

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

До захисту допустити:
Завідувач кафедри



Омельченко В.Я.

«01» червня 2023р.

**«ЗАСТОСУВАННЯ І РОЗВИТОК ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ В
СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА»**

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

Новикової Юлії Євгенівни

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

Науковий керівник:

Толпежнікова Т.Г., к. е. н.

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

Рецензент:

Білоус-Сергєєва С.О., к. е. н., доцент,
доцент кафедри економічної теорії та
підприємництва ДВНЗ «Приазовський
державний технічний університет»
(м. Дніпро)

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

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою добре 85 В Секретар

ЕК



« 15.06» 2023р.

**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)

_____ (ПП завідувача кафедри)

« _____ » _____ 20__ р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Новикова Юлія Євгенівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Застосування і розвиток функції контролю в системі менеджменту підприємства

керівник роботи Толпежнікова Т.Г., к. е. н.,

(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: дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку системи контролю в управлінні організацією

Об'єкт дослідження: Процеси контролю на підприємстві

Предмет дослідження: Теоретико-методичні та практичні аспекти контролю на підприємстві

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ
КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЮ

1.1. Поняття та елементи системи контролю в організації

1.2. Мета та завдання системи контролю в управлінні організацією

1.3. Організація ефективної системи контролю у сучасній організації

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ТОВ
«КАРГО-ЕКСПЕС»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Карго-Експрес»

2.2. Характеристика маркетингового середовища ТОВ «Карго-Експрес»







2.3. Аналіз та оцінка існуючої системи контролю на підприємстві

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ТОВ «КАРГО-
ЕКСПЕС»

3.1. Пропозиції щодо оптимізації системи контролю в організації

3.2. Оцінка Ефективності впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Карго-Експрес»

5. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Толпежнікова Т.Г., к. е. н.		
Розділ 2	Толпежнікова Т.Г., к. е. н.		
Розділ 3	Толпежнікова Т.Г., к. е. н.		

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)
Новикова Ю.Є.
(прізвище та ініціали)


Науковий керівник роботи _____
(підпис)

Толпежнікова Т.Г.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	9
1.1. Поняття та елементи системи контролю в організації	9
1.2. Мета та завдання системи контролю в управлінні організацією	14
1.3. Організація ефективної системи контролю у сучасній організації.....	18
Висновки до 1 розділу	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ТОВ «Карго-Експрес»	25
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Карго-Експрес»	25
2.2. Характеристика маркетингового середовища ТОВ «Карго-Експрес».....	31
2.3. Аналіз та оцінка існуючої системи контролю на підприємстві	40
Висновки до 2 розділу	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ТОВ «Карго-Експрес»	48
3.1. Пропозиції щодо оптимізації системи контролю в організації	48
3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Карго-Експрес»	52
Висновки до 3 розділу	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність дослідження. Наявність ефективної системи контролю може сформувати передумову для сприятливого розвитку бізнесу, створити довіру користувачів до фінансової звітності компанії та підвищити конкурентоспроможність компанії. Твердження ґрунтується на тому, що наявність правильно організованої системи контролю в управлінні підприємством дозволяє виявити проблемні аспекти розвитку підприємства, виявити відхилення від нормативних показників та виявити резерви використання ресурсів підприємства. Крім того, відбувається безумовне підвищення якості та ефективності виробничих баз, структурних підрозділів (у тому числі фінансових), служб і філій підприємств також створює основу для формування довіри з кредиторами та залучення інвестицій.

Отже, функція контролю в організації завжди буде актуальною, а також актуальним буде питання наскільки цей контроль є ефективним.

Різноманітні аспекти теорії та практики розвитку системи контролю в організації розглядали у своїх працях такі науковців, як: Белова І.М., Дідоренко Т.В. [2], Бондаренко Н.М., Шачаніна Ю.К. [3], Григораш І.О. [5], Дікань Л.В. [8], Загорудько В.Л., Давиденко О.Р., Смаль О. В. [10], Зубчик С.М. [12], Капліна А.І. [13], Мулик Я.І. [17], Прокопенко Л.В. [20], Стефанюк І.Б. [23] та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку системи контролю в управлінні організацією.

Зазначена мета зумовила постановку низки **завдань**:

- розкрити поняття та елементи системи контролю в організації;
- дослідити мету та завдання системи контролю в управлінні організацією;
- охарактеризувати організацію ефективної системи контролю в сучасній організації;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Карго-Експрес»;
- навести характеристику маркетингового середовища ТОВ «Карго-Експрес»;

- здійснити аналіз та оцінку існуючої системи контролю в організації;
- запропонувати пропозиції щодо оптимізації системи контролю в організації;
- оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Карго-Експрес».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси контролю на підприємстві.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні та практичні аспекти контролю на підприємстві.

Методологічною основою роботи є загальнонаукові **методи** дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний.

Інформаційною базою для дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління підприємством, контролінгу, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання господарської діяльності; статистично-звітна документація бази дослідження, організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз системи контролю на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Результати особистих досліджень ТОВ «Карго-Експрес» було презентовано під час IV Форуму молодих науковців (МДУ, 18 травня 2023 р.) та опубліковано у збірці матеріалів XXI Міжнародної науково-практичної конференції «Scientists and methods of using modern technologies» (30 травня – 02 червня 2023 р., Мельбурн, Австралія).

Структура та обсяг роботи. Структура кваліфікаційної роботи обумовлена метою і завданнями, поставленими і вирішеними в процесі дослідження, складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний зміст роботи складає 62 сторінок машинописного тексту без урахування додатків. Робота містить 18 таблиць, 7 рисунків та 1 додаток. Список використаних джерел включає 31 найменування і викладений на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Поняття та елементи системи контролю в організації

Контроль – одна з основних функцій управління. На функціонування організації впливають безліч факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, вплив яких передбачити практично неможливо. Це пов'язано, зокрема, з планами організації, які мають властивість змінюватись. Контроль є особливим інструментом для продуктивної роботи та подальшого розвитку підприємства.

Слід зазначити, що на даний час відсутня єдине і чітке визначення поняття «контроль». Різні вчені трактують його по-різному. Підходи щодо визначення сутності контролю наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «контроль»

Автор	Трактування поняття «маркетинг»
Белова І.М., Дідоренко Т.В.	«...це процес спостереження і перевірки виробничої і фінансово-господарської діяльності підприємств, здійснюваний відповідними суб'єктами управління з метою виявлення відхилень від встановлених параметрів цієї діяльності, усунення та попередження негативних явищ і тенденцій» [2]
Григораш І. О.	«...є заключним етапом управлінського циклу і початком нового циклу, здійснює порівняння кінцевих результатів і всього процесу функціонування і керуючої системи з наперед заданими параметрами, цілями і обмеженнями» [5]
Дікань Л.В.	«...є способом організації зворотних зв'язків, завдяки яким орган управління одержує інформацію про хід виконання його рішення» [8]
Загорудько В. Л., Давиденко О. Р., Смаль О. В.	«система спостережень і перевірки процесу функціонування та фактичного стану керованого об'єкта з метою оцінки обґрунтованості та ефективності прийнятих управлінських рішень і результатів їх виконання, виявлення відхилень від вимог цих рішень, усунення несприятливих явищ і сигналізації про них, при необхідності, компетентним органом» [10]
Зубчик С. М.	«...це система спостережень та перевірки відповідності функціонування управлінського об'єкта прийнятним рішенням, які визначають результати управлінських дій на управлінській об'єкт та відхилення, допущені в процесі виконання рішень» [12]

Продовження табл.1.1

1	2
Капліна А. І.	«...це управлінська діяльність, завданням якої є кількісна та якісна оцінка та облік результатів роботи організації» [13]
Матюк Л. В.	«...є відображенням функцій обліку і аналізу, а також виявляє та усуває помилки в діях усіх функцій управління – планування, обліку, аналізу і регулювання» [16]
Пашкевич М. С., Шишкова Н. Л.	«...є складовою частиною бухгалтерського обліку на різних стадіях процесу при реалізації всіх елементів його методу»[19]
Стефанюк І. Б.	«...це праця за спостереженням і перевіркою відповідності процесу функціонування об'єкта прийнятим управлінським рішенням, законам, нормам, стандартам, правилам, наказам і т.д.; виявленням результатів впливу суб'єкта на об'єкт, допущених відхилень від вимог управлінських рішень від прийнятих принципів організації та регулювання» [23]

Джерело: систематизовано автором

Отже, контроль - це процес, що дає впевненість підприємству у досягненні своїх цілей. Це система звірення та моніторингу виконуваної роботи керованої підсистеми щодо прийнятих рішень, а також розробки тих чи інших, зокрема коригуючих, заходів.

Як функція управління контроль являє собою процес: зіставлення досягнутого результату із запланованим; визначення ступеня відповідності фактичного стану системи бажаному; виявлення причин відхилень. У зв'язку з цим створення дієвої ефективної системи контролю неможливо без:

- знання економічних законів та правових аспектів діяльності організації;
- наявності регламентів, норм і нормативів;
- постановлення чітких цілей підприємницької діяльності;
- розробки стратегій, планів, дорожніх карт;
- використання знань про психологію та обліку соціальних аспектів;
- облік ризиків;
- налагодженої системи обліку та звітності [26].

Контроль є невід'ємним елементом процесу планування на всіх його стадіях. Основна мета контролю - запобігання відхиленням від регламентів, норм, планів, що значно дешевше, ніж їхнє виправлення. Відповідно,

ефективність контролю закладається на стадії проектування підприємства та організації системи управління. При цьому необхідна спрямованість контролю на стратегічні пріоритети організації та основні сфери її діяльності. Контрольні функції мають бути взаємопов'язані та інтегровані у всі функції управління [14]. Інформація, отримана в результаті контролю, аналізується в майбутніх періодах як накопичений досвід і використовується при коригуванні цілей та формуванні мотивацій.

Виділяють такі види контролю [5, с.97]:

- попередній контроль – реалізується на початок здійснення роботи. У ході його виявляється готовність підприємства до початку виконання поставленого завдання;
- поточний контроль - реалізується безпосередньо у процесі роботи шляхом оцінки її результатів та виявлення відхилень, що дозволяють швидко реагувати на їх причини;
- заключний контроль проводиться після завершення робіт. Основне його завдання - забезпечення керівництва інформацією, необхідною для планування, за умови здійснення в майбутньому схожих робіт.

Система контролю в організації повинна включати два рівні: нижній та верхній.

Нижній рівень є контроль над виконанням бюджетів центрів фінансової відповідальності, здійснюваний економічними службами цих підрозділів.

Верхній рівень є контроль над виконанням бюджетів всіх центрів фінансової відповідальності, здійснюваний фінансово-економічною службою комерційної організації та її бухгалтерією.

Елементи системи контролю в організації [16, с.21]:

- об'єкти контролю (планові документи центрів відповідальності організації);
- предмети контролю (окремі характеристики стану планових документів);
- суб'єкти контролю (центри відповідальності, які здійснюють

контроль за виконанням планових документів);

– технологія контролю (склад процедур, необхідних виявлення відхилень між фактичними і запланованими показниками планів).

Виконання функції контролю передбачає:

- отримання інформації;
- опрацювання отриманої інформації;
- аналіз інформації про існуючі результати господарської діяльності;
- зіставлення отриманих результатів з плановими показниками, виявлення відхилень та діагностика цих відхилень;
- вдосконалення діяльності, необхідної для досягнення поставленої мети [3, с.120].

Процес контролю в організації складається з наступних етапів:

- 1) визначення складу осіб, які контролюють виконання різних статей планів;
- 2) визначення переліку контрольних показників для аналізу;
- 3) збору інформації про виробничо-фінансову діяльність організації та складання звітів;
- 4) порівняння планових та фактичних показників та визначення відхилень;
- 5) аналізу відхилень та виявлення їх причин;
- 6) прийняття рішення про коригування бюджету або посилення контролю за його виконанням [3, с.121].

Однією з позитивних сторін контролю є орієнтир на те, які галузі діяльності підприємства найбільш продуктивні. Виявляючи успіхи та невдачі підприємства, їх причини та наслідки, можливо оперативно пристосувати підприємство до умов зовнішнього середовища. Як показує практика, велика кількість керівників у реальній роботі несерйозно ставляться до функції контролю, що, безумовно, знижує якість усієї системи управління підприємством чи організацією та створює перешкоди у досягненні намічених цілей.

Один з основних чинників, що зумовлюють необхідність контролю,

полягає в тому, що підприємство може вчасно фіксувати та коригувати свої недоліки, перш ніж вони вплинуть на досягнення цілей підприємства. Не менш важлива позитивна сторона контролю, що полягає у повній підтримці усієї успішної діяльності організації; порівняння фактичних результатів із запланованими.

Для того, щоб контроль міг виконувати своє завдання, він повинен мати ряд важливих властивостей:

- стратегічна спрямованість контролю, тобто, відображення загальних пріоритетів організації та підтримка їх;

- орієнтація на результати - організація фактично досягає бажаних цілей та в змозі сформулювати нові цілі, які забезпечують її виживання та подальший розвиток;

- відповідність контролюваному виду діяльності - контроль повинен об'єктивно вимірювати та оцінювати те, що дійсно важливо;

- контроль повинен здійснюватися своєчасно;

- контроль повинен здійснюватися відповідно до чітко визначених цілей;

- контроль, як і плани, повинен бути досить гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються;

- бути простим та економічним, його результати мають бути зрозумілими всім зацікавленим сторонам;

- до контролю необхідно залучати весь персонал, бо найкращий контроль - це самоконтроль [8, с.63].

Крім того, розрізняють зовнішній та внутрішній контроль. Внутрішній контроль має місце, коли суб'єкт і об'єкт знаходяться в одній системі, зовнішній контроль – в різних системах.

Зовнішній контроль здійснюється адміністрацією (президентом компанії, віце-президентом тощо) або регулюючими органами (наприклад, органами влади, податковим регулятором, банком). Необхідність і результативність зовнішнього контролю обумовлена тим, що люди, по-перше, працюють краще, коли знають, що за ними спостерігають. По-друге, співробітники

винагороджуються чи караються за результатами зовнішнього контролю. По-третє, зовнішній контроль дозволяє оцінювати діяльність структурного підрозділу не з погляду його співробітників, а з точки зору досягнення цілей усієї організації.

