повинен вибірково надавати менеджерам лише ту інформацію, яка є важливою для виконання їхніх обов'язків. Оптимізація інформації є ключем до ефективної обробки та прийняття рішень.

ІКС піддається впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Будь-які зміни в структурі «Метінвест-СМЦ» зумовлюють необхідність перенаправлення відповідної інформації. У разі спроб децентралізації з боку керівників система повинна зазнати коректив. Це дозволить надавати звіти та іншу критично важливу інформацію керівникам нижчого рівня, які раніше були доступні виключно для керівників вищої ланки. У разі зміни пріоритетів ІКС має бути реструктуризовано, щоб відобразити зміни та включити нові дані про клієнтів і конкурентів. З огляду на урядові норми, які впливають на оподаткування, безпеку продукції та праці, а також інформацію для споживачів, ІКС має бути

оновлено, щоб ефективно збирати, зберігати, аналізувати та поширювати найновішу інформацію.

«Метінвест-СМЦ» стане поштовхом в управлінні підприємством завдяки вдосконаленій інформаційній системі управління. Застосувавши цю техніку, менеджери отримають швидкий доступ до відповідної інформації про бізнес-операції, яку вони потім зможуть порівняти з відповідними стандартами та правилами. Це дозволить їм ефективно оцінити ефективність діяльності підприємства та, якщо необхідно, оперативно вжити коригувальні дії, забезпечуючи ефективний контроль.

Для посилення контролю за поведінкою співробітників у «Метінвест-СМЦ» ми пропонуємо кілька практичних порад, які менеджери можуть використовувати для оптимізації своїх управлінських процесів. Виконання цих рекомендацій допоможе уникнути будь-яких ненавмисних негативних наслідків для підлеглих, сприяючи більшій ефективності компанії. Ось кілька пропозицій для розгляду.

Ефективні бізнес-лідери повинні встановити стандарти, які працівники можуть сприйняти всім серцем. Співробітники повинні розуміти, що оцінка ефективності базується на об'єктивних і комплексних критеріях, які точно відображають їхню роботу. Крім того, співробітники повинні чітко розуміти, як їхні внески можуть допомогти компанії досягти загальних цілей. Проте, якщо працівники вважають, що стандарти контролю є неповними або несправедливими, вони можуть відключитися, що призведе до невиконання вимог, навмисних порушень або відчуття виснаження та безнадійності.

Ефективна комунікація є запорукою успішного управління будь-якою компанією. Заохочення відкритого діалогу між керівниками та працівниками має вирішальне значення, особливо коли йдеться про розв'язання проблем із системою контролю. Конструктивну критику слід вітати, щоб покращити якість роботи, не ображаючи нікого. Менеджерам життєво важливо чітко повідомляти про очікувані результати системи контролю, щоб кожна сфера контролю відповідала цьому стандарту. Сприяючи такому спілкуванню,

співробітники краще розуміють справжню мету системи контролю та виявляють будь-які недоліки в ній.

Ефективне управління «Метінвест-СМЦ» вимагає від його керівників балансу та уникнення надмірного контролю. Надмірний контроль, включаючи мікроуправління підлеглими, може призвести до відволікання від важливих завдань. Дуже важливо уникати частих і ретельних перевірок їхньої роботи, які, зрозуміло, можуть викликати розчарування.

Для забезпечення оптимальної продуктивності керівники «Метінвест-СМЦ» повинні встановити суворі, але досяжні стандарти. Мотивація співробітників є вирішальним фактором при розробці заходів контролю, і чіткі стандарти часто сприяють цьому, надаючи конкретні очікування. Проте теорія очікування мотивації припускає, що люди, швидше за все, працюватимуть для досягнення цілей, які, на їхню думку, можуть реально досягти. Якщо стандарт занадто високий або вважається несправедливим, це може демотивувати працівників. І навпаки, якщо він занадто низький і його легко виконати, це може негативно вплинути на співробітників, які мають високу потребу в досягненні виняткових результатів. Ефективні лідери повинні визнавати відмінності в потребах і здібностях своїх підлеглих і відповідним чином розробляти стандарти.