Внутрішній контроль організації забезпечується її власними силами, він здійснюється самими виконавцями: вони контролюють її роботу і результати, при необхідності вносять корективи у власну діяльність.

Таким чином, контроль є невід'ємним процесом у роботі організації, має як позитивні, так і негативні сторони, присутній на всіх стадіях роботи, починаючи з формування ідей організації та закінчуючи заключними стадіями її роботи.

1.2. Мета та завдання системи контролю в управлінні організацією

Основна мета контролю – запобігання відхиленням від регламентів, норм, планів, що значно дешевше, ніж їхнє виправлення.

Система контролю сучасного підприємства повинна мати чітку стратегічну спрямованість, оскільки контроль є процесом аналізу відповідності розвитку підприємства його цілям і стратегічним планам, що відображають основні пріоритети розвитку підприємства. Як об'єкт контролю виступає вся сукупність аспектів діяльності підприємця; суб'єктом, залежно від масштабу підприємства, може бути як сам підприємець, у разі ПП чи мікропідприємства, так і багаторівнева система внутрішнього контролю у великих підприємствах та холдингах. Незалежно від розмірів об'єкта та суб'єкта, система контролю має бути раціонально організованою, дієвою, економічною. Контроль є найважливішою складовою управління.

Будучи завершальною стадією циклу менеджменту, суттю якою є механізм зворотних зв'язків, контроль у поєднанні зі стратегічним плануванням забезпечує спостереження за досягненням цілей підприємства [10, с.121].

Необхідність контролю на підприємстві обумовлена причинами, що наведені на рис. 1.1.

Невизначеність, складність та динамічність середовища. Контроль зменшує невизначеність, характерну мінливому середовищу організації. Плани та організаційні структури – це лише картини того, яким хотілося б бачити майбутнє керівництво. Безліч різноманітних причин може перешкодити реалізації цілей організації. Зміни законів, соціальних цінностей, технології, умов конкуренції та інших змінних величин навколишнього середовища можуть перетворити плани, цілком реальні в момент їх формування, через деякий час на щось цілком недосяжне. Щоб підготуватися і відреагувати належним чином на зміни середовища, організаціям потрібен ефективний механізм оцінки їх можливих змін, чим і виступає контроль.

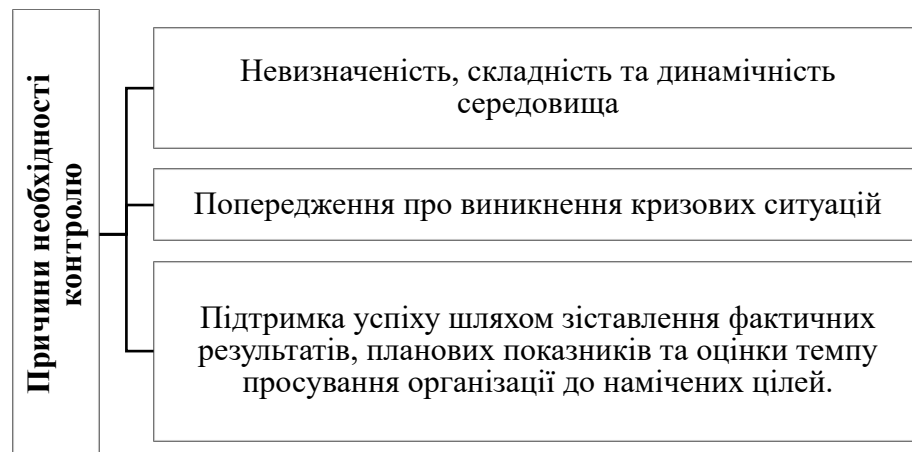


Рис.1.1. Причини необхідності контролю [10, с.121]

Контроль попереджає про виникнення кризових ситуацій. Помилки та проблеми, що виникають при аналізі ситуації всередині організації, переплітаються, якщо їх вчасно не виправити, з помилками щодо оцінки майбутніх умов середовища та поведінки людей. Імовірність такого переплетення помилок в організації дуже велика через високий рівень взаємозалежності видів діяльності. Нині, у вітчизняній економіці поширеною є ситуація, коли організація не припиняє свою діяльність, а існує, але постійно переходить з однієї кризи в іншу. При цьому більшість досвідчених менеджерів вважає, що в їхньому бізнесі такий стан неминучий. Насправді, якась випадкова ситуація може розвиватися надто швидко, щоб організація одразу могла зафіксувати її та виробити лінію поведінки, однак у більшості випадків немає

необхідності постійно вдаватися до методів антикризового управління.

Контроль дозволяє виявити проблеми та скоригувати відповідно діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Одна з найважливіших причин необхідності здійснення контролю полягає в тому, що будь-яка організація, безумовно, повинна мати здатність вчасно фіксувати помилки та виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей організації [10, с.122].

Підтримка успіху шляхом зіставлення фактичних результатів, планових показників та оцінки темпу просування організації до намічених цілей. Зіставляючи реально досягнуті результати із запланованими, тобто, відповідаючи питанням, наскільки ми просунулися до поставлених цілей, керівництво організації отримує можливість визначити, які саме напрями діяльності організації найефективніше сприяли досягненню її спільних цілей.

Визначаючи успіхи, невдачі та його причини, менеджери отримують можливість досить швидко адаптувати організацію до динамічним вимогам середовища та забезпечити цим найбільші темпи просування до пріоритетних цілей організації.

Контроль покликаний визначити: наскільки добре виконуються окремі операції та які слід внести зміни для досягнення кращих результатів. При неефективному функціонуванні системи контролю підприємство може зазнавати трудових, матеріальних, вартісних, тимчасових, інформаційних, інтелектуальних втрат. Крім того, за відсутності системи моніторингу аспектів безпеки можуть додатково виникнути ризики шкоди життю та здоров'ю людей, репутації підприємства, збитку довкіллю, екологічні втрати [10, с.123].

Контроль має бути всеохоплюючим, дієвим та економічно доцільним, проте при вирішенні проблем раціональної організації систем виникає дилема: «повнота охоплення/економічність». Як забезпечити дієвість контролю, з одного боку, та його економічність, з іншого? Як не довести до абсурду втілення в життя принципу загального охоплення, яким виправдовується нескінченне самозростання контролюючих органів (і зовнішніх, і внутрішніх)?

«Загальний охоплення» має на увазі не контроль усіх процесів та операцій, а охоплення всіх сфер діяльності: постачальницько-збутову, виробничу, фінансову, соціальну. При цьому контроль має забезпечувати дотримання законодавства та правових норм не лише держави, в якій здійснюється діяльність підприємства, а й норм міжнародного права.

У системі управління контроль виконує функції, подані на рис.1.2.

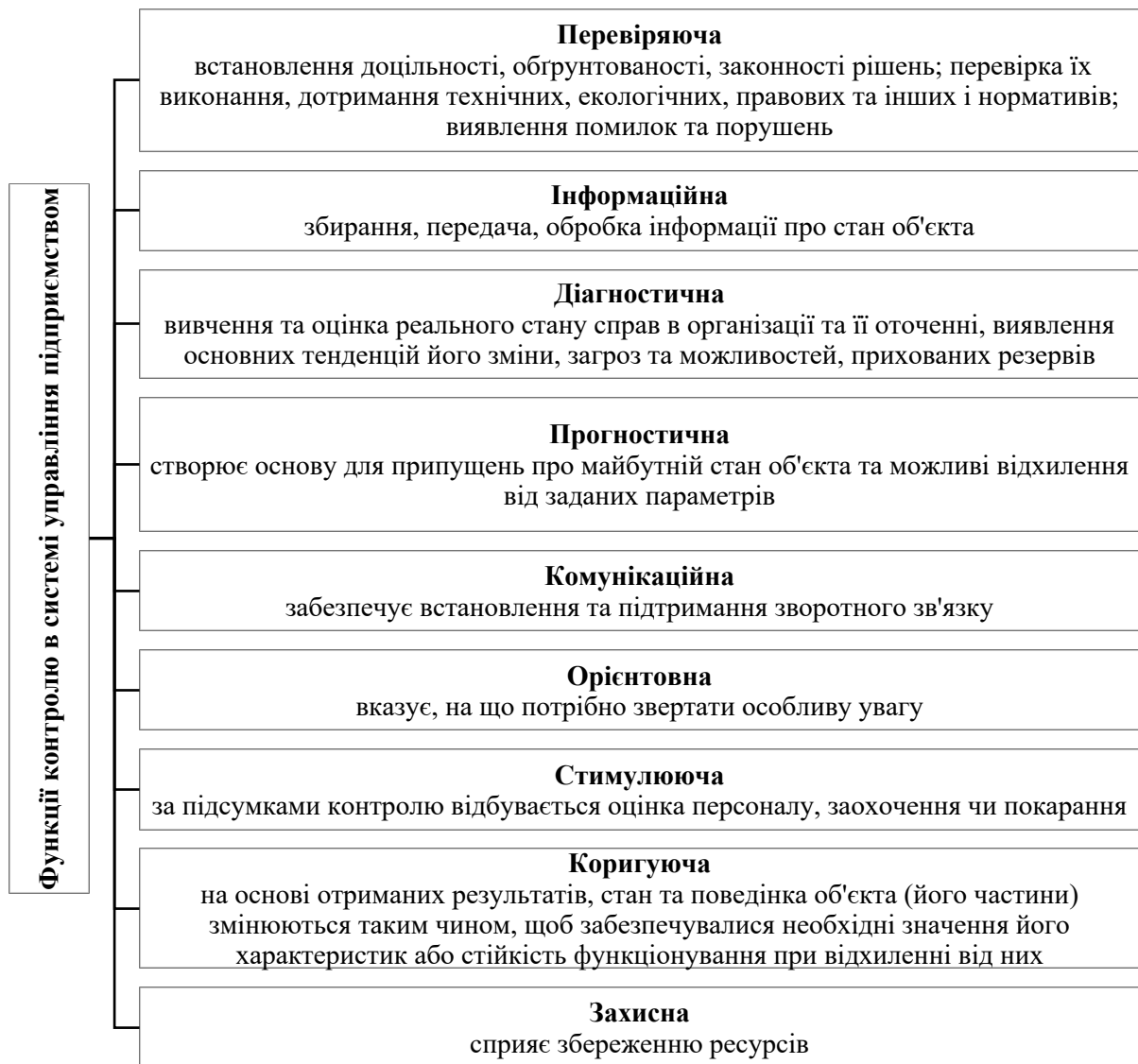


Рис.1.2. Функції контролю в системі управління підприємством [13]

Оптимальна структура контролю може розглядатися як одна з важливих стратегічних переваг з точки зору надійності та керованості підприємства. Виділяють необхідні та достатні умови створення та функціонування системи контролю:

- контролю має бути піддана кожна зі сфер діяльності підприємства;
- контроль має бути дієвим та інформативним;
- контроль має бути економічним.

Одним з основних принципів організації системи контролю позначається її економічність. При цьому цілком обґрунтовано не йдеться про економічну ефективність системи контролю загалом. Цілісної системи контролю як такої немає. Її окремі складові, маючи різні цілі, об'єкти, суб'єкти, мають різні форми результатів та витрат, відповідно, різні та методи їх визначення.

Оскільки завдання, що стоїть перед системою контролю, - служити умовою підвищення стійкості та ефективності підприємництва, система контролю повинна бути надійною і дієвою, а вигоди, що забезпечуються контролем, повинні перевищувати витрати на її організацію. Виробнича структура, що функціонує в умовах нестабільності та високої невизначеності, може бути доповнена надмірно організованою системою контролю. Відповідно, витрати на цю систему контролю можуть бути невиправдано високими. В ідеалі необхідність внутрішнього контролю може бути мінімізована за умови, що виробнича структура високонадійна, функціонує автоматично, реалізуючи певні цілі за заданими алгоритмами. При цьому витрати на систему контролю зводяться до нуля, хоча сама виробнича система, що детерміновано функціонує, вимагає, як правило, значних капітальних вкладень і поточних витрат. Відповідно, обсяг контролю має бути оптимальним для вирішення конкретних завдань. Недостатній контроль веде до втрачених вигод у зв'язку з не виявленими, а отже, не використаними резервами. Зайвий контроль, своєю чергою, тягне за собою неефективне витрачання ресурсів. У результаті і в тому, і в іншому випадках результатами можуть бути менше витрат на її організацію та функціонування.

1.3. Організація ефективної системи контролю у сучасній організації

У сучасному світі економічних відносин, що стрімко розвиваються, і

розвиненої конкуренції, щоб зберігати свої позиції на ринку або поліпшити їх, підприємству життєво необхідно вміти підлаштовуватись під мінливі умови і бути гнучкими. У таких умовах важливо створити таку службу, яка допоможе своєчасно визначати основні ризики, та зможе спрогнозувати їх та забезпечити збалансований розвиток та грамотне функціонування господарюючого суб'єкта. Саме такою службою виступає система контролю.

Організація системи контролю на підприємстві має бути спрямована на підвищення ефективності господарювання, досягнення поставлених цілей, і навіть окупність вкладених ресурсів [22, с.32].

Від того, наскільки буде складною організація служби контролю, безпосередньо залежить від організаційної структури підприємства, чисельності управлінського персоналу, розгалуженості мережі відокремлених підрозділів, ступеня централізації бухгалтерського обліку та інших характеристик підприємства. Важливий фактор, який має враховуватись при створенні служби контролю – це витрати, які зазнає господарюючий суб'єкт під час створення служби контролю. Зараз на підприємствах України можливе використання таких способів організації служби контролю:

- 1) створення служби власними силами;
- 2) частковий аутсорсинг або інакше косорсинг;
- 3) аутсорсинг.

При аутсорсингу відбувається передача всіх функцій контролю спеціалізованій компанії, яка цілеспрямовано надає даний вид послуг або зовнішньому консультанту. При косорсингу ж створюється система контролю, в яку іноді будуть залучені зовнішні консультанти та деякі члени компаній, що спеціалізуються на цьому.

Таблиця 1.2

Види витрат, що виникають під час організації служби контролю
різними способами

Спосіб організації	Види витрат
--------------------	-------------

Організація власними силами	<ul style="list-style-type: none"> – навчання персоналу; – виплати на заробітну плату; – страхові внески; – обладнання місця для роботи служби: придбання офісного та електронно-обчислювального обладнання; – купівля канцтоварів; – витрати на оренду приміщення.
Косорсинг	<ul style="list-style-type: none"> – обладнання місця для роботи служби: придбання офісного та електронно-обчислювального обладнання; – купівля канцтоварів; – витрати на оренду приміщення; – виплати на заробітну плату (менш значні через скорочення штату співробітників); – страхові внески; – оплата послуг зовнішнього консультанта.
Аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> – оплата послуг аудиторської компанії.

Джерело: складено автором

Так витрати на створення служби контролю представленими методами будуть такими (табл. 1.2).

Виходячи з поданої інформації, ми бачимо, що найбільш витратним способом є організація системи контролю власними силами, а менш витратним – передача обов'язків служби на аутсорсинг.

Суб'єкти господарювання самостійно можуть вибрати один з представлених способів організації служби контролю, виходячи з поставлених цілей та витрат, які підприємство зможе дозволити собі під час створення цієї служби. Розглянемо переваги та недоліки кожного із способів в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняння способів організації служби контролю на підприємстві

Критерій	Створення власними силами	Косорсинг	Аутсорсинг
1	2	3	4
1. Умови функціонування	Функціонує на постійній основі, що сприяє підвищенню якості керування підприємством.	Функціонує постійно. Але допомога стороннього експерта обмежується запитами, що надходять до неї від служби внутрішнього контролю підприємства.	Функціонує з певною періодичністю, тим самим знижується систематичність робіт із внутрішнього контролю.

2. Якість виконуваної роботи	Фахівці, які працюють у цій службі, знають специфіку підприємства, і навіть специфіку діючої системи внутрішнього контролю. Але на перших етапах організації служби якість робіт перебуватиме на середньому або низькому рівні через налагодження механізму контролю.	Можливість розділити функції між службою контролю та стороннім експертом, тим самим складніші питання вирішуються експертами з боку та якість робіт підвищується. Проте експерти, що залучаються, можуть не помітити унікальних особливостей організації, що перевіряється.	В силу широкого спектру аутсорсингових компаній можна підібрати найвищий рівень якості. Але має місце відсутність повного знання специфіки діяльності підприємства, процесів управління підприємства та відсутність систематичності робіт із контролю.
3. Престижність підприємства та рівень довіри з боку інвесторів	Більша довіра з боку інвесторів до підприємств, де функціонує на постійній основі служба о контролю. Високий рівень престижності.	Середній рівень довіри та середній рівень престижності.	Середній рівень довіри, але найнижчий рівень престижності.

Продовження табл.1.3

1	2	3	4
4. Витрати часу створення	Тривалий процес. Необхідно вибрати форму організації (управління, служби, відділу), потрібне навчання кадрів.	Витрати часу схожі з методом організації служби своїми силами. Крім цього, час витрачатися на підбір експертів. Найбільш тривалий процес.	Оперативність створення внутрішнього контролю. Відсутність підготовчої, організаційної роботи з боку організації щодо проведення контролю.
5. Величина фінансових витрат	Найбільш витратний із способів організації. Витрати, пов'язані з підготовкою кадрів до роботи у службі контролю, і навіть розробки нормативно-методичної бази для контролю.	Зниження витрат при наймі/навчанні частини фахівців, хоча ці витрати все ж таки залишаються відчутними	Відсутність витрат за створення та зміст власного контролю.
6. Трудовитрати з боку керівництва	Висока трудомісткість робіт, пов'язаних із вибором оптимальної форми організації, навчання кадрів.	Схожі з організацією служби власними силами.	Мінімальні витрати та зусилля з боку посібника з координації роботи контролера.

7. Необхідність розробки методів проведення перевірок	Через відсутність джерела інформації методи проведення перевірок формуються власними силами підприємства.	Доступ до передових технологій та методик проведення перевірок та надання консультаційних послуг. Можливість запозичити досвід у спеціалізованої компанії	Робота проводиться за інноваційними методиками, потреба у розробці методик відсутня. Але знання спеціалістів не є власністю підприємства
8. Рівень зручності при віднесенні витрат на витрати для цілей оподаткування	Віднесення витрат не спричиняє складності.	Проблеми з віднесенням витрат за витрати з оподаткування.	Проблеми з віднесенням витрат за внутрішній контроль на витрати з оподаткування.
9. Незалежність контролю	Низький рівень незалежності. Можливість «замилування» результатів перевірки на прохання колег, друзів	Середній рівень незалежності	Незалежний контроль
10. Рівень професійної підготовки працівників	Недостатня професійна підготовка персоналу на початкових етапах реалізації контрольних заходів.	Можливість залучення досвідчених експертів у різних галузях, гнучкість у питаннях їх залучення.	Високий рівень професійної підготовки фахівців та отримання якісніших послуг.

Джерело: складено автором на основі [5, 9, 26, 27, 26]

Отже, якщо розглядати з позиції витрат як трудових, так і фінансових ресурсів, які організація понесе на створення служби контролю, безумовно, менш витратним є третій підхід. Але великим підприємствам і корпораціям не варто звертатись до цього підходу.

Подібним організаціям варто розглянути перший та другий варіанти створення служби контролю. Значною перевагою цих підходів є те, що служба буде діяти на постійній основі всередині конкретного господарюючого суб'єкта. Це сприяє збільшенню престижності організації та зростання довіри з боку інвесторів. Також через унікальність підприємства методи аутсорсингових компаній можуть не спрацювати, і виникає необхідність у розробці власної методології. Ще однією сильною стороною першого підходу є те, що результати роботи служби контролю невідомі для суб'єктів ззовні через закритість служби всередині конкретного підприємства. Не варто забувати і про витрати на працю співробітників бухгалтерії: у організацій з багатомільйонними оборотами і без того велике навантаження на відділ бухгалтерії, а при другому та третьому

підході виникає проблема з віднесенням витрат з оподаткування.

Основною ж метою створення служби є результативність цього органу. На початковому етапі функціонування аутсорсингова компанія представляє більшу результативність, але з часом роботи служби відмінності в результатах будуть нівельовані, а критерієм якості виконуваних завдань будуть ефективніші за перший та другий способи.

Так, середнім та дрібним підприємствам з невеликою часткою обороту, де не виникає особливих проблем у контролі, варто звернути увагу на третій підхід, що є найбільш оптимальним для цих суб'єктів господарювання. Для великих підприємств та корпорацій, без сумніви, варто вибирати другий чи перший підхід.

Крім того, необхідно враховувати те, що досвіду ведення внутрішнього у вітчизняних організацій не так багато, а, отже, можуть виникнути труднощі, які поступово доведеться подолати, оскільки контроль має великий потенціал. Цей потенціал зіграє на руку будь-якому підприємству, що прагне вести свою діяльність максимально ефективно, згідно нормативним вимогам та сучасним умовам управління.

Висновки до 1 розділу

Контроль – це процес, що дає впевненість підприємству у досягненні своїх цілей. Це система звірення та моніторингу виконуваної роботи керованої підсистеми щодо прийнятих рішень, а також розробки тих чи інших, зокрема коригуючих, заходів. Основна мета контролю - запобігання відхиленням від регламентів, норм, планів, що значно дешевше, ніж їхнє виправлення. Відповідно, ефективність контролю закладається на стадії проектування підприємства та організації системи управління. При цьому необхідна спрямованість контролю на стратегічні пріоритети організації та основні сфери її діяльності. Контрольні функції мають бути взаємопов'язані та інтегровані у всі функції управління. Інформація, отримана в результаті контролю, аналізується в

майбутніх періодах як накопичений досвід і використовується при коригуванні цілей та формуванні мотивацій.

Основна мета контролю – запобігання відхиленням від регламентів, норм, планів, що значно дешевше, ніж їхнє виправлення. Контроль попереджає про виникнення кризових ситуацій. Помилки та проблеми, що виникають при аналізі ситуації всередині організації, переплітаються, якщо їх вчасно не виправити, з помилками щодо оцінки майбутніх умов середовища та поведінки людей.

Організація системи контролю на підприємстві має бути спрямована на підвищення ефективності господарювання, досягнення поставлених цілей, і навіть окупність вкладених ресурсів

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ТОВ «Карго-Експрес»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Карго-Експрес»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Карго-Експрес» (ТОВ «Карго-Експрес») надає послуги термінової кур'єрської експрес-доставки, кур'єрського перевезення посилок, бандеролей, листів, іншої кореспонденції і вантажів по містах України і всьому світу, а також пропонує комплексні транспортні рішення, орієнтовані на потреби клієнтів, забезпечуючи обмін вантажами між промисловими і торговими підприємствами.

Юридична адреса ТОВ «Карго-Експрес»: Україна, 04050, місто Київ, вул. Мельникова, буд. 12. Форма власності підприємства – приватна власність. Основний вид діяльності ТОВ «Карго-Експрес» за КВЕД: «52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту» [25].

ТОВ «Карго-Експрес» пропонує замовникам професійні рішення логістичних задач, таких як:

- послуги прийому, обробки, перевезення та доставки поштових відправлень, виконання доручень споживачів щодо поштових переказів на території всієї України (крім окупованих територій) та на території країн Європи;
- організація доставки та доставка вантажів замовникам (клієнтам);
- організація та використання контейнерних майданчиків для перевантаження та зберігання вантажів;
- перевізна діяльність.
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- надання інших видів послуг з технічного обслуговування автотранспортних засобів;
- технічний контроль автомобілів: періодичний технічний огляд легкових та вантажних автомобілів, мотоциклів, автобусів та інших автотранспортних

засобів.

Управління поточною діяльністю ТОВ «Карго-Експрес» здійснюється генеральним директором, як одноосібним виконавцем та правлінням, як колегіальним виконавчим органом Товариства. Для цього вони наділяються всіма необхідними повноваженнями відповідно до законодавства України, генеральний директор здійснює функції голови правління.

Генеральний директор представляє підприємство у всіх установах та організаціях, які розпоряджаються майном підприємства, укладає договори, видає накази на підприємстві, відповідно до трудового законодавства приймає та звільняє працівників, вживає заходів заохочення та накладає стягнення на працівників підприємства, відкриває у банках рахунки підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Карго-Експрес» представлена на рис.2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Карго-Експрес»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Облікова чисельність персоналу, станом на 01.04.2023 р. складала 120 осіб, з них водії – 40 чол, ремонтно-механічна майстерня – 20 чол, інженерно-технічний персонал – 12 чол, допоміжні робітники – 8 чол.

У своїй роботі ТОВ «Карго-Експрес» робить ставку на роботу з ключовими клієнтами і всіляко прагне зберегти їх, незважаючи на високу конкуренцію в транспортно-експедиторській галузі. Кількість автотранспорту ТОВ «Карго-Експрес» на 01.04.2023 р. дорівнює 57 одиниць.

Для аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Карго-Експрес» було обрано VRIO – аналіз, оскільки за допомогою нього можна найповніше оцінити наявних в компанії ресурсів і можливостей. Список ресурсів та можливостей було складено на основі опитування експертної групи. Характеристики кожного ресурсу та можливості були так само визначені спільно з експертною групою, куди увійшли керівник підприємства та вищий менеджмент.

Результати проведення VRIO – аналізу ТОВ «Карго-Експрес» представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

VRIO – аналіз ТОВ «Карго-Експрес»

Ресурс / можливість	Цінний?	Рідкісний?	Важко скопіювати?	Використовується в організації?	Характеристика
1	2	3	4	5	6
Великий автомобільний парк	Так	Ні			Конкурентне співвідношення
Новизна автомобільного парку	Так	Так	Так	Ні	Конкурентна перевага не використовується
Наявність власних комерційних площ	Так	Ні			Конкурентне співвідношення
Команда водіїв, що відбулася	Так	Ні			Конкурентне співвідношення
Висока кваліфікація працівників	Так	Ні			Конкурентне співвідношення
Гнучкість системи керування	Так	Ні			Конкурентне співвідношення
Великий досвід на ринку	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага
Відпрацьована система логістики	Так	Так	Ні		Тимчасова конкурентна перевага
Швидка пристосовність до змін	Так	Ні			Конкурентне співвідношення
Наявність укладених державних контрактів	Так	Ні			Конкурентне співвідношення

Наявність постійних великих замовлень	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага
---------------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----------------------------

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6
Велика клієнтська база	Так	Ні			Конкурентне співвідношення
Наявність вільних оборотних коштів	Так	Ні			Конкурентне співвідношення
Можливість підвищити впізнаваність	Так	Так	Так	Ні	Конкурентна перевага не використовується
Наявність позикових коштів у капіталі компанії	Ні				Конкурентний недолік

Джерело: складено автором

Як видно з VRIO – аналізу, основними конкурентними перевагами ТОВ «Карго-Експрес» є великий досвід на ранку автоперевезень, а також наявність великої кількості постійних великих замовлень.

Крім того, було виявлено дві конкурентні переваги, що не використовуються: новизна автомобільного парку і можливість значно підвищити впізнаваність компанії в короткі терміни і з мінімальними витратами.

Варто зазначити, що, щодо більшості ресурсів, компанія перебуває у стійкому конкурентному співвідношенні з іншими учасниками ринку, які визначають самі ресурси як власні конкурентні переваги. Ця ситуація зумовлює позиціонування ТОВ «Карго-Експрес» як одного з лідерів ринку.

Серед виявлених недоліків ТОВ «Карго-Експрес» варто відзначити наявність позикових коштів. Даний фактор не нівелюється наявністю вільних оборотних коштів, що зумовлює не можливість компанії розплатитися за всіма борговими зобов'язаннями повністю та вчасно.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Карго-Експрес» показав високу конкурентоспроможність компанії, а також дозволив виділити кілька можливих напрямів розвитку.

Проведемо аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ

«Карго-Експрес» за 2019-2021 рр. (табл. 2.2).