Для того, щоб співробітники залишалися мотивованими та повністю інвестували в інтереси компанії, керівництву важливо визнавати та винагороджувати їхні досягнення. Керівництво «Метінвест-СМЦ» заслуговує подяки за успішне виконання поставлених завдань. Згідно з теорією очікування, прямий зв'язок між продуктивністю та винагородою необхідний для підтримки високого рівня продуктивності. Якщо працівники бачать, що їх наполеглива праця залишається непоміченою або винагородженою, це може призвести до зниження результатів у майбутньому. Тому для керівництва вкрай важливо встановити справедливі та пропорційні винагороди для своїх працівників.

Висновки до розділу 3

Опір персоналу компанії нагляду є звичайним явищем, і для керівників життєво важливо зрозуміти причини цього та як з ним боротися. Надмірний контроль — це помилка, яку іноді допускають керівники. Менеджери, які здійснюють нагляд, повинні мати на увазі, що працівники можуть негативно сприймати цю функцію, оскільки вони можуть боятися критики та покарань за помилки в роботі.

Контроль, як інструмент управління, покликаний сприяти стимулюванню.

Поєднання розвитку співробітників із продуктивністю може допомогти подолати недоліки та сприяти досягненню цілей.

Для забезпечення ефективного управління адміністративними органами вкрай необхідно розширити сферу офіційного контролю. Це передбачає ретельний аналіз процесу виконання рішень і активне усунення будь-яких недоліків або сфер, які потребують покращення.

Компанія приділяє велику увагу моніторингу якості прийняття рішень. Ці дані відіграють важливу роль в оцінці діяльності менеджерів і прийнятті рішень щодо просування по службі. Встановлення відповідного балансу між прямим спостереженням і дистанційним керуванням є ключовим для оптимізації організації контролю прийняття рішень. Дотримуючись чітко складеного плану роботи, ми можемо підвищити ефективність контрольних заходів.

Виконання контрольних функцій вимагає врахування загальної системи та умов праці персоналу. Щоб забезпечити ефективний контроль, до фахівців з обладнання слід звертатися в періоди, коли вони менш зайняті своїми основними обов'язками. Це дає їм можливість приділяти більше часу планам моніторингу та перевірок. Як варіант, можуть бути заздалегідь визначені графіки контролю із зазначенням часу та режиму контролю.

Щоб система контролю була успішною, вона має бути одночасно ефективною та результативною. Однак дуже важливо визнати, що його ефективність не залежить виключно від ініціативи та пильності персоналу на кожному етапі.

Система, яка пропонує велику кількість інформації, високу точність і блискавичні результати, не обов'язково є ідеальною. Натомість кращою є економічно ефективна система, яка надає відповідну кількість і якість інформації менеджерам. Інтелектуально розроблена інформаційно-контрольна система (ІКС) повинна пропонувати менеджерам лише релевантні деталі, які їм потрібні для виконання своїх обов'язків.

ВИСНОВКИ

Ефективне управління має вирішальне значення для досягнення організаційних цілей, оскільки воно служить механізмом для сприяння цьому. Якщо контроль відсутній або неефективний, підприємство може постраждати, подібно до управлінського вакууму. Щоб запобігти такому сценарію, необхідно своєчасно та ефективно здійснювати попередній, поточний та підсумковий контроль за діяльністю всіх співробітників, складськими запасами, виробничими процесами та іншими відповідними напрямками.

Застосування передових досягнень у створенні та впровадженні систем управління може значно зміцнити вашу позицію та надати додаткові конкурентні переваги.

Поняття «контроль» має різні тлумачення. Він служить основним принципом управління, втілює етап управління та функціонує як життєво важливий інструмент управління. Обґрунтування цього полягає в унікальних характеристиках кожного виробничого циклу чи соціального процесу, які вимагають ефективного управління для досягнення заздалегідь визначених цілей. Таким чином, організації, які прагнуть здійснювати управлінський вплив, повинні усвідомлювати свої потреби та бути готовими до відповідного впливу.