В 2019 р. діяльності ТОВ «Карго-Експрес» сформувало обсяг чистого доходу в розмірі 26557 тис. грн. У 2021 р. чистих дохід підприємства становив 35207,1 тис. грн., що на 16,37% більше показника 2020 року.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Карго-Експрес» за 2019-2021 рр., тис.грн

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
«Чистий дохід від реалізації послуг»	26557	30254,6	35207,1	3697,62	4952,48	13,92	16,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16464,8	17358,8	18965,3	894	1606,5	5,43	9,25
Валовий прибуток	10092,2	12895,8	16241,8	2803,6	3346	27,78	25,95
Інші операційні доходи	1889,6	912	424,6	-977,6	-487,4	-51,74	-53,44
Адміністративні витрати	1857,5	1987	2801,2	129,5	814,2	6,97	40,98
Витрати на збут	1187,6	1496,8	1903,5	309,2	406,7	26,04	27,17
Інші операційні витрати	2087,5	2036,8	1842,3	-50,7	-194,5	-2,43	-9,55
Фінансові та інвестиційні доходи	11,4	869,2	820	857,8	-49,2	7524,56	-5,66
Фінансові та інвестиційні витрати	0	14,1	29,8	14,1	15,7	0	111,35
Інші доходи	201,2	6,1	14,3	-195,1	8,2	-96,97	134,43
Інші витрати	243,4	26,7	63,9	-216,7	37,2	-89,03	139,33
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	6818,4	9122	10860	2303,6	1738	33,79	19,05
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1227,3	1647,5	1955	420,2	307,5	34,24	18,66
Чистий прибуток»	5591,1	7505,5	8905	1914,4	1399,5	34,24	18,65

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Валовий прибуток ТОВ «Карго-Експрес» у 2021 році збільшився на 25,95% у порівнянні з 2020 роком.

Чистий прибуток ТОВ «Карго-Експрес» становив в 2020 р. 7505,5 тис. грн (рис.2.2).

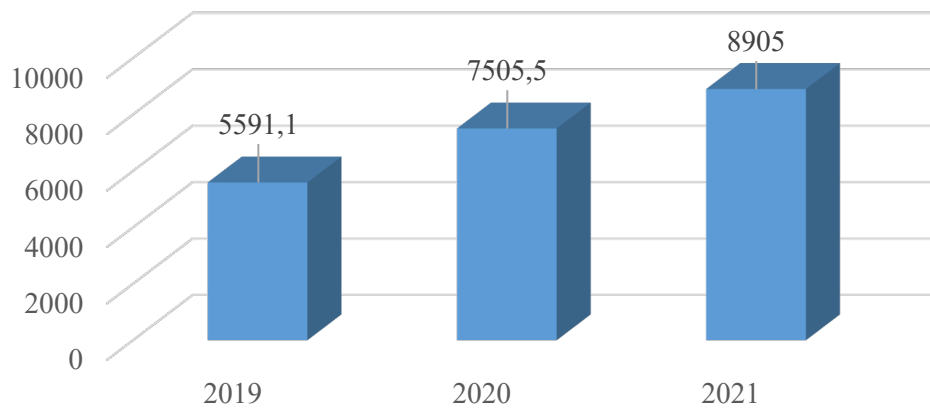


Рис.2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Карго-Експрес» за 2019-2021 рр., тис.грн.

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

У 2021 році відбувається його зростання на 1399,5 тис. грн (або на 108,65%). Позитивна динаміка даного показника свідчить про підвищення здатності підприємства здійснювати нарощування обсягу залученого капіталу, чистий прибуток достатньо високий і це дозволяє підприємству стійко функціонувати на ринку.

Проведемо дослідження показників рентабельності ТОВ «Карго-Експрес» за період 2019-2021 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ТОВ «Карго-Експрес» за 2019-2021 рр., %

Назва показника	Рік			Відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Рентабельність послуг	33,96	43,24	46,95	9,28	3,72
Рентабельність продаж	21,05	24,81	25,29	3,75	0,49
Рентабельність власного капіталу	23,27	26,29	25,43	3,02	-0,86
Рентабельність активів	22,61	25,52	24,67	2,90	-0,85

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Протягом аналізованого періоду показники рентабельності ТОВ «Карго-Експрес» знаходяться на досить високому рівні, що свідчить про ефективність діяльності підприємства.

Показник рентабельності активів ТОВ «Карго-Експрес» показує, що на кожну гривню, котра використовується для фінансування активів підприємства, було сформовано чистого прибутку в розмірі 24,67 коп. в 2021 р. Необхідно і далі підтримувати активізацію управлінського потенціалу для формування плану зростання прибутковості і його практичної реалізації.

Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. На кожну гривню використуваного в 2021 р. власного капіталу власники отримали чистий прибуток у розмірі 25,43 копійок.

Рентабельність продаж ТОВ «Карго-Експрес» в 2021 р. зросла на 0,49 процентних пункти у порівнянні з 2020 р. і становила 25,29 – це достатньо високий показник, що засвідчує достатньо ефективну діяльність підприємства.

Показник рентабельності послуг збільшується у 2021 р. на 3,72 %, відповідно із 43,24 % до рівня 46,95 %. Це збільшення обумовлено зростанням доходної бази підприємства.

Отже, підсумовуючи проведений вище аналіз, можна сказати, що фінансовий стан підприємства є дуже стабільним. Підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності ТОВ «Карго-Експрес» досить високий.

2.2. Характеристика маркетингового середовища ТОВ «Карго-Експрес»

На діяльності ТОВ «Карго-Експрес» впливають різноманітні фактори. Як відомо, фактори впливу можуть бути зовнішніми та внутрішніми. Найбільш невизначений вплив мають чинники зовнішнього середовища, тому їх

дослідженню необхідно приділяти більше уваги.

Для аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Карго-Експрес» було обрано PEST – аналіз, оскільки з допомогою даного інструменту можна у достатній мірі ґрунтовно оцінити всі чинники довкілля, які впливають компанію. Перелік всіх факторів, що впливають на компанію з боку зовнішнього середовища, був також складений на основі опитування експертної групи, куди увійшли керівник підприємства та вищий менеджмент.

Таблиця 2.4

PEST – аналіз ТОВ «Карго-Експрес»

Політичні фактори	Економічні фактори
<p>1. Не стабільна політична ситуація у країні. Цей чинник відбиває загрози підприємства розвиватися за умов не стабільного стану політики в країні.</p> <p>2. Посилення політики щодо захисту навколишнього середовища. Оскільки автомобільний транспорт є одним із найбільш забруднюючих атмосферу, не виключено, що можливі зміни у законодавстві щодо цього питання. Це може стати загрозою для компанії, оскільки, в перспективі, спричинить або скорочення можливостей використання автотранспорту, або збільшення витрат, пов'язаних з експлуатацією автомобілів.</p> <p>3. Зміна нормативно-правової бази. Цей фактор може бути як загрозою, так і можливістю для компанії: все залежить від того, на чию користь відбуватимуться потенційні зміни.</p> <p>4. Зміни у порядку проведення та умовах державних тендерів. Значна частина діяльності компанії полягає в обслуговуванні державних замовлень. Даний фактор, швидше за все, буде загрозою для компанії, тому що у разі посилення вимог підприємству буде складно відповідати вимогам, або не вигідно братися за подібне замовлення, а у разі спрощення процесу це залучить багато компаній-конкурентів, що може так само негативно позначитися на участі ТОВ «Карго-Експрес» у подібних тендерах.</p> <p>5. Поліпшення підтримки автотранспортних підприємств із боку держави. Цей чинник можна як можливість для компанії, оскільки у разі поліпшення підтримки з боку держави, за умови, наприклад, контролю над викидами шкідливих речовин, у атмосферу, компанія може значно зміцнити свої позиції на ринку.</p>	<p>1. Істотне прискорення темпів інфляції. Даний фактор варто розглядати як загрозу для компанії, так як у разі прискорення темпів інфляції цінність кожної заробленої гривні буде нижчою, що негативно позначиться на компанії.</p> <p>2. Зміна ставки рефінансування. Цей чинник, безсумнівно, грає першорядну роль, оскільки значна частина коштів підприємства представлено у формі позики. Залежно від напряму зміни ставки рефінансування, цей фактор можна розглядати або як загрозу, або як можливість.</p> <p>3. Підвищення ціни на енергоносії. Це, безсумнівно, загроза для компанії, оскільки одним з основних ресурсів, що використовуються, є автомобільне паливо, при збільшенні цін на яке витрати компанії значно зростуть.</p> <p>4. Зменшення обсягів прибутку компаній-клієнтів. Цей чинник – загроза компанії, оскільки у разі неплатоспроможності клієнтів зростає дебіторська заборгованість, як наслідок, значно падає показник ліквідності, що прямо відбивається вартості компанії.</p> <p>5. Зміна структури оподаткування. Може бути як можливістю, так і загрозою, залежно від напряму змін, що вносяться.</p>
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<p>1. Зростання числа кваліфікованих спеціалістів унаслідок підвищеної уваги до освіти. Це може стати як можливістю для отримання більш кваліфікованих управлінських кадрів, так і</p>	<p>1. Поява нових систем автоматизації логістики. Однією з основних конкурентних переваг в автотранспортній галузі є</p>

<p>загрозою через брак низько кваліфікованих кадрів – водіїв.</p> <p>2. Високий рівень смертності чоловіків у працездатному віці. Це загроза компанії, оскільки більшість співробітників перебуває у зоні ризику.</p> <p>3. Зміна ставлення працівників до праці. Робота водія найчастіше передбачає ненормований графік, що стає можливим лише завдяки двосторонньому діалогу між працівником та компанією. Збільшення вимогливості працівників до організації праці може стати серйозною загрозою для підприємства.</p>	<p>налагоджена система логістики, і поява нових технологій у цій галузі вплине на діяльність компанії.</p> <p>2. Поява нових видів палива. Не можна не враховувати цей чинник, оскільки розробки у цьому напрямі ведуться вже давно. Поява нових, ефективніших видів палива може призвести до необхідності повної зміни автопарку, що, безсумнівно, вплине на діяльність компанії.</p>
---	--

Джерело: складено автором

Результати проведення PEST – аналізу ТОВ «Карго-Експрес» представлені у таблиці 2.4.

Як очевидно з PEST – аналізу, основними факторами зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ТОВ «Карго-Експрес» є політичні та економічні чинники. Здебільшого це пов'язано з галуззю, у якій здійснює своєї діяльності підприємство. Крім того, такий набір головних факторів обумовлюється тим, що компанія веде активну діяльність на ринку державних закупівель і має значну частину своїх коштів у формі позикового капіталу.

Однак, не можна ігнорувати вплив соціальних і технологічних факторів, оскільки у разі розвитку несприятливого сценарію пристосуватися до них буде в рази складніше, ніж до змін у політичному чи економічному середовищі.

Таким чином, PEST – аналіз дозволив виявити основні чинники зовнішнього середовища, які впливають діяльність ТОВ «Карго-Експрес».

Проведемо аналіз факторів конкуренції на ринку функціонування ТОВ «Карго-Експрес» на основі моделі М. Портера. Оцінювання здійснювалося фахівцями відділу маркетингу підприємства за оцінкою важливості фактору: 3 – сильний вплив, 2 – середній вплив; 1 – слабкий вплив. Результати аналізу для транспортної компанії систематизовано в таблиці 2.5.

Існують наступні бар'єри для входу на ринок вантажоперевезень України:

1) потреба в капіталі для успішного входження в галузь (необхідність наявності складських приміщень і транспорту);

2) сформовані на ринку споживчі переваги і прихильність до певної

торгової марки (перевагу споживача до «місцевих» логістичних компаній, підвищені вимоги до якості послуг з огляду на їх широкий асортимент);

3) доступ до каналів розподілу (створення власної розподільчої мережі продукції/послуг);

4) політичні та адміністративні бар'єри (проходження через процедури ліцензування діяльності);

5) податкові обмеження.

Бар'єри входження на ринок можна оцінити як відносно високі.

Таблиця 2.5

Аналіз п'яти сил М.Портера для ТОВ «Карго-Експрес»

Параметр	Оцінка параметру	Питома вага	Важливість фактору	Рівень	Опис
Послуги-замінники «ціна-якість»	1	0,1	0,1	Низький	Активний розвиток галузі логістичних послуг - загроза незначна в найближчі роки
Рівень внутрішньої галузевої конкуренції	3	0,45	1,35	Високий	Конкуренція серед підприємств, які здійснюють вантажоперевезення. Високий рівень конкуренції
Рівень появи нових гравців	2	0,14	0,28	Середній	Відносно високі бар'єри для входу на ринок. Загроза середня
Ринкова влада споживача	2	0,16	0,32	Середній	Вплив середній, оскільки: а) вимога до високої якості послуг; б) перевага «місцевих» логістичних підприємств
Загроза нестабільності постачальників	2	0,15	0,3	Середній	Середній вплив, оскільки: а) послуги, надання яких складають значну частку у витратах, є основною частиною торгового процесу, а також визначають якість; б) підприємству складно переключитися на іншого постачальника; в) постачальники можуть створювати не вигідні умови за допомогою цін, якості, надійності поставки

Всього	10	1			
--------	----	---	--	--	--

Джерело: складено автором

Таким чином, відповідно до моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, сучасна галузь вантажоперевезень України характеризується такими рисами:

- висока інтенсивність конкуренції;
- відносно високі бар'єри для входу на ринок;
- потужна ринкова влада постачальників і споживачів, та їх вплив на

діяльність підприємства.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Карго-Експрес» на ринку транспортних послуг України. Основними конкурентами ТОВ «Карго-Експрес» на ринку є ТОВ «Карго-Експрес», ТОВ «Карго-Експрес», ТОВ «Meest», ТОВ «DHL Express».

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Карго-Експрес» за виділеними критеріями використовувався метод суб'єктивних експертних оцінок таблиці 2.6-2.7).

Таблиця 2.6

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Карго-Експрес» та його основних конкурентів

Показники конкурентоспроможності	Оцінка в балах				
	ТОВ «Карго-Експрес»	ТОВ «Meest»	ТОВ «DHL Express»	ТОВ «Карго-Експрес»	ТОВ «Карго-Експрес»
Широта та глибина асортименту	3	5	5	3	2
Рівень цін	4	3	3	3	4
Використання інформаційних технологій	1	5	2	1	1
Якість послуг	4	5	5	3	4
Реклама	2	4	2	1	2
Частка на ринку	3	5	5	3	3
Разом	17	27	22	14	16

Примітка: оцінка показників конкуренції проведена за п'ятибальною шкалою: 5 – дуже сильний прояв, 4 – сильний, 3 – середній, 2 – слабкий, 1 – дуже слабкий прояв фактору.

Джерело: складено автором

Таблиця 2.7

Зважена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Карго-Експрес» та його

основних конкурентів

Вага фактору	Показники конкурентоспроможності	Зважена оцінка				
		ТОВ «Карго-Експрес»	ТОВ «Meest»	ТОВ «DHL Express»	ТОВ «Карго-Експрес»	ТОВ «Карго-Експрес»
0,1	Широта та глибина асортименту	0,3	0,5	0,5	0,3	0,2
0,2	Рівень цін	0,8	0,6	0,6	0,6	0,8
0,05	Використання інформаційних технологій	0,05	0,25	0,1	0,05	0,05
0,25	Якість послуг	1	1,25	1,25	0,75	1
0,2	Реклама	0,4	0,8	0,4	0,2	0,4
0,2	Частка на ринку	0,6	1	1	0,6	0,6
1	Разом	3,15	4,4	3,85	2,5	3,05

Джерело: складено автором

З даних таблиці 2.6 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.2.5).

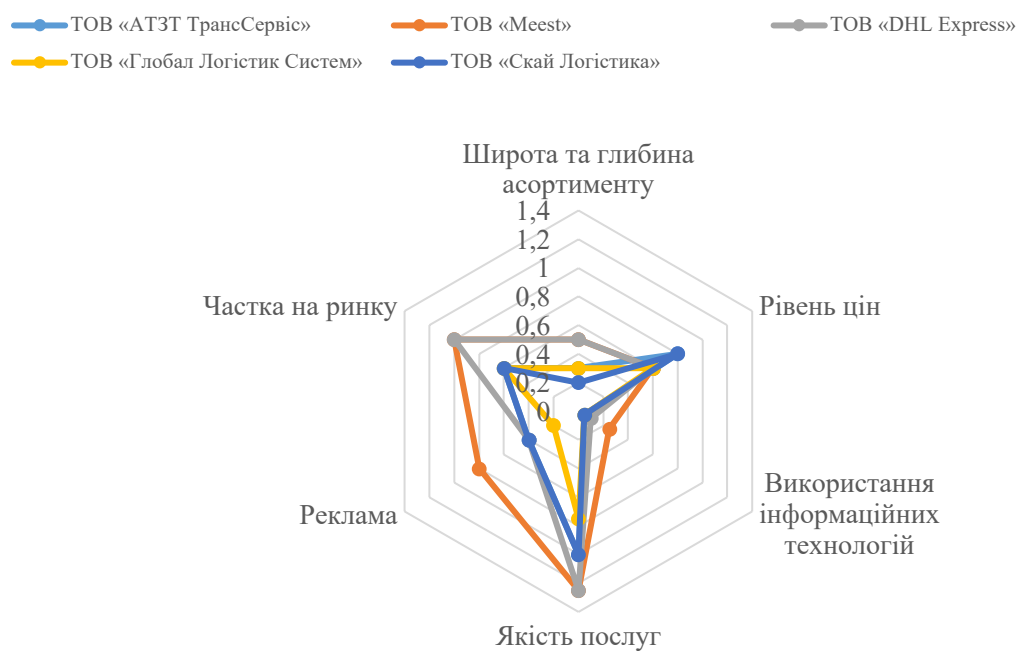


Рис.2.3. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Карго-Експрес»

Джерело: складено автором

Аналіз показав, що ТОВ «Карго-Експрес» значно поступається ТОВ «Meest» та ТОВ «DHL Express» як за характеристиками послуг, так і за іншими показниками. Проте ТОВ «Карго-Експрес» випереджає ТОВ «Карго-Експрес» за

широкою асортименту, а ТОВ «Карго-Експрес» за ціновими показниками та якістю послуг. Основними конкурентами досліджуваного підприємства у цій галузі є: ТОВ «Meest» та ТОВ «DHL Express».

Досліджуване підприємство відстає від основного конкурента ТОВ «Meest» за такими параметрами:

- частка ринку;
- розширення номенклатури послуг, що надаються, переважно за рахунок використання наявного обладнання;
- систематична робота з потенційними покупцями з метою залучення нових клієнтів.

Для усунення проблем з метою підвищення конкурентоспроможності необхідно реалізувати такі заходи:

- розширення асортименту послуг;
- розробка та реалізація рекламної компанії;
- просування компанії в мережі інтернет;
- використання знижок.

Слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства є найважливішим критерієм його виживання та успішності на ринку в умовах перманентно зростаючих очікувань та вимог з боку споживачів, особливо з урахуванням розвитку процесів глобалізації та міжнародних економічних відносин. Завдання підвищення конкурентоспроможності, як правило, цікавить керівника будь-якої комерційної організації, яка не є монополістом у сфері своєї діяльності.

Комплексний підхід до вирішення завдання, пов'язаного з підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємства, полягає в реалізації наступного переліку дій: стратегічного управління, тотального управління якістю, системи організаційного розвитку, а також у визначенні факторів підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг), що виробляються (надаються) підприємством.

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ

«Карго-Експрес» проведемо SWOT-аналіз (табл.2.8)

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ «Карго-Експрес»

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність яскраво вираженого лідера на ринку; 2. Зростання потреб населення у відправленні особистих вантажів; 3. Автоматизація виробництва знижує витрати; 4. Вдосконалення логістики за рахунок нових технологій відстеження; 5. Зростання довіри до комерційних транспортних компаній; 6. Збільшення попиту на ринку транспортних послуг; 7. Зростання ринку транспортних послуг; 8. Удосконалення технологій на ринку транспортних послуг; 9. Невдала поведінка конкурентів. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення законодавства щодо регулювання вантажоперевезень; 2. Вимушений демпінг цін через тендери; 3. Зростання цін на пальне; 4. Збільшення внесків із обов'язкового страхування; 5. Зниження темпів ринку; 6. Напружені геополітичні відносини, зокрема і з товарообігу.
--	--	---

Продовження табл.2.8

<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Часткова автоматизація процесу; 2. Система зворотний зв'язок з клієнтами; 3. Часткове застосування систем інтерактивного стеження за вантажем; 4. Власний автопарк; 5. Впровадження сучасних інноваційних технологій у логістичний відділ; 6. Висока трудова дисципліна. 7. Широкий спектр транспортних послуг та супутнього сервісного обслуговування; 8. Високий контроль якості; 9. Досвід підприємства; 10. Територія зберігання вантажів 40 000 квадратних метрів; 11. В якості партнерів виступають великі та відомі компанії; 12. Розташування; 13. Імідж компанії. 	<p>Сильні сторони + Можливості</p> <p>Система роботи з клієнтами, що працює на підприємстві, зміцнює лояльність нових і постійних клієнтів, що через зростаючу потребу у населення у відправленні вантажів збільшуватиме приплив заявок до компанії.</p> <p>Можливість використовувати сервіс стеження за вантажем є ключовим фактором для відправника вантажу при відправленні вантажу, особливо це актуально для клієнтів великих компаній.</p> <p>Впровадження інновацій у логістичний відділ та автоматизація певної роботи дозволяє менеджерам із прийому заявок більш ефективно розподіляти транспортне навантаження, забезпечувати більш високі терміни доставки.</p>	<p>Сильні сторони + Загрози</p> <p>Ефективна система навчання співробітників частково вирішить питання із законодавчим обмеженням годин роботи для водіїв великовантажних машин на день. За допомогою навчального центру можна забезпечити штат додаткових водіїв, щоб вантаж у дорозі менше простоював.</p> <p>Небажане зниження цін через тендерну основу може компенсуватися зниженими витратами, отриманими під час автоматизації роботи з формування заявок.</p> <p>Власний автопарк дозволить підтримувати існуючий темп виконання заявок та вантажообіг у компанії, незважаючи на збільшення вартості лізингу та інших факторів</p>
--	--	--

<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень кадрової лояльності; 2. Не ефективна система навчання співробітників; 3. Відсутність сильного бренду; 4. Слабке використання маркетингової комунікації; 5. Відсутня налагоджена система ухвалення управлінських рішень. 6. Не повна завантаженість виробничих потужностей; 7. Підвищена плінність кадрів; 8. Не ефективна система обробки замовлень; 9. Відставання в галузі дослідження ринку та розробок 	<p>Слабкі сторони + Можливості</p> <p>Слабка кадрова лояльність уповільнює формування сильної транспортної компанії, працівники часто переходять із однієї транспортної компанії до іншої.</p> <p>Відсутність сильного бренду, тому частина споживачів іде до конкурентів, незважаючи на підвищену вартість за аналогічні послуги.</p> <p>Постійна комунікація з клієнтами будь-якими каналами зв'язку зміцнює лояльність клієнтів, що призводить до зростання кількості заявок.</p> <p>Відсутність єдиної системи прийняття рішень можливо нейтралізувати шляхом застосування автоматизованих систем.</p>	<p>Слабкі сторони + Загрози</p> <p>Відсутність сильного бренду знижує потік клієнтів, що змушує компанію частіше за звичайне шукати клієнтів шляхом участі у тендерах.</p> <p>При зниженні обсягів ринку конкуренція між існуючими гравцями збільшується, при недостатній маркетинговій комунікації частка присутності на ринку також падатиме для компанії.</p>
---	--	--

Джерело: складено автором

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, найбільш важливими проблемами для діяльності ТОВ «Карго-Експрес» можна розглядати:

1. Кадрова політика компанії, оскільки безпосередньо пов'язана з плінністю кадрів на підприємстві і є однією з головних проблем.
2. Недоліки рекламної діяльності, оскільки відсутність якісної рекламної діяльності для просування компанії, безпосередньо впливає кількість клієнтів, а загалом на завантаженість виробничих потужностей.
3. Сайт компанії, оскільки морально старіє і не має сучасного обладнання для більш ефективного залучення клієнтів. У кращому разі при оснащенні сайту зручнішими функціями залучення та взаємодія з клієнтами можливостями вирішиться питання з існуючим часом обробки замовлення.

Незважаючи на істотні слабкі сторони компанії, можна сказати, що компанія існує в досить стабільних умовах, однак для підвищення ефективності робочого процесу компанії необхідно з усією серйозністю поставитися до реалізації заходів щодо зменшення впливу слабких сторін на діяльність компанії, а також до можливої їхньої повної ліквідації.

Таким чином ТОВ «Карго-Експрес» варто:

1. Впровадити інновації у рекламну діяльність компанії, щоб залучити нових клієнтів, це сприятиме стабільному зростанню компанії та допоможе уникнути «застою» у розвиток.

2. Провести аналіз існуючої кадрової політики та опрацювання її недоліків. Компанія витрачає на навчання одного співробітника в середньому до 350,0 тис.грн на рік, ця сума йде на спеціалізовані семінари, тренінги, навчання по роботі з новим обладнанням. Підвищення плинності компанії негативно позначається на її фінансовому становищі та розвитку. Правильний підхід до кадрової політики та виправлення недоліків усередині неї допоможуть компанії відновити нинішній стан справ та збільшать працездатність усього підприємства.

Отже, компанія ТОВ «Карго-Експрес» має великий потенціал та можливість для свого розвитку. Для ефективної реалізації запропонованих рекомендацій необхідно насамперед оцінити існуючі ресурси компанії. Разом з цим необхідно проводити аналіз фінансового стану підприємством та уникати недоліків, які завдали збитків. Також необхідно підвищити якість управління компанії, це безпосередньо вплине на її розвиток.

2.3. Аналіз та оцінка існуючої системи контролю на підприємстві

Система контролю господарюючого суб'єкта включає сукупність компонентів контролю, які спрямовані на встановлення ступеня відповідності отриманих результатів управлінським рішенням та аналіз стану об'єкта контролю.

Діяльність ТОВ «Карго-Експрес» передбачає значну кількість щоденних операцій з матеріальними цінностями, розрахунками та зобов'язаннями, достовірне здійснення яких та організація їх обліку вимагають налагодженої системи контролю усередині підприємства. Аналіз внутрішнього контролю ТОВ «Карго-Експрес» дозволив виявити, що, на жаль, сьогодні він не систематизований. Контрольні заходи здійснюються безсистемно, нерегулярно, при цьому процедурам контролю піддаються далеко не всі аспекти роботи

підприємства.

Таблиця 2.9

Об'єкти внутрішнього контролю ТОВ «Карго-Експрес»

Об'єкти	Процедури контролю
Основні засоби	Щорічні інвентаризації, перевірка щомісячного нарахування амортизації, правильності формування первісної вартості, ремонту, модернізації та реконструкції
Запаси	Проведення регулярних інвентаризацій, перевірка правильного відображення у бухгалтерському та складському обліку оприбуткування та списання
Грошові кошти	Проведення інвентаризації каси, перевірка дотримання ліміту залишку каси, правильності оформлення первинної документації, дотримання касової дисципліни, формування та дотримання бюджету руху коштів
Дебіторська заборгованість	Щоденний контроль правильності документального оформлення операцій розрахунків з дебіторами, дотримання строків оплати, недопущення простроченої заборгованості, дотримання умов договорів
Кредиторська заборгованість	Щоденна перевірка правильності оформлення документів, контроль дотримання строків оплати, недопущення простроченої заборгованості, дотримання умов договорів з кредиторами

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Об'єктами внутрішнього контролю ТОВ «Карго-Експрес» є всі засоби підприємства та джерела їх формування, як представлено в таблиці 2.9.

На ТОВ «Карго-Експрес» не розроблено Положення про внутрішній контроль, а окремі положення щодо внутрішнього контролю містяться в інших внутрішніх нормативних актах. Так, окремі елементи облікової політики містять умови внутрішнього контролю ТОВ «Карго-Експрес»:

– інвентаризацію майна проводити перед складанням річної бухгалтерської звітності, при складанні розкрадання чи зловживання, а також псування цінностей, при зміні матеріально-відповідальних осіб;

– загальні правила проведення інвентаризації містять такі положення: склад інвентаризаційної комісії, а також термін проведення встановлюються наказом генерального директора ТОВ «Карго-Експрес», перевірка фактичної наявності майна проводиться за участю посадових осіб, матеріально відповідальних осіб, працівників бухгалтерії; при проведенні інвентаризації

складаються інвентаризаційні та звірювальні відомості; відомості про фактичну наявність майна вносяться до інвентаризаційних описів та інші.

Також функції внутрішнього контролю включені до посадових обов'язків керівників структурних підрозділів ТОВ «Карго-Експрес» (керівників відділів, майстрів, менеджерів та ін.). Покладені на них контрольні функції закріплені у посадових інструкціях цих працівників.