Контрольна функція керівництва має вирішальне значення для розпізнавання та усунення організаційних збоїв до того, як вони переростуть у повномасштабну кризу. Важливо відзначити, що своєчасне виявлення помилок і їх усунення можуть запобігти досягненню організацією своїх цілей.

Контроль формується через зовнішні засоби, які відображають визначені дії суб'єктів контролю. Ці дії полягають у регулюванні кількісних, вартісних і якісних аспектів окремих об'єктів. Кожна форма контролю пов'язана комплексом взаємопов'язаних методів і прийомів. Наприклад, у кількісній і вартісній формах контролю використовуються методи інвентаризації та тактика порівняння. Різні форми контролю тісно пов'язані

між собою, оскільки застосування кількісного контролю може спровокувати реалізацію ціннісного контролю, і навпаки.

«Метінвест-СМЦ», спеціалізується на продажу металевих виробів особистої продукції «Метінвест». Підприємство має самостійний баланс, веде поточний та інші рахунки в установах банків, має свою печатку, штампи, товарний знак та інші реквізити.

У «Метінвест-СМЦ» початковий етап процесу контролю передбачає встановлення стандартів, що підкреслює тісний зв'язок між функціями контролю та планування. Ці контрольні показники є результатами процедури планування, що включає конкретні цілі, які дозволяють відстежувати прогрес. Лише кілька стандартів, які використовуються для контролю, вибрані з численних цілей і стратегій підприємства.

Після встановлення початкових орієнтирів другий етап контролю для «Метінвест-СМЦ» передбачає аналіз фактичних результатів за цими стандартами. Завдання менеджера тут двояке: оцінити рівень досягнень щодо очікувань і оцінити величину відхилення від стандартів. Цей етап має вирішальне значення для визначення відповідного курсу дій, який необхідно вжити, і часто є найбільш помітною частиною всього процесу контролю. Оцінки, зроблені на цьому етапі, служать основою для будь-яких необхідних коригувань або вдосконалень. Завдання передбачає визначення ступеня варіації, кількісну оцінку результатів, ретрансляцію висновків та оцінку даних.

В Україні консалтингові послуги з управління проектами мають величезний потенціал. Бувши відносно автономним етапом у процесі створення або модернізації соціальних і технологічних систем, сучасний дизайн служить вирішальною ланкою між дослідженнями та виробництвом. Він функціонує як кульмінація дослідницьких зусиль і перший крок до фізичного розвитку системи проектування. Здатність проникливо контролювати такі проекти стає вирішальною конкурентною перевагою в будь-якій галузі.

Зараз в Україні відчувається дефіцит фахівців з управління проектами. Не вистачає професіоналів, які володіють досвідом аналізу теоретичних концепцій і застосування практичних знань, отриманих через реальний досвід роботи з місцевими корпоративними структурами. Робота над проектом характеризується не лише первинним наданням інформаційно-аналітичних послуг, але й постійною консультаційною підтримкою, яка охоплює весь життєвий цикл проекту.

Щоб повністю використати сучасні тенденції та вийти на потрібні ринки, важливо досліджувати зовнішні ресурси для стимулювання зростання підприємства. Зовнішні консультації можуть зосереджуватися на кількох ключових сферах: покращенні та просуванні пропозицій компанії, максимальному розширенні бренду, формуванні позитивної репутації та орієнтації як на поточних, так і на потенційних клієнтів. Використовуючи нові високоякісні дані для впливу на процеси, підсистеми та структури, підприємства можуть досягати своїх цілей і досягати успіху.

Хоча економічні та технічні ресурси є важливими, інноваційні проблеми вимагають більшого, ніж самі по собі. Консультування з управління та організаційного розвитку може бути потужним інструментом для вирішення складних завдань. Для компаній, які займаються складними інноваційними проектами, запровадження консультаційної підтримки та управління під час розробки та впровадження може стати цінним кроком до успіху.