За фактом внутрішній контроль ТОВ «Карго-Експрес» реалізується за такими напрямками:

- рух грошових коштів;
- обов'язкова звітність, обчислення податкових та інших обов'язкових платежів;
- контроль витрачання матеріально-ресурсної бази;
- контроль справності роботи транспортних засобів;
- контроль формування та коректності ведення внутрішньої документації.

Таким чином, контрольні процедури зачіпають лише фінансову та господарсько-економічну сфери діяльності підприємства.

Безумовно, оперативне управління фінансами є найважливішою функцією комерційного підприємства, контроль якого необхідний. На ТОВ «Карго-Експрес» основним інструментом оперативного управління фінансами і, отже, базовим контрольованим документом, є платіжний календар.

Платіжний календар є плановий фінансовий документ, що забезпечує щотижневе управління надходженням і витрачанням коштів підприємства. Подібний облік необхідний, оскільки у виробництві можуть бути одночасно кілька замовлень, фінансування яких здійснюється паралельно, причому як виконавцем, так і замовником. Внутрішній контроль фінансових потоків підприємства базується на регулярному моніторингу та аналізі платіжного календаря. Це дозволяє своєчасно відстежувати всі надходження та витрачання коштів, а також забезпечує актуальність операцій з кредиторської та дебіторської заборгованості.

Щодо кредиторської та дебіторської заборгованості на підприємстві

ведеться спеціальна відомість, яка дозволяє своєчасно виявити заборгованість або переплату кожного окремо взятого споживача, всі нарахування за минулий період, оплати та заборгованість/переплату за станом на певну дату. Акти звірок взаєморозрахунків з контрастами також проводяться кожен місяць.

Як було зазначено, функції внутрішнього контролю покладено на керівників відділів підприємства та співробітників бухгалтерії ТОВ «Карго-Експрес». Наприклад, до контрольних функцій керівника технічного відділу належать:

- контроль за забезпеченням безперебійної роботи автотранспортної техніки;
- організація раціонального використання транспорту та контроль фактично виконаних обсягів робіт.

До контрольних функцій головного бухгалтера ТОВ «Карго-Експрес» належать:

- контроль дотримання порядку оформлення первинних та бухгалтерських документів, розрахунків та платіжних зобов'язань організації;
- контроль дотримання встановлених правил та строків проведення інвентаризації коштів, товарно-матеріальних цінностей, основних фондів, розрахунків та платіжних зобов'язань;
- контроль стягнення у встановлені терміни дебіторської та погашення кредиторської заборгованості, дотримання платіжної дисципліни;
- контроль законності списання з рахунків бухгалтерського обліку недостач, дебіторської заборгованості та інших втрат сплати податкових та соціальних зобов'язань ТОВ «Карго-Експрес», а також своєчасного надання достовірної та актуальної звітності.

Керівник відділу матеріально-технічного постачання підприємства контролює надходження та витрату сировини, використання технічних засобів та інструментів у ході виробничих процесів, стан ОФ та ін..

Таким чином, ми бачимо, що на підприємстві присутній внутрішній контроль фінансово-економічної та господарської сфер, документообігу. У той

самий час, всі інші процеси, які забезпечують функціональність ТОВ «Карго-Експрес», протікають практично безконтрольно. Зокрема, абсолютно нерозвинена система контролю кадрової роботи. Враховуючи, що підприємство є сервісним, що надає високоякісні послуги, необхідно регулярно оновлювати транспортні засоби, застосовувати інноваційні технології, технічні засоби, що, у свою чергу, передбачає наявність фахівців належного професійного рівня та кваліфікації. Отже, як мінімум два найважливіші аспекти діяльності підприємства, по суті, ігноруються системою внутрішнього контролю ТОВ «Карго-Експрес». Це, по-перше, відповідність технічного оснащення новітніми розробками, і, по-друге відповідність кваліфікації кадрового складу поставленим стратегічним цілям підприємства.

У ході аналізу ми виявили такі проблеми системи внутрішнього контролю ТОВ «Карго-Експрес»:

- фрагментарність, відсутність чіткої системи;
- концентрація контрольних функцій у керівництва;
- відсутність зворотного зв'язку, низький рівень інформованості персоналу про результати контрольних операцій;
- поверховість контрольних заходів.

Крім того, на підприємстві:

- 1) відсутня облікова політика;
- 2) відсутня положення про внутрішній контроль;
- 3) не проводиться реєстрація вхідних та вихідних документів, вони не систематизовані;
- 4) відсутній аналітичний центр технологічного та технічного розвитку.

Одним із найбільш виражених недоліків організації внутрішнього контролю на ТОВ «Карго-Експрес» є відсутність графіка документообігу, який є обов'язковим документом. Контроль бухгалтерського обліку має здійснюватися, насамперед, виходячи з аналізу графіка документообігу. У графіку повинна враховуватися вся документація підприємства, незалежно від її спрямованості та функціонального значення. ТОВ «Карго-Експрес» значно підвищить якість

управління в тому випадку, якщо даний графік буде розроблено в рамках системи стратегічного управління та внутрішнього контролю

Проведемо оцінку якості контролю на ТОВ «Карго-Експрес». Вихідні факторні та оціночні показники якості контролю на підприємстві наведено в табл.2.10.

Таблиця 2.10

Вихідні факторні та оціночні показники якості контролю на ТОВ «Карго-Експрес»

Чинники якості контролю	Вагомість фактору, a_i	Значення факторів		Відхилення, +/-
		нормативне, $П_{ni}$	фактичне, $П_{fi}$	
1. Питома вага фахівців організації, які мають вчений ступінь в галузі контролю, %	0,30	0,20	0,1	-0,1
2. Кількість та глибина застосування в системі контролю наукових підходів – ефективність управлінських рішень	0,25	30	17	-13
3. Середня освіченість всього персоналу підприємства, років	0,20	20	15	-5
4. Плинність управлінського персоналу підприємства*, %	0,15	6	11	5
5. Рівень автоматизації контролю на підприємстві, частки одиниці	0,10	0,80	0,45	-0,35

Джерело: складено автором

Розрахуємо рівень якості контролю на ТОВ «Карго-Експрес» за формулою:

$$Кяк = \sum_{i=1}^n a_i \frac{П_{fi}}{П_{ni}} \quad (2.1)$$

де Кяк – коефіцієнт якості контролю;

a_i – фактори якості;

$\frac{П_{fi}}{П_{ni}}$ – оцінна (вимірювана) величина, що формується у процесі контролю,

до нормативного – запланованого значення.

Отже, $K_{\text{як}} = 0,30 * 0,01 / 0,20 + 0,25 * 17 / 30 + 0,20 * 15 / 20 + 0,15 * 11 / 6 + 0,10 * 0,45 / 0,80 = 0,64$.

Якість контролю на ТОВ «Карго-Експрес» низька, на 36% нижче нормативного (при $P_{\text{фі}} = P_{\text{ні}}$ рівень контролю $K_{\text{як}} = 1$).

Отже, оскільки кожен фактор оцінювання має нижчі фактичні показники ($P_{\text{фі}}$) за нормативні $P_{\text{ні}}$, то ТОВ «Карго-Експрес» для ефективнішої діяльності необхідно вдосконалювати систему контролю. Дане вдосконалення системи передбачає впровадження комплексних заходів, які дозволять значною мірою зменшити відхилення запланованих показників результативності контролю на підприємстві від фактичних показників ефективності.

Висновки до 2 розділу

ТОВ «Карго-Експрес» надає послуги термінової кур'єрської експрес-доставки, кур'єрського перевезення посилок, бандеролей, листів, іншої кореспонденції і вантажів по містах України і всьому світу, а також пропонує комплексні транспортні рішення, орієнтовані на потреби клієнтів, забезпечуючи обмін вантажами між промисловими і торговими підприємствами. Основними конкурентними перевагами ТОВ «Карго-Експрес» є великий досвід на ринку автоперевезень, а також наявність великої кількості постійних великих замовлень. Фінансовий стан підприємства є дуже стабільним. Підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності ТОВ «Карго-Експрес» досить високий.

Основними факторами зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ТОВ «Карго-Експрес» є політичні та економічні чинники. Здебільшого це пов'язано з галуззю, у якій здійснює своєї діяльності підприємство. Крім того, такий набір головних факторів обумовлюється тим, що компанія веде активну діяльність на ринку державних закупівель і має значну частину своїх коштів у формі позикового капіталу. Основними конкурентами ТОВ «Карго-Експрес» на ринку є ТОВ «Карго-Експрес», ТОВ «Карго-Експрес», ТОВ «Meest», ТОВ «DHL Express». Досліджуване підприємство відстає від

основного конкурента ТОВ «Meest» за такими параметрами: частка ринку; розширення номенклатури послуг, що надаються, переважно за рахунок використання наявного обладнання; систематична робота з потенційними покупцями з метою залучення нових клієнтів.

Діяльність ТОВ «Карго-Експрес» передбачає значну кількість щоденних операцій з матеріальними цінностями, розрахунками та зобов'язаннями, достовірне здійснення яких та організація їх обліку вимагають налагодженої системи контролю усередині підприємства. Аналіз внутрішнього контролю ТОВ «Карго-Експрес» дозволив виявити, що, на жаль, сьогодні він не систематизований. Контрольні заходи здійснюються безсистемно, нерегулярно, при цьому процедурам контролю піддаються далеко не всі аспекти роботи підприємства. Об'єктами внутрішнього контролю ТОВ «Карго-Експрес» є всі засоби підприємства та джерела їх формування. Кожен фактор оцінювання має нижчі фактичні показники (Пфі) за нормативні Пні, то ТОВ «Карго-Експрес» для ефективнішої діяльності необхідно вдосконалювати систему контролю. Дане вдосконалення системи передбачає впровадження комплексних заходів, які дозволять значною мірою зменшити відхилення запланованих показників результативності контролю на підприємстві від фактичних показників ефективності.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ТОВ «Карго-Експрес»

3.1. Пропозиції щодо оптимізації системи контролю в організації

В сучасних українських реаліях ведення бізнесу внутрішній контроль є одним із найважливіших елементів системи управління, що дозволяє забезпечити досягнення поставлених власниками економічного суб'єкта цілей при оптимізації необхідних витрат. Це можливо при грамотній організації системи внутрішнього контролю, яка спрямована в першу чергу не на виявлення порушень і недоліків, що мають місце, а на їх попередження та профілактику. Така організація роботи дає можливість управлінського персоналу своєчасно виявляти негативні фактори, що негативно позначаються на функціонуванні економічного суб'єкта та оперативно їх усувати.

На момент проведення дослідження функції контролю на ТОВ «Карго-Експрес» було розподілено між кількома підрозділами. Відокремленої служби контролю не існувало. Питання моделювання та прогнозування не торкалися, а частково підмінялися плануванням. Пропонується для оптимізації системи контролю на ТОВ «Карго-Експрес», в першу чергу, ввести до штату підприємства посаду внутрішнього контролера, та здійснити автоматизацію процесу бюджетування на базі системи EPS Prophix Budgets, яка представляє собою віртуальну фінансову модель підприємства на основі взаємопов'язаних бюджетів - інвестицій, закупівель, виробництва, продажів і т.д.

Основні задачі внутрішнього контролера ТОВ «Карго-Експрес» полягатимуть у наступному:

1. Постійне вдосконалення існуючої на підприємстві системи бюджетування (за рахунок впровадження нових інформаційних систем і технологій), що є комплексом заходів, пов'язаних з бюджетним плануванням та реалізацією процедур, спрямованих на контроль витрачання коштів сформованого бюджету. До неї включається оперативний контроль за

виконанням господарських операцій, контроль за перерозподілом фінансових потоків, виходячи з поточних потреб реалізованих виробничих процесів ТОВ «Карго-Експрес», та своєчасна реакція при виявленні в результаті здійснення контрольних процедур відхилення фактичних результатів від запланованих.

2. Реалізація контрольних процедур щодо окремих сегментів провадження господарської діяльності ТОВ «Карго-Експрес». Це зумовлено тим, що якщо розглядати діяльність ТОВ «Карго-Експрес» лише комплексно, то практично нереально отримати об'єктивну картину ефективності його роботи та визначити проблемні ділянки з точки зору дотримання чинного законодавства та вузьких місць, де можливі зловживання та розкрадання матеріальних цінностей.

Тому при здійсненні контрольних заходів вкрай важлива обґрунтована сегментація діяльності підприємства з визначенням конкретних ревізійних процедур за різними аналітичними групами, починаючи від регіонів і каналів продажів, і закінчуючи окремими групами покупців і постачальників, різними видами продукції, різними категоріями матеріально-виробничих цінностей, що надходять на склади ТОВ «Карго-Експрес». А також іншою сегментацією господарської та фінансової діяльності підприємства, що впливає на вибір контрольних процедур.

3. Реалізація контрольних функцій під час планування продажів. Саме ефективність продажу є основою успішності функціонування ТОВ «Карго-Експрес». І якість їх планування, а також перевірка благонадійності потенційних покупців, ретельне вивчення кон'юнктури ринку; визначення найбільш перспективних цільових груп споживачів (з формуванням необхідної інформації щодо кожного чинного чи потенційного великого замовника) багато в чому є запорукою успіху діяльності ТОВ «Карго-Експрес» у конкурентному ринковому середовищі.

Також було встановлено, що внутрішній контроль на ТОВ «Карго-Експрес» відбувається фрагментарно, він націлений на поточні завдання, які вирішує підприємство у процесі своєї щоденної діяльності. При цьому не

враховуються стратегічні цілі, відсутня взаємоув'язка всіх форм планування діяльності підприємства у системі внутрішнього контролю.

Щоб оптимізувати систему контролю на ТОВ «Карго-Експрес», необхідно переглянути управління докорінно, зокрема використання безпосередньо наукового управління. Необхідно продовжувати перехід від суб'єктивізму до об'єктивного обґрунтування та комплексного вирішення проблем управління цією організацією, у тому числі і в галузі контролю.

Оптимізація системи внутрішнього контролю, на наш погляд, має починатися з моніторингу документообігу, що неодмінно підвищить ефективність діяльності підприємства.

Це передбачає кілька об'єктів контролю, показаних на рис.3.1.