Контрольна функція керівництва має вирішальне значення для виявлення недоліків підприємства та запобігання несприятливих ситуацій. Підприємство має бути пильним у розпізнаванні та усуненні помилок, перш ніж вони підірвуть його цілі, забезпечуючи тим самим свою платоспроможність. Проактивне використання контролю може допомогти запобігти банкрутству та забезпечити, щоб підприємства залишалися на правильному шляху до успіху.

Процес управління потребує контролю, який охоплює отримання інформації про наслідки управлінських рішень. Створення системи

індикаторів, яка визнає реальність і порівнює її з набором критеріїв для колективних дій, має вирішальне значення для здійснення контролю підприємства. Контроль як функція управління має дві основні грані: а) когнітивну, яка стосується сприйняття та аналізу даних; б) впливовий, який забезпечує систему управління коригуючими заходами. Хоча контроль є останнім аспектом циклу управління, його не слід ігнорувати з точки зору важливості.

Керівник повинен враховувати поведінку людей при розробці процедури контролю, яка передбачає їх присутність. Присутність людей на етапах управління та контролю має вирішальне значення.

Навряд чи є відкриттям те, що контроль має сильний вплив на поведінку. Менеджери часто здійснюють контроль над тим, що можна спостерігати, щоб спонукати працівників визначати пріоритети цілей компанії. У банківському секторі працівники, які беруть участь у транзакціях, отримують чіткі інструкції, а розрахунки готівкою ретельно перевіряються вищими особами з прозорістю. У фірмах працівники, уповноважені видавати позики чи підписувати чеки, знають про незалежних аудиторів, які ретельно перевіряють фінансові записи.

Загалом, корпорація може похвалитися надійною фінансовою стабільністю та стабільно покращує свої операційні результати на щорічній основі.

Автор запропонував кілька рекомендацій для підвищення загальної ефективності компанії:

1) Оновіть виробничий процес, придбавши сучасне обладнання, яке не тільки зменшує витрати, але й підвищує продуктивність і відповідає останнім досягненням технологій;

2) У майбутньому передбачається використання автоматизованого машинного виробництва та заміна деяких видів людської праці роботами;

- 3) Розширити свої виробничі горизонти, включивши нові пропозиції продуктів. Розширити асортимент доступної продукції;
- 4) Знайдіть нових покупців усередині країни та за кордоном;
- 5) Утворюючи партнерські відносини з різними брендами, вони прагнуть розширити привабливість свого продукту та залучити ширшу аудиторію.

Викриття внутрішньої роботи процесу контролю не для того, щоб зловити правопорушників, а для того, щоб запобігти цьому. Основна мета полягає в тому, щоб співробітники знали про ефективність системи, спонукаючи їх уникати помилок, сумнівних транзакцій та будь-якої іншої неприємної діяльності. Своєю чергою, це підвищує шанси контролю максимально наблизити фактичний результат до запланованого.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко, В.М. Організація системи контролю в управлінні бізнесом / В.М. Бабенко. – К.: МАУП, 2016. – 185 с.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) «Метінвест-СМЦ» за 2019 рік
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) «Метінвест-СМЦ» за 2020 рік
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) «Метінвест-СМЦ» за 2021 рік
5. Басанцов І. В. Державний фінансовий контроль: регіональні аспекти: монографія. Київ : Корпорація, 2016. 234 с. Організація готельно-ресторанної справи.
6. Борисенко, О.С. Контроль за витратами як елемент системи управління витратами підприємства / О.С. Борисенко. – К.: КНЕУ, 2017. – 195 с.
7. Бурова Т. А., Корнієнко О. С. Бухгалтерський облік та аудит для менеджерів: навч. посібник. Миколаїв : НУК, 2017. 128с.
8. Види контролю. URL: <https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/112vidi-kontrolyu.html>
9. Внутрішнє середовище організації. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5414.html>
10. Гаращук В. М. Проблеми організаційного забезпечення контролю і нагляду в державному управлінні. Проблеми законності. 2015. Вип. 71. С. 100–103.
11. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436–IV : Станом на 07 бер. 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43615#Text>
12. Григоренко, В.В. Система контролю в управлінні проектами / В.В. Григоренко. – К.: Вид-во А.С.К., 2015. – 183 с.
13. Гудзь, С.Б. Контролінг в управлінні бізнесом: зміст та особливості впровадження / С.Б. Гудзь. – К.: КНЕУ, 2015. – 255 с.
14. Гушко С. В. Економічні основи проведення аудиту діяльності промислових підприємств. Київ : Криворізький економічний ін-т Державного

вищого навч. закл. «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : 2018. 265 с.

15. Дерев'янку, В.М. Контроль управлінської діяльності: теорія та практика / В.М. Дерев'янку. – К.: МАУП, 2016. – 203 с.

16. Дікань Л. В., Щербаков О. І., Ольховський Ю. А. Контроль в бюджетних установах : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Харків : ІНЖЕК, 2016. 208 с.

17. Дікань Л.В. Контроль і ревізія : навч. посіб. Київ : Знання, 2015. 327 с.

18. Ждан Т. А. Економічна сутність та зміст поняття «державний фінансовий контроль». Науковий журнал «Причорноморські економічні студії», 2018. № 16. С.161-168.

19. Жукова, А.В. Управління системою контролю в умовах нестабільності зовнішнього середовища / А.В. Жукова. – К.: КНЕУ, 2015. – 175 с.

20. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) «Метінвест-СМЦ» за 2019 рік.

21. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) «Метінвест-СМЦ» за 2020 рік.

22. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) «Метінвест-СМЦ» за 2021 рік.

23. Іванова І. М. Сучасні європейські моделі системи фінансового контролю / І. М. Іванова. Теорії мікро– макроекономіки : зб. наук. праць проф. викл. складу і аспірантів, випуск 21 / за ред. проф. Мальвина Ю.М., Ніколенка Ю.В. Київ : Знання України, 2015. С. 74–76.

24. Іванова, О.І. Розвиток системи контролю в управлінні підприємством / О.І. Іванова. – К.: КНЕУ, 2016. – 183 с.

25. Ковальчук, О. М. Управління ефективністю діяльності підприємства: навч. посібник / О. М. Ковальчук, Т. В. Рубан, О. В. Солодчук. – Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 240 с.

26. Ковальчук, О. М. Управління якістю: теорія та практика: навчальний посібник / О. М. Ковальчук, Т. В. Рубан, О. В. Солодчук. – Київ: Центр учбової літератури, 2014. – 320 с.
27. Коломієць, О.Ю. Організаційно-економічні аспекти розвитку системи контролю в управлінні організацією / О.Ю. Коломієць. – К.: КНЕУ, 2014. – 219 с.
28. Кононова, Т.І. Контролінг в системі управління витратами підприємства / Т.І. Кононова. – К.: КНЕУ, 2017. – 198 с.
29. Контроль. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Контроль>
30. Концептуальні засади ефективного розвитку будівельної організації на базі раціонального управління / В.І.Савенко, С.І.Доценко, В.В.Клюєва, С.П.Пальчик // Управління розвитком складних систем : зб. наук. праць / Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури; гол. ред. П.П.Лізунов. – Київ, 2018. – Вип. 33. – С. 185-189.
31. Косман, М.О. Контроль управлінської діяльності: сутність та організація / М.О. Косман. – К.: МАУП, 2016. – 223 с.
32. Крикун, О.В. Системи контролю в управлінні організацією: теорія та практика / О.В. Крикун. – К.: Знання України, 2014. – 240 с.
33. Кушнір, І.А. Розвиток системи контролю в управлінні підприємством / І.А. Кушнір. – К.: Знання України, 2015. – 223 с.
34. Лазарева, О. В. Управління якістю в системі управління підприємством: навч. посібник / О. В. Лазарева. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 208 с.
35. Лисенко, І. А. Контролінг у системі управління підприємством: навч. посібник / І. А. Лисенко, Л. В. Коренева, О. В. Березіна. – Київ: КНЕУ, 2015. – 320 с.
36. Лисенко, І. А. Управління ефективністю діяльності підприємства: навчальний посібник / І. А. Лисенко, Л. В. Коренева, О. В. Березіна. – Київ: КНЕУ, 2014. – 320 с.