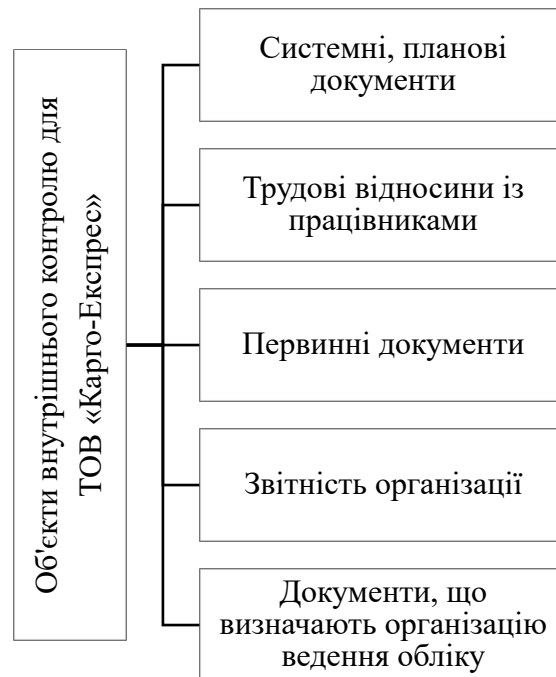


Рис.3.1. Об'єкти внутрішнього контролю документації для ТОВ «Карго-Експрес»

Джерело: складено автором

Одним із найбільш виражених недоліків організації внутрішнього контролю на ТОВ «Карго-Експрес» є відсутність графіка документообігу, який є обов'язковим документом. Контроль бухгалтерського обліку повинен здійснюватися, в першу чергу, на підставі аналізу графіка документообігу. У

графіку має враховуватиметься вся документація підприємства, незалежно від її спрямованості та функціонального значення. ТОВ «Карго-Експрес» значно підвищить якість управління у тому випадку, якщо даний графік буде розроблено в рамках системи стратегічного управління та внутрішнього контролю за наступною схемою, представленою на рис.3.2.

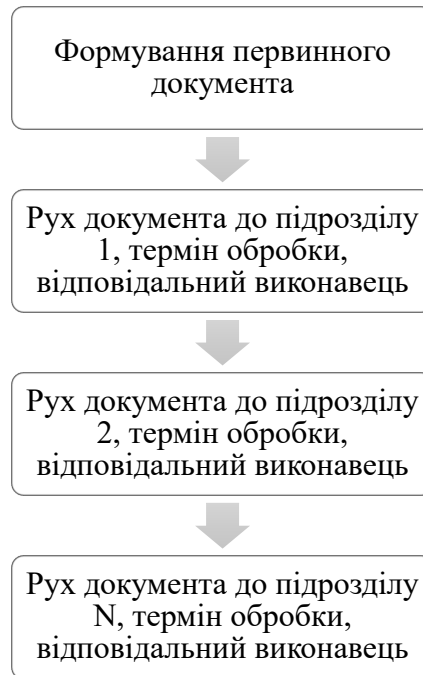


Рис. 3.2. Принцип побудови графіка документообігу ТОВ «Карго-Експрес»

Джерело: складено автором

Слід також затвердити у внутрішній документації ТОВ «Карго-Експрес» перелік осіб, які мають право на підписання первинних документів з визначенням виду документації та зазначенням посад відповідальних осіб. Це необхідно для того, щоб, по-перше, уникнути зловживання, і, по-друге, забезпечити градацію повноважень та відповідальності виконавців, оскільки підпис на документі визначає відповідальність за його виконання.

Також необхідно розробити та впровадити журнал реєстрації вхідної та вихідної кореспонденції, що дозволить уникнути її втрат. У журналі мають бути зафіксовано такі інформаційні блоки: номер документа, дата надходження/відправлення, адресат, короткий зміст.

Ще доцільно розробити графік надання обов'язкової звітності із зазначенням видів документа, ступеня його значимості, строків подання та приймаючих органів, а також осіб, відповідальних за виконання.

Для деяких напрямків роботи слід розробити нові, повноцінні посадові інструкції, які конкретизують посадові обов'язки, список компетенцій та коло повноважень співробітників, що дозволить уникнути конфліктних ситуацій.

Розробка та впровадження вищезазначених документів є базовим етапом підвищення ефективності системи контролю, яка забезпечує ефективність ведення фінансово-господарської та оперативно-управлінської діяльності ТОВ «Карго-Експрес».

Оскільки ТОВ «Карго-Експрес» є малим підприємством, воно незмінно стикається з такими проблемами, як:

- несвоєчасне надходження дебіторської заборгованості;
- великий відсоток дрібних замовлень, які позначаються на термінах виконання великих замовлень;
- високий ступінь залежності від замовників.

Ці особливості обов'язково повинні враховуватися системою внутрішнього контролю ТОВ «Карго-Експрес» під час роботи аналітичного центру. Загалом створювана система має стандартизувати контрольні процеси та значно підвищити ефективність роботи підприємства.

3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Карго-Експрес»

Перш ніж приступити до впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи контролю на підприємстві, необхідно оцінити їх ефективність. Ефективність – це характеристика з погляду співвідношення витрат та результатів функціонування системи. До основних показників економічної ефективності відносяться: економічний ефект, коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень, термін окупності капітальних

вкладень.

У попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи для оптимізації системи контролю на ТОВ «Карго-Експрес» запропоновано, по-перше, введення до штату підприємства посаду внутрішнього контролера, по-друге, автоматизація процесу бюджетування на базі системи «EPS Prophix Budgets», яка представляє собою віртуальну фінансову модель підприємства на основі взаємопов'язаних бюджетів - інвестицій, закупівель, виробництва, продажів і т.д.

Витрати на введення до штату ТОВ «Карго-Експрес» посаду внутрішнього контролера становитимуть 198000 грн. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Витрати на введення до штату ТОВ «Карго-Експрес» посаду
внутрішнього контролера

Стаття витрат	Витрати, грн
Початкові витрати	
Комп'ютер	12000
Меблі	6000
Постійні витрати	
Витрати на заробітну плату фахівця (15000 на міс.). На рік $15000 * 12 =$	180000
Всього	198000

Джерел: складено автором

Щодо автоматизації процесу бюджетування на базі системи «EPS Prophix Budgets», то виходячи з даних, наданих на офіційному сайті постачальника запропонованого програмного продукту, вартість системи становитиме 105000 грн. Додаткова ліцензія на 1 робоче місце коштує 15000 грн, додаткова ліцензія на 3 робочих місця 45000 грн. Для ТОВ «Карго-Експрес» необхідно встановити програмний засіб на 2 комп'ютери, вигідним варіантом буде придбання ліцензії на 3 місць, що у разі потреби дозволить встановити програмний продукт на додатковий комп'ютер у разі розширення штату. Терміни дії ліцензій програмних засобів, що закуповуються: безстрокове користування .

Вартість роботи спеціаліста з встановлення та налаштування системи складає: 2100 грн/год. Ймовірний час налаштування 2 години. Загальні витрати на встановлення системи становитимуть 4200 грн.

Проходження курсів навчання роботи в програмі «EPS Profix Budgets» складає 6000 грн/ос. Навчання необхідно пройти двом співробітникам ТОВ «Карго-Експрес», відповідно витрати на навчання становитимуть 12000 грн. Загальні витрати на придбання та введення в експлуатацію системи становитимуть: 166200 грн (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на придбання та введення в експлуатацію програмного продукту
«EPS Profix Budgets»

Стаття витрат	Вартість, грн
Програмний продукт «EPS Profix Budgets»	105000
Додаткова ліцензія на 3 робочих місяці	45000
Роботи спеціаліста з встановлення та налаштування системи	4200
Проходження курсів навчання роботи в програмі «EPS Profix Budgets»	12000
Всього	166200

Джерело: складено автором

В результаті впровадження на підприємстві нового програмного продукту зменшується трудомісткість виконання робіт співробітниками підприємства, скорочуються помилки у роботі, перевитрата ресурсів, що впливає на зниження витрат підприємства.

На основі опитування топ-менеджерів підприємства було визначено потенційний приріст грошового потоку ТОВ «Карго-Експрес» в діапазоні 5-7%. Візьмемо за песимістичний прогноз найменше значення у 5%, а за реалістичний прогноз 7% зростання чистого доходу підприємства (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Річний ефект від впровадження запропонованих заходів для ТОВ
«Карго-Експрес»

Показник	Прогноз	
	Реалістичний	Песимістичний
% від абсолютного значення чистого доходу від реалізації	7	5
Всього, тис. грн.	2464,5	1760,36

Джерело: складено автором

Отже, в результаті запланованих заходів ТОВ «Карго-Експрес» планує збільшити чистий дохід з реалізації послуг за песимістичним сценарієм в 2023 році на 5% (або 1760,36 тис.грн), за реалістичним сценарієм – на 7% (чи 2464,5 тис. грн).

Припустимо, що рівень інших виплат з прибутку, інших доходів і витрат, а також результатів за інвестиційною та фінансовою діяльністю ТОВ «Карго-Експрес» залишаться на рівні 2021 року, проведемо розрахунок чистого прибутку підприємства в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок прогнозного чистого прибутку ТОВ «Карго-Експрес» при впровадженні запропонованих заходів, тис. грн.

Показник	2021 (факт)	2023 р. (прогноз)		Відхилення			
				Реалістичний прогноз		Песимістичний прогноз	
		Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз	+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації послуг	35207,1	37671,6	36967,5	2464,5	7,0	1760,36	5,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	18965,3	19149,5	19149,5	184,2	1,0	184,2	1,0
Валовий прибуток	16241,8	18522,1	17818,0	2280,3	14,0	1576,16	9,7
Інші операційні доходи	424,6	424,6	424,6	0	0,0	0	0,0
Адміністративні витрати	2801,2	2801,2	2801,2	180	0,0	180	0,0
Витрати на збут	1903,5	1903,5	1903,5	0	0,0	0	0,0
Інші операційні витрати	1842,3	1842,3	1842,3	0	0,0	0	0,0
Фінансові та інвестиційні доходи	820	820,0	820,0	0	0,0	0	0,0
Фінансові та інвестиційні витрати	29,8	29,8	29,8	0	0,0	0	0,0
Інші доходи	14,3	14,3	14,3	0	0,0	0	0,0
Інші витрати	63,9	63,9	63,9	0,0	0,0	0	0,0

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	10860	13140,3	12436,2	2280,3	21,0	1576,2	14,5
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1955	2365,3	2238,5	410,3	21,0	283,5	14,5
Чистий прибуток	8905	10775,0	10197,6	1870,0	21,0	1292,6	14,5

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, згідно табл. 3.4, чистий прибуток ТОВ «Карго-Експрес» в 2023 році становитиме:

- за реалістичним сценарієм: 10775,0 тис. грн., що на 1870 тис. грн., або на 21 % більше за показник 2021 р.;

- за песимістичним сценарієм: 10197,6 тис. грн., що на 1292,6 тис. грн., або на 14,5 % більше за показник 2021 р.

Можна зробити висновок, що запропоновані заходи щодо оптимізації системи контролю на ТОВ «Карго-Експрес» є ефективними, прибутковими та доцільними до реалізації.

Також проведемо порівняльну оцінку якості контролю на ТОВ «Карго-Експрес» до та після реалізації запропонованих заходів. Вихідні факторні та оціночні показники якості контролю на підприємстві наведено в табл.3.5.

Розрахуємо прогнозний рівень якості контролю на ТОВ «Карго-Експрес» після реалізації запропонованих заходів за формулою 2.1.

Отже, $K_{як} = 0,30 \cdot 0,02 / 0,20 + 0,25 \cdot 27/30 + 0,20 \cdot 20/20 + 0,15 \cdot 9/6 + 0,10 \cdot 0,80 / 0,80 = 0,78$.

Таблиця 3.5

Вихідні факторні та оціночні показники якості контролю на ТОВ «Карго-Експрес» до та після реалізації запропонованих заходів

Чинники якості контролю	Вагомість фактору, a_i	Значення факторів			Відхил. прогн. від нормат., +/-
		нормативне, P_{ni}	Фактичне (до впровадження заходів), P_{fi}	Прогнозне (після впровадження заходів), P_{fi}	
1. Питома вага фахівців	0,3	0,2	0,1	0,2	0

організації, які мають вчений ступінь в галузі контролю, %					
2. Кількість та глибина застосування в системі контролю наукових підходів – ефективність управлінських рішень	0,25	30	17	25	-5
3. Середня освіченість всього персоналу підприємства, років	0,2	20	15	20	0
4. Плинність управлінського персоналу підприємства*, %	0,15	6	11	9	3
5. Рівень автоматизації контролю на підприємстві, частки одиниці	0,1	0,8	0,45	0,8	0

Джерело: складено автором

Якість контролю на ТОВ «Карго-Експрес» підвищиться з 0,64 до 0,76 і лише на 22% буде нижче за нормативне значення (при $P_{фi} = P_{ні}$ рівень контролю $K_{як} = 1$).

Отже, підвищення прогнозних показників оцінювання якості контролю майже до рівня нормативними $P_{ні}$, свідчить про доцільність запропонованих заходів.

Висновки до 3 розділу

Запропоновано для оптимізації системи контролю на ТОВ «Карго-Експрес», в першу чергу, ввести до штату підприємства посаду внутрішнього контролера, та здійснити автоматизацію процесу бюджетування на базі системи EPS Prophix Budgets, яка представляє собою віртуальну фінансову модель

підприємства на основі взаємопов'язаних бюджетів - інвестицій, закупівель, виробництва, продажів і т.д. Оптимізація системи внутрішнього контролю має починатися з моніторингу документообігу, що неодмінно підвищить ефективність діяльності підприємства. Контроль бухгалтерського обліку повинен здійснюватися, в першу чергу, на підставі аналізу графіка документообігу. У графіку має враховуватиметься вся документація підприємства, незалежно від її спрямованості та функціонального значення. Слід також затвердити у внутрішній документації ТОВ «Карго-Експрес» перелік осіб, які мають право на підписання первинних документів з визначенням виду документації та зазначенням посад відповідальних осіб. Також необхідно розробити та впровадити журнал реєстрації вхідної та вихідної кореспонденції, що дозволить уникнути її втрат. Ще доцільно розробити графік надання обов'язкової звітності із зазначенням видів документа, ступеня його значимості, строків подання та приймаючих органів, а також осіб, відповідальних за виконання.