37. Ліпова, Г.М. Система контролю в управлінні ризиками на підприємстві / Г.М. Ліпова. – К.: Вид-во А.С.К., 2014. – 155 с.
38. Матюк Л. В. Контроль і ревізія: конспект лекцій для студентів напрямку підготовки «Облік і аудит» денної форми навчання/ уклад. Любешів : Любешівський технічний коледж Луцького НТУ, 2018. 86 с.
39. Мельниченко, О.В. Управління системою контролю в організації / О.В. Мельниченко. – К.: КНЕУ, 2017. – 189 с.
40. Менеджмент : навч. посіб. / М. М. Шкільняк та ін. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
41. Менеджмент: навч. посіб. / Н. С. Краснокутська та ін. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.
42. Михайленко, О.В. Система контролю в управлінні логістичними ризиками на підприємстві / О.В. Михайленко. – К.: Знання України, 2015. – 215 с.
43. Організаційне управління. Контроль за результатами: навч. посіб. / О. В. Березіна, Л. В. Коренева, І. А. Лисенко та ін. – Київ: КНЕУ, 2016. – 434 с.
44. Офіційний сайт компанії ТОВ "Метінвест-СМЦ" – URL: <https://sales.metinvestholding.com/ua/global/msmc>
45. Павловський Володимир Володимирович, Кравченко Олена Вікторівна Організація системи контролю на підприємстві. Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference. Madrid, Spain. 2023. Pp.224-226 URL: <https://isg-konf.com/trends-theories-and-ways-of-improving-science/>
46. Приходько, І.С. Система контролю в управлінні проектами на підприємстві / І.С. Приходько. – К.: КНЕУ, 2017. – 182 с.
47. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України N 5463-VI від 16.10.2012р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T293900>
48. Радченко, В.І. Контроль як складова управлінського процесу / В.І. Радченко. – К.: МАУП, 2016. – 234 с.

49. Рубитель О. В лабіринтах внутрішнього контролю. Blog. 2020. URL: <https://blog.liga.net/user/orubitel/article/35496>
50. Рубчак, О.В. Сучасні підходи до організації системи контролю в управлінні підприємством / О.В. Рубчак. – К.: КНЕУ, 2016. – 201 с.
51. Середа, Н.О. Контролінг в управлінні організацією: структура та інструментарій / Н.О. Середа. – К.: КНЕУ, 2017. – 268 с.
52. Системы контроля организации. Учебные материалы. URL: <https://works.doklad.ru/view/4xit6zkHIYg/all.html>
53. Скрипник, Т.В. Контроль в управлінні людськими ресурсами на підприємстві / Т.В. Скрипник. – К.: КНЕУ, 2015. – 189 с.
54. Строкова, Г.А. Система контролю в управлінні малим підприємством / Г.А. Строкова. – К.: Вид-во А.С.К., 2015. – 176 с.
55. Сучасна система контролю. Лідерство і управління BigLib.info. URL: <https://biglib.info/8240-suchasna-sistema-kontrolyu-lderstvo-upravlnnya.html>
56. Ткаченко А.М. Сутність, зміст і місце контролю в системі управління. Придніпровський науковий вісник. № 10 (77), Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2015.
57. Федоренко, Л.О. Система контролю в управлінні фінансовими ризиками на підприємстві / Л.О. Федоренко. – К.: Видавничий дім "Промінь", 2016. – 201 с.
58. Чайка Г.Л. Ефективність в управлінні : навч. посібник / Г.Л.Чайка, О.Г.Чайка. – Київ : Знання, 2018. – 334 с. : іл. – Бібліогр.:с.321-334.
59. Яценко В. М. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи їх вирішення. Бухгалтерський облік і аудит. 2015. С. 34–35.