Чистий прибуток ТОВ «Карго-Експрес» в 2023 році становитиме: за реалістичним сценарієм: 10775,0 тис. грн., що на 1870 тис.грн., або на 21 % більше за показник 2021 р.; за песимістичним сценарієм: 10197,6 тис. грн., що на 1292,6 тис.грн., або на 14,5 % більше за показник 2021 р. Запропоновані заходи щодо оптимізації системи контролю на ТОВ «Карго-Експрес» є ефективними, прибутковими та доцільними до реалізації. Якість контролю на ТОВ «Карго-Експрес» підвищиться з 0,64 до 0,76 і лише на 22% буде нижче за нормативне значення. Підвищення прогностичних показників оцінювання якості контролю майже до рівня нормативними, свідчить про доцільність запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку системи контролю в управлінні підприємством.

Встановлено, що контроль – це процес, що дає впевненість підприємству у досягненні своїх цілей. Це система звірення та моніторингу виконуваної роботи керованої підсистеми щодо прийнятих рішень, а також розробки тих чи інших, зокрема коригуючих, заходів. Виділяють такі види контролю: попередній контроль; поточний контроль; заключний контроль.

Визначено, що контроль попереджає про виникнення кризових ситуацій. Контроль дозволяє виявити проблеми та скоригувати відповідно діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Одна з найважливіших причин необхідності здійснення контролю полягає в тому, що будь-яка організація, безумовно, повинна мати здатність вчасно фіксувати помилки та виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей організації.

Виявлено, що організація системи контролю на підприємстві має бути спрямована на підвищення ефективності господарювання, досягнення поставлених цілей, і навіть окупність вкладених ресурсів. Зараз на підприємствах України можливе використання таких способів організації служби контролю: 1) створення служби власними силами; 2) частковий аутсорсинг або інакше косорсинг; 3) аутсорсинг.

Визначено, що ТОВ «Карго-Експрес» надає послуги термінової кур'єрської експрес-доставки, кур'єрського перевезення посилок, бандеролей, листів, іншої кореспонденції і вантажів по містах України і всьому світу, а також пропонує комплексні транспортні рішення, орієнтовані на потреби клієнтів, забезпечуючи обмін вантажами між промисловими і торговими підприємствами. Фінансовий стан підприємства є дуже стабільним. Підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності ТОВ «Карго-Експрес» досить високий.

Встановлено, що основними факторами зовнішнього середовища, які

впливають на діяльність ТОВ «Карго-Експрес» є політичні та економічні чинники. Здебільшого це пов'язано з галуззю, у якій здійснює свої діяльності підприємство. Крім того, такий набір головних факторів обумовлюється тим, що компанія веде активну діяльність на ринку державних закупівель і має значну частину своїх коштів у формі позикового капіталу. Досліджуване підприємство відстає від основного конкурента ТОВ «Meest» за такими параметрами: частка ринку; розширення номенклатури послуг, що надаються, переважно за рахунок використання наявного обладнання; систематична робота з потенційними покупцями з метою залучення нових клієнтів.

У ході аналізу виявлено такі проблеми системи внутрішнього контролю ТОВ «Карго-Експрес»: фрагментарність, відсутність чіткої системи; концентрація контрольних функцій у керівництва; відсутність зворотного зв'язку, низький рівень інформованості персоналу про результати контрольних операцій; поверховість контрольних заходів. Крім того, на підприємстві: 1) відсутня облікова політика; 2) відсутня положення про внутрішній контроль; 3) не проводиться реєстрація вхідних та вихідних документів, вони не систематизовані; 4) відсутній аналітичний центр технологічного та технічного розвитку. Якість контролю на ТОВ «Карго-Експрес» низька, на 36% нижче нормативного. ТОВ «Карго-Експрес» для ефективнішої діяльності необхідно вдосконалювати систему контролю.

Запропоновано для оптимізації системи контролю на ТОВ «Карго-Експрес», в першу чергу, ввести до штату підприємства посаду внутрішнього контролера, та здійснити автоматизацію процесу бюджетування на базі системи EPS Prophix Budgets, яка представляє собою віртуальну фінансову модель підприємства на основі взаємопов'язаних бюджетів - інвестицій, закупівель, виробництва, продажів і т.д. Оптимізація системи внутрішнього контролю має починатися з моніторингу документообігу, що неодмінно підвищить ефективність діяльності підприємства. Контроль бухгалтерського обліку повинен здійснюватися, в першу чергу, на підставі аналізу графіка документообігу. У графіку має враховуватиметься вся документація

підприємства, незалежно від її спрямованості та функціонального значення. Слід також затвердити у внутрішній документації ТОВ «Карго-Експрес» перелік осіб, які мають право на підписання первинних документів з визначенням виду документації та зазначенням посад відповідальних осіб. Також необхідно розробити та впровадити журнал реєстрації вхідної та вихідної кореспонденції, що дозволить уникнути її втрат. Ще доцільно розробити графік надання обов'язкової звітності із зазначенням видів документа, ступеня його значимості, строків подання та приймаючих органів, а також осіб, відповідальних за виконання.

Визначено, що чистий прибуток ТОВ «Карго-Експрес» в 2023 році становитиме: за реалістичним сценарієм: 10775,0 тис. грн., що на 1870 тис.грн., або на 21 % більше за показник 2021 р.; за песимістичним сценарієм: 10197,6 тис. грн., що на 1292,6 тис.грн., або на 14,5 % більше за показник 2021 р. Запропоновані заходи щодо оптимізації системи контролю на ТОВ «Карго-Експрес» є ефективними, прибутковими та доцільними до реалізації. Якість контролю на ТОВ «Карго-Експрес» підвищиться з 0,64 до 0,76 і лише на 22% буде нижче за нормативне значення. Підвищення прогностичних показників оцінювання якості контролю майже до рівня нормативними, свідчить про доцільність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик О. В. Інформаційні системи і технології в обліку і аудиті.
URL: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/24957/1/I%D0%A1%D0%9E_%D0%BE%D0%BF%D0%BBF.pdf
2. Белова І.М., Дідоренко Т.В. Організація внутрішнього контролю діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2018. № 6. С. 369 – 375.
3. Бондаренко Н.М., Шачаніна Ю.К. Організація внутрішньогосподарського контролю використання основних засобів на вітчизняних підприємствах та шляхи його вдосконалення. *Науковий вісник Херсонського державного університету (Серія Економічні науки)*. Випуск 23. Частина 3. 2017 . С. 119-122.
4. Види контролю. URL: <https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/112-vidi-kontrolyu.html>
5. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 11(113). С. 96–107.
6. Гужавіна І. В., Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Фінансовий контролінг у системі управління торговельним підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 11-14.
7. 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.
8. Дікань Л.В. Контроль і ревізія. Київ : Знання, 2015. 327 с.
9. Євтушевська О.А. Оцінка ефективності системи внутрішнього контролю підприємств водного транспорту. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 3. С. 214–221.
10. Загорудько В. Л., Давиденко О. Р., Смаль О. В. Дослідження перспектив впровадження контролінгу на підприємствах України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5(05). С. 120-123.

11. Замула І. В., Танасієва М.М. Внутрішній контроль : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2021. 336 с.
12. Зубчик С. М. Організація і методика внутрішньогосподарського контролю. Облік. економіка. Менеджмент. Проблеми та перспективи розвитку економічної науки та освіти в умовах європейської інтеграції: [моногр.]; [кол. авторів під ред. С. Башевої, І. Садовскої]. Луцьк, 2015 . С. 35-44.
13. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630>
14. Ковтун Т. В. Система внутрішнього контролю як невід’ємний елемент операційної системи підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. Т. 1. С. 164–170.
15. Ларченко О. В. Ефективність впровадження інформаційних систем в управління підприємством. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2020. Випуск 1. С. 278–284.
16. 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.
17. Мулик Я. І. Методичні та організаційні підходи до системи внутрішнього контролю на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. №17-8. С. 28-38.
18. Омельченко В.Я., Омельченко Г.П., Омельченко О.В. Перспективи розвитку потенціалу світового електронно-логістичного ринку. Маркетинг і цифрові технології. 2020. Том 4 №3. URL: <https://mdt-oru.com.ua/index.php/mdt/article/view/110>
19. Пашкевич М. С., Шишкова Н. Л. Контроль: незалежний, внутрішній, державний: навч. посіб. : у 2 ч. Ч. 1. Незалежний аудиторський та внутрішньогосподарський контроль. Дніпро : НГУ, 2017. 182 с.
20. Петрик І.В. Інноваційна діяльність в Україні: сучасні тенденції, проблеми, заходи з активізації. *Молодий вчений*. 2019. № 4 (2). С. 510-516.
21. Прокопенко Л. В. Контролінг як інструмент управління

підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 39-2. С. 17-20.

22. Станкевич Г. Особливості системи внутрішнього контролю підприємства та роботи внутрішнього аудитора. *Аудитор України*. 2014. № 9 (226). С. 32–37.

23. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2015. № 2. С. 146–153.

24. Сучасна система контролю. Лідерство і управління BigLib.info. URL: <https://biglib.info/8240-suchasna-sistema-kontrolyu-lderstvo-upravlnnya.html>

25. Тешева Л. В., Хохлов, М. П., Петрова, І. М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 314-320.

26. Ткаченко А.М. Сутність, зміст і місце контролю в системі управління. *Придніпровський науковий вісник*. № 10 (77), Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2015.

27. Толпежніков Р.О., Толпежнікова Т.Г., Балашов М.І. Формування маркетингового потенціалу підприємства в умовах міжнародних інтеграційних процесів. *Вісник МДУ*. Серія: Економіка. 2018. Вип. 15. С. 7-13.

28. Толпежніков Р.О., Толпежнікова Т.Г., Балашов М.І. Методологічні підходи до управління змінами в стратегії забезпечення потенціалу економічної безпеки промислових підприємств. Менеджер. *Вісник Донецького державного університету управління*. Серія: Економіка. 2019. Вип. 4 (85). С. 68-72.

29. Чубай В., Грицеляк О. Оцінювання системи внутрішнього контролю підприємства в процесі аудиту фінансової звітності: механізм, критерії, проблеми та способи їх усунення. *Молодий вчений*, №9 (97), 2021, С.66-72.

30. Шерстюк О.Л. Аудиторська оцінка ризику неефективності системи внутрішнього контролю. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 1200–1204.

31. Яценко В. М. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи їх вирішення. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. С. 34–35.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства за 2019-2021 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10,6	8,3
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	4,2	6,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	197,5	123,1
Основні засоби	1010	3 575,8	5 419,8
первісна вартість	1011	6 459,3	8 638,4
знос	1012	2 883,5	3 218,6
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	580,9	2 006,3
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4 491,5	7 684,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 061,7	7 388,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 459,5	5 342
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	347,6	786,1
з бюджетом	1135	9,6	18,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	416,1	265,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 140	4 744,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	20 227,3	21 723
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	24 723,4	29 412,4
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 291,9	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 474,1	25 150,5

Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	151,6	21,4
Усього за розділом I	1495	24 026,2	28 549,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	301,6	298,5
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	222,5	279,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	30,2	53,1
розрахунками з оплати праці	1630	103,4	146,2
за розрахунками з учасниками	1640	4,6	11,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	34,9	74,6
Усього за розділом III	1695	697,2	863,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	24 723,4	29 412,4

Керівник
Головний бухгалтер

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30254,62	26 557
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(17358,8)	(16 464,8)
Валовий: прибуток	2090	12895,8	10 092,2
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	912	1 889,6
Адміністративні витрати	2130	(1987)	(1 857,5)
Витрати на збут	2150	(1496,8)	(1 187,6)
Інші операційні витрати	2180	(2036,8)	(2 087,5)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8287,2	6 849,2
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	869,2	11,4
Інші доходи	2240	6,1	201,2
Фінансові витрати	2250	14,1	
Втрати від участі в капіталі	2255		

Інші витрати	2270	(26,7)	(243,4)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9122	6 818,4
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1647,5	1227,3
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7505,5	5591,1
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попере днього року
Матеріальні затрати	2500	17 523,3	15 777,3
Витрати на оплату праці	2505	2 267,1	2 059
Відрахування на соціальні заходи	2510	892	777,3
Амортизація	2515	386,1	401,9
Інші операційні витрати	2520	835,7	919,5
Разом	2550	21 904,2	19 935
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попере днього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник
Головний бухгалтер

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8,3	5,8
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	6,5	9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123,1	338,7
Основні засоби	1010	5 419,8	7 528,9
первісна вартість	1011	8 638,4	11 262
знос	1012	3 218,6	3 733,1
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	126,7	126,7
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 006,3	2 091,4
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	7 684,2	10 091,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 388,1	7 960,6
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 342	6 997,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	786,1	596
з бюджетом	1135	18,3	7,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	265,6	372,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 744,9	6 443,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	21 723	25 998,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	29 412,4	36 097,7
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 008,4	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 150,5	31 622,6
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	21,4	21,4
Усього за розділом I	1495	28 549,3	35 021,4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		

Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	298,5	219,9
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	279,4	385,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	53,1	52,9
розрахунками з оплати праці	1630	146,2	175
за розрахунками з учасниками	1640	11,3	48,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,6	195
Усього за розділом III	1695	863,1	1 076,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	29 412,4	36 097,7

Керівник
Головний бухгалтер

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35 207,1	30254,62
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18965,3)	(17358,8)
Валовий: прибуток	2090	16241,8	12895,8
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	424,6	912
Адміністративні витрати	2130	(2801,2)	(1987)
Витрати на збут	2150	(1903,5)	(1496,8)
Інші операційні витрати	2180	(1842,3)	(2036,8)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10119	8287,2
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	820	869,2
Інші доходи	2240	14,3	6,1
Фінансові витрати	2250	29,8	14,1
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	63,9	26,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10860	9 122
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1955	1647,5
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8905	7505,5
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попере днього року
Матеріальні затрати	2500	19 179	17 523,3
Витрати на оплату праці	2505	2 925,8	2 267,1
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 084,2	892
Амортизація	2515	547,6	386,1
Інші операційні витрати	2520	1 202,1	835,7
Разом	2550	24 938,7	21 904,2
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попере днього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер