

## ВСТУП

Неодмінною складовою ефективного управління є функція контролю. Контроль дає змогу суб'єкту управління регулярно отримувати інформацію про стан справ у керованій системі, на основі чого він приймає управлінські рішення, спрямовані або на закріплення досягнутого успіху, або на усунення причин, що перешкоджають його досягненню.

Контроль – вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Контроль як завершальна стадія процесу управління безпосередньо впливає на ефективність здійснення інших управлінських функцій – планування, організації, мотивації. Так, навіть найкращі плани не будуть здійснені, якщо не забезпечити контроль за їхньою реалізацією. Ефективне функціонування організаційної структури можливе лише за умови належного контролю за роботою її підрозділів менеджерами вищої ланки. Нарешті, функція мотивації буде виконуватися лише за умови відповідності розміру винагороди досягнутим результатам, для чого необхідно їх оцінити.

Аналіз діючої в даний час системи внутрішнього контролю у ряді акціонерних товариств показав, що вона потребує істотного вдосконалення. Рішення питань контролю покладено на різні функціональні служби акціонерних суспільств. Між ними часто не досягається належний взаємозв'язок, виникають розбіжності між працівниками в обов'язках і відповідальності по здійсненню внутрішнього контролю. Необхідна інформація для контролю і аналізу поступає із запізненням, керівники підрозділів дізнаються про результати роботи в той час, коли вже складно вплинути на ефективність діяльності і запобігти втратам і негативним відхиленням.

Нерідко через відсутність повної і своєчасної інформації вони не можуть всесторонньо і об'єктивно проаналізувати причини упущень в роботі, розкрити резерви підвищення ефективності діяльності, своєчасно ухвалити рішення по їх реалізації.

Правильно організований контроль дозволяє не тільки своєчасно знаходити вади в діяльності комерційної організації, але і вживати заходів для їх усунення і запобігання їх появи надалі. Цим визначається актуальність і практична значущість прикладних розробок в області організації внутрішнього контролю на підприємствах, зокрема в акціонерних товариствах різного профілю.

Об'єктом роботи є процес контролю на підприємстві.

Предметом роботи є особливості організації внутрішнього контролю в діяльності підприємства.

Базою для написання дипломної роботи обрано НВП ТОВ «Аквахім».

Ціль роботи – розробка практичних рекомендацій щодо організації внутрішнього контролю в НВП ТОВ «Аквахім».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Функція контроль в системі управління підприємством

Неодмінною складовою ефективного управління є функція контролю. Контроль дає змогу суб'єкту управління регулярно отримувати інформацію про стан справ у керованій системі, на основі чого він приймає управлінські рішення, спрямовані або на закріплення досягнутого успіху, або на усунення причин, що перешкоджають його досягненню.

Контроль – це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці [7].

Контроль є кінцевою функцією менеджменту, і прорахунки й недоліки у його виконанні призводять до погіршення результатів господарювання. Водночас належний контроль сприяє досягненню поставлених цілей.

Контроль завершує цикл управління. Суть його полягає у своєчасному виявленні відхилень в роботі, зумовлених низькою виконавчою дисципліною персоналу або впливом чинників зовнішнього середовища, внесенні коректив, а отже, створенні належних умов для реалізації стратегії.

Контроль – вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих [30].

Контроль передбачає:

оцінювання результатів діяльності організації загалом та її структурних підрозділів зокрема;

оцінювання гнучкості управління, його здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і пристосовуватися до них;

виявлення і аналіз факторів, які перешкоджають досягненню

запланованих результатів; запобігання виникненню і накопиченню помилок;  
враховування конкретних внесків кожного у забезпечення кінцевого результату;

формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу;

мінімізацію витрат;

подолання проблем, пов'язаних зі зростанням організації тощо.

Контроль як завершальна стадія процесу управління безпосередньо впливає на ефективність здійснення інших управлінських функцій – планування, організації, мотивації. Так, навіть найкращі плани не будуть здійснені, якщо не забезпечити контроль за їхньою реалізацією. Ефективне функціонування організаційної структури можливе лише за умови належного контролю за роботою її підрозділів менеджерами вищої ланки. Нарешті, функція мотивації буде виконуватися лише за умови відповідності розміру винагороди досягнутим результатам, для чого необхідно їх оцінити [23].

Функція контролю належить до тих обов'язків керівника, які не підлягають делегуванню. На практиці здійснюється контроль і третіми особами, тобто управлінцями, що спеціалізуються винятково на контролі. Вони вирішують, які види контролю необхідні фірмі, розробляють та впроваджують системи контролю і вживають заходів, що ґрунтуються на отриманій інформації.

Сутність процесу контролю визначається його змістом і технологією виконання. Зміст вказує на те, що саме підлягає контролюванню, на які параметри об'єкта контролю слід звертати увагу; технологія – описує, як саме його здійснювати, хто контролює, у якій послідовності.

Процес контролю здійснюється в кілька етапів. Розглянемо їх докладніше.

Перший етап. Встановлення стандартів і критеріїв. Стандарт – це норма, модель, що стає мірилом інших об'єктів. Критерієм контролю виступають конкретні цілі, вибрані з планів і стратегій організації. Стандарт

вказує на те, яким має бути кінцевий результат, щоб досягти поставлених цілей (наприклад, досягти певного рівня витрат з розрахунку на одиницю продукції, щоб збільшити частку фірми на ринку). Вони також дають змогу керівництву порівняти виконану роботу із запланованою [20].

Найбільш об'єктивним та ефективним контроль буде тоді, коли вироблено систему нормативів (стандартів) виконуваних робіт і кінцевих результатів (цілей). Насамперед повинні розроблятися нормативи витрат грошей та часу, що доповнюються системою тих показників, які керівники підприємства (або стратегічної програми) вважають найважливішими щодо діяльності об'єктів контролю. Найчастіше нормативи (стандарти) розробляються за такими групами: цінові, доходні, програмні (техніко-економічні), фізичні (для виробів і технологічних процесів), поведінкові тощо. Часто нормативами (стандартами) є відповідні стратегічні цілі та планові параметри стратегій. У цих випадках установлюються певні інтервальні значення для нормативів (min та max).

Розрізняють так звані контрольні точки, тобто такі значення нормативів (стандартів), які виходять за межі інтервалів і мають привернути увагу керівників, спонукати їх до застосування коригувальних дій (чи вироблення нових нормативів).

Стандарти, чи нормативи – це переважно кількісні характеристики процесу чи явища, що знаходять вираз у відповідних показниках. Визначення цих показників – найскладніша за змістом робота, тому що треба передбачити надходження відповідної інформації для їх розрахунків.

Другий етап. Вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх зі стандартами. Цей етап контролю передбачає:

- визначення масштабу відхилень;
- вимірювання результатів;
- передавання інформації про отримані результати;
- оцінювання досягнутих результатів.

Масштаб відхилень – відхилення від заданої траєкторії, яке необхідно

фіксувати у процесі вимірювання. При цьому слід враховувати, що надто великий масштаб збільшує ризик несвоєчасного виявлення відхилень, а надто малий – спричиняє реагування системи контролю на незначні відхилення і потребує зайвих коштів на перевірку їх впливу на стан контрольованого об'єкта. Тому система контролю повинна спрацьовувати лише тоді, коли мають місце істотні для об'єкта контролю відхилення від стандартів [38].

Вимірювання результатів – це встановлення фактично досягнутих результатів, які характеризують стан об'єкта контролю. Система вимірювання повинна відповідати тому виду діяльності, який контролюють. Розрізняють фізичний та динамічний виміри. Фізичний вимір стосується розміру, форми, зовнішнього вигляду об'єкта контролю. Основні одиниці – штуки, тонни, кілометри, гривні тощо. Динамічний вимір характеризує рівень використання ресурсів за якістю чи властивістю (наприклад, фондоддача, матеріаломісткість, продуктивність). При вимірюванні важливо, щоб швидкість, повторюваність і точність контролю узгоджувалися з діяльністю, що підлягає контролю. Недотримання цієї вимоги призводить до зайвих витрат.

Передавання інформації – це процес надсилання отриманої у процесі вимірювання інформації особі, що приймає рішення. Інформацію слід передавати у той момент, коли це потрібно для прийняття рішення. Тому необхідно з'ясувати, кому передавати інформацію, у якій формі, з якою регулярністю і як швидко вона має надходити; як забезпечити її повноту і достовірність. Часто ці питання вирішують, застосовуючи комп'ютерні інформаційні технології.

Оцінювання інформації – це зіставлення фактичних результатів зі стандартами і визначення ступеня їх досягнення. Передбачає обов'язкове з'ясування достовірності отриманої інформації особою, яка приймає рішення. Ця ланка у процесі контролю мусить бути чітко налагоджена, щоб уникнути прийняття неефективного рішення про коригування дій.

Третій етап. Прийняття рішень про коригування дій. Від правильності

дій на цьому етапі залежить ефективність функціонування організації. З огляду на це менеджер може обрати три лінії поведінки [38]:

а) не втручатись у перебіг процесу (коли фактичні результати відповідають установленим стандартам);

б) коригувати дії, знайшовши причини, через які стандартів не досягнуто. Існує два види коригуючого впливу – ліквідація причин відхилення (якщо вони можуть бути усунуті силами фірми) або ж пошуки кращих способів пристосування до нових зовнішніх умов (наприклад, зниження обсягу продажу продукції свідчить або про закінчення життєвого циклу продукту, тому його необхідно знімати з виробництва, або ж про неефективність тактики збуту, тому її слід змінити відповідно до нових тенденцій ринку);

в) переглянути стандарти, цілі, якщо вони нереальні. Такі випадки найчастіше трапляються, коли керівник ідеалізує ділові та професійні якості своїх підлеглих, занадто оптимістично оцінює ситуацію; за несподіваності зміни зовнішнього середовища в небажаному для організації напрямі (наприклад, скасування пільг, якими користувалась фірма). Часто зміна стандартів пов'язана зі зміною вимог споживачів до продукту, який випускає підприємство.

Модель процесу контролю зображено на рис. 1.1. Ця модель відображає не лише послідовність етапів контролювання, а і його двофункціональність [34]:

усунення відхилень і причин, що їх зумовлюють;

підкріплення досягнутого успіху.

Отже, контроль є ефективним інструментом менеджерів у забезпеченні реалізації вибраної стратегії.

Основні складові контролю:

установлення стандартів;

оцінка виконання;

коригування.

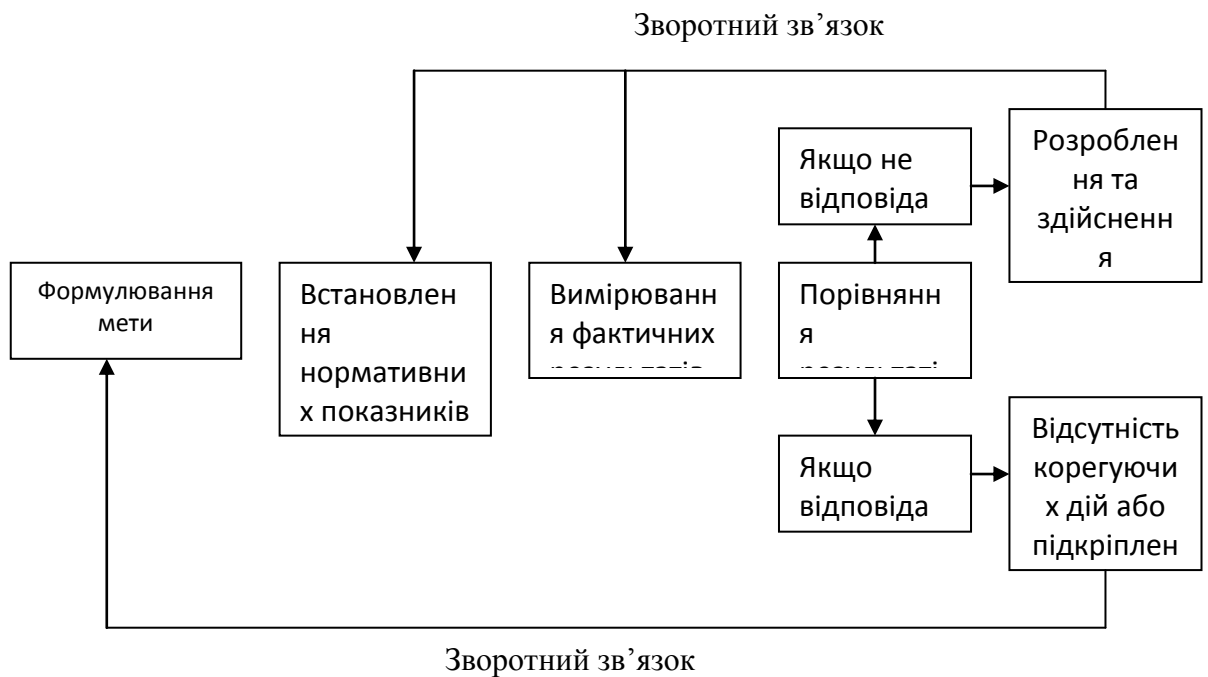


Рис. 1.1. Модель процесу контролю

Зворотний зв'язок, що відображено на рис. 1.1 передбачає:

якщо порівняні результати не відповідають нормативним проведенню уточнення результатів (можливо результати були помилково виміряні), проведенню уточнення нормативів (можливо нормативи були помилково встановлені);

якщо порівняні результати відповідають нормативним – відсутність корегуючих дій або

Функція контролю може розглядатись і як зворотний зв'язок системи, що зображено на рис. 1.2.

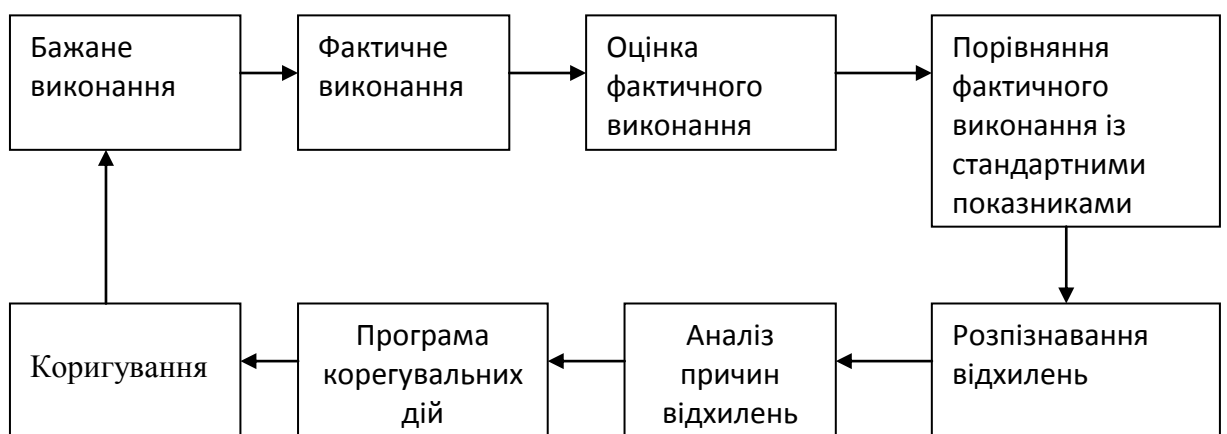


Рис. 1.2. Контроль як зворотний зв'язок системи.

Як видно з цієї схеми, контроль розпочинається з бажаного виконання,



яке ґрунтується на стандартах. У процесі діяльності досягається фактичне виконання, яке піддається оцінці й порівнюється зі стандартами. Якщо виникають відхилення реального виконання від стандартів, то треба виявити причини цих відхилень, розробити і реалізувати програму відповідних коригувальних дій. Після коригування процес має повернутися до бажаного виконання (стандарту), за яким настає наступний цикл і т. д.

Контроль є таким типом діяльності щодо управління підприємством, який дає змогу вчасно виявити проблеми, розробити і здійснити заходи, спрямовані на коригування ходу та змісту робіт в організації до того часу, коли проблеми набудуть ознак кризи. Одночасно контроль дає можливість виявити та поширювати позитивні починання, підтримувати найбільш ефективні напрями діяльності на підприємстві.

Головна мета контролю: сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечити виконання завдань (досягнення цілей), що стоять перед підприємством. Контроль як управлінська діяльність має відповідати таким вимогам [37]:

бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;

орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;

повинен мати безперервний та регулярний, невідворотний характер;

бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи (на противагу "радянським системам" контролю, коли "під цю функцію" будувалася вся система);

відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не тільки кількість і термін, а й якість роботи;

бути зрозумілим для тих, кого контролюють та перевіряють;

бути своєчасним, щоб мати змогу втручання і коригування процесів, що відбуваються;

забезпечувати перевіряючих необхідною повною, зрозумілою та лаконічною інформацією;

бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть бути більшими, ніж ті результати, яких досягають у процесі контролю;

має бути дієвим, тобто не обмежуватися виявом фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватися відповідними рішеннями.

## 1.2. Сутність внутрішнього контролю діяльності підприємства та його типи

Контроль – об'єктивний необхідний додаток господарського механізму при будь-якому способі виробництва. На мікроекономічному рівні, тобто на рівні управління економічною одиницею, розрізняють зовнішній контроль, здійснюваний зовнішніми по відношенню до організації суб'єктами управління (органи держави, контрагенти за фінансово-господарськими договорами, споживачі, громадськість), і внутрішній контроль, здійснюваний суб'єктами самої організації (власники, адміністрація, персонал). Від ефективності внутрішнього контролю залежить ефективність функціонування господарюючих суб'єктів (економічних одиниць), а ефективність функціонування господарюючих суб'єктів в сукупності – одна з умов ефективності всього суспільного виробництва. В сучасних умовах внутрішній контроль як управлінська функція повинен здійснюватися на всіх рівнях управління [33].

Система внутрішнього контролю повинна орієнтуватися на:  
стійке положення організації на ринках;  
визнання організації суб'єктами ринку і громадськістю;  
своєчасну адаптацію систем виробництва і управління організації до динамічного зовнішнього середовища.

На будь-якій стадії процесу управління неминучі відхилення

фактичного стану об'єкту управління від планованого. Для своєчасної інформації про якість і зміст таких відхилень необхідний внутрішній контроль.

Внутрішній контроль організації – це здійснення суб'єктами організації таких дій, як [29]:

визначення фактичного стану організації (об'єкту контролю);

порівняння фактичних даних з планованими;

оцінка відхилень і ступеня їх впливу, що виявляються, на аспекти функціонування організації;

виявлення причин зафіксованих відхилень.

Мета внутрішнього контролю – інформаційне забезпечення системи управління для отримання можливості ухвалення ефективних рішень.

Особливість внутрішнього контролю – в його подвійній ролі в процесі управління організацією. В результаті глибокої інтеграції контролю та інших елементів процесу управління на практиці неможливо визначити круг діяльності для працівника так, щоб він відносився тільки до якого-небудь одного елемента управління без його взаємозв'язку і взаємодії з контролем. Будь-яка управлінська функція обов'язково інтегрована з контрольною. Тому теоретично розглядаючи кожну стадію як окремий елемент процесу управління, можна допустити, що елемент контролю присутній на кожній стадії. Для оптимального ходу будь-якої із стадій процесу управління над кожною з них необхідний контроль [24].

На стадії планування реалізуються наступні контрольні функції:

оцінка раціональності можливих варіантів планових рішень;

відповідність планових рішень прийнятим установкам і наміченим орієнтирам, а також загальній стратегії.

Для забезпечення раціональності і адекватності навколишнім умовам самого курсу дій і загальної стратегії, для забезпечення відповідності управлінських рішень самої можливості їх успішної реалізації (з погляду потенціалів організації) також необхідний контроль. Якщо в стадію

планування не «включити» елемент контролю, помилковість планування в кращому разі виявиться на стадії організації і регулювання [20].

На стадіях організації і регулювання реалізації управлінських рішень необхідний контроль правильності ходу реалізації ухвалених планових рішень для досягнення необхідних результатів. Необхідно контролювати і раціональність здійснення організації і регулювання ухвалених рішень.

На стадії обліку повинен бути забезпечений контроль за:

наявністю і рухом майна;

раціональним використанням виробничих ресурсів відповідно до затверджених норм, нормативами і кошторисами;

станом виданих і одержаних зобов'язань;

доцільністю і законністю господарських операцій організації і т.д.

Дані обліку служать інформаційною базою для контролю. З другого боку, необхідний контроль якості самого обліку.

На стадії аналізу здійснюється оцінка інформації про результати виконання управлінських рішень на основі її розкладання на різні складові і їх співвідношення між собою. Контроль і аналіз глибоко інтегровані. Дані контролю часто є основою для проведення аналізу. На стадії аналізу реалізуються і контрольні функції, наприклад контроль рівня забезпеченості запасів і витрат джерелами формування. Методи аналізу, що використовуються на стадіях здійснення контрольної діяльності, оцінюють ступінь наближення фактичних результатів до кінцевого пункту якої-небудь управлінської програми незалежно від того, визначена вона в загальних або конкретних виразах. Контроль якості проведення аналізу – необхідний етап при оцінці інформації щодо результатів виконання управлінських рішень [30].

Таким чином, внутрішній контроль організації є:

- 1) невід'ємним елементом кожної стадії процесу управління;
- 2) «відособленою» стадією, що забезпечує інформаційну прозорість на предмет якості ходу процесу управління на всіх інших стадіях.

Функція контролю глибоко інтегрована з іншими функціями управління. Разом з тим існує інформаційна інтеграція усередині функції контролю. Інтеграція контролю і інших функцій на одному рівні управління – це горизонтальна інтеграція, а інформаційна інтеграція функцій контролю на різних рівнях управління (контроль на рівні робочого місця, бригади, ділянки, цеху, організації) – це вертикальна інтеграція.

В результаті інтеграції по горизонталі досягається узгодження окремих елементів управління з метою рішення якої-небудь управлінської проблеми або досягнення певної мети управління. При вертикальній же інтеграції функція контролю реалізується на різних рівнях управління, але на базі однієї і тієї ж інформації, що піддається агрегації (укрупненню). Вертикальна інтеграція необхідна для контролю з боку вищестоящої ланки (системи) управління.

Щоб глибше зрозуміти сутність контролю як важливої управлінської категорії, виявити специфічні особливості різних її складових, необхідно його класифікувати.

Повна класифікація внутрішнього контролю організації представлена в таблиці 1.1.

Як форми внутрішнього контролю організації, на нашу думку, потрібно виділити:

внутрішній аудит;

структурно-функціональну форму внутрішнього контролю.

Вибір форми внутрішнього контролю залежить від: складності організаційної структури; правової форми; видів і масштабів діяльності; доцільності обхвату контролем різних сторін діяльності; відносини керівництва організації до контролю.

Організація внутрішнього контролю у формі внутрішнього аудиту властива крупним і деяким середнім організаціям, що в основному володіють наступними особливостями:

## Класифікація внутрішнього контролю

Ознака класифікації	Елементи класу внутрішнього контролю
Форма контролю	Внутрішній аудит Структурно-функціональна форма внутрішнього контролю
Рівень автоматизації контролю (ознака типології внутрішнього контролю)	Неавтоматизований внутрішній контроль Неповністю автоматизований внутрішній контроль Повністю автоматизований внутрішній контроль
Методичні прийоми контролю	Загальнонаукові методичні прийоми контролю (аналіз, синтез, індукція, дедукція, редукція, аналогія, моделювання, абстрагування, експеримент і ін.) Власні емпіричні методичні прийоми контролю (інвентаризація, контрольні виміри робіт, контрольні запуски устаткування, формальна і арифметична перевірки, стрічна перевірка, спосіб зворотного рахунку, метод зіставлення однорідних фактів службове розслідування, експертизи різних видів, сканування, логічна перевірка, письмовий і усний опити та ін.) Специфічні прийоми суміжних економічних наук (прийоми економічного аналізу, економіко-математичні методи, методи теорії вірогідності і математичної статистики)
Значущість суб'єктів внутрішнього контролю (з погляду контрольної діяльності)	Контроль, що здійснюється суб'єктами внутрішнього контролю 1-го, 2-го, 3-го, 4-го і 5-го рівнів
Ієрархічність об'єктів контролю	Контроль системи об'єктів в цілому (всієї комерційної організації) Контроль підсистем системи об'єктів Контроль окремих об'єктів
Стадії проведення контролю	Попередній контроль Проміжний контроль Кінцевий контроль
Функціональна спрямованість контролю	Адміністраторський контроль Фінансово-економічний контроль Бухгалтерський контроль Правовий контроль Технічний контроль Технологічний контроль Кадровий контроль Контроль, що спрямований на забезпечення безпеки комерційної організації
Характер взаємовідносин контролюючого контролюваного працівників	Контроль, обумовлений відносинами підлеглості Контроль, не обумовлений відносинами підлеглості
Тимчасова спрямованість контролю	Стратегічний контроль Тактичний контроль Оперативний контроль

Просторовий аспект	Вхідний контроль Процесний контроль Вихідний контроль
Величина (складність) об'єкту контролю	Тематичний контроль Комплексний контроль
Джерела даних контролю	Документальний контроль Фактичний контроль Автоматизований контроль
Спосіб взаємостосунків працівників	Односторонній (функціонально-примусовий) контроль Взаємний (двосторонній або багатобічний) контроль
Етапи отримання інформації	Первинний контроль Зведений контроль
Характер відношення до об'єкту	Направляючий контроль Фільтруючий (етапний) контроль
Характер контрольних заходів	Плановий контроль Раптовий контроль
Періодичність проведення контрольних заходів	Систематичний контроль Періодичний контроль Епізодичний контроль
Повнота обхвату об'єкту контролю	Суцільний контроль Несуцільний контроль
Час здійснення контрольних дій	Попередній контроль Поточний контроль Подальший контроль
Інтенсивність проведення контролю	Контроль, що здійснюється в полегшеному режимі Контроль, що здійснюється в нормальному режимі Контроль, що здійснюється в посиленому режимі
Фази відтворювального циклу	Контроль постачальницько-заготовчої діяльності Контроль виробничої діяльності Контроль фінансово-збутової діяльності

ускладненою оргструктурою – дивізіональна, матрична або конгломератна структура організації;  
численністю філіалів, дочірніх компаній;  
різноманітністю видів діяльності і можливістю їхньої кооперації;  
прагненням органів управління одержувати достатньо об'єктивну і незалежну оцінку дій менеджерів всіх рівнів управління.

Окрім задач чисто контрольного характеру внутрішні аудитори можуть вирішувати задачі економічної діагностики, вироблення фінансової стратегії, маркетингових досліджень, управлінського консультування.

До інститутів внутрішнього аудиту відносять і ревізійні комісії (ревізорів), діяльність яких регламентована чинним законодавством. Цей інститут в основному поширений в акціонерних товариствах, товариствах з обмеженою відповідальністю і виробничих кооперативах.

В багатьох організаціях немає відділу (сектору, бюро, групи і т.п.) внутрішнього аудиту і ревізійної комісії (ревізора). В цьому випадку для здійснення внутрішнього контролю доцільно використовувати структурно-функціональну форму внутрішнього контролю організації. Поняття «структурно-функціональна форма внутрішнього контролю» відображає необхідні взаємодії одиниць оргструктури (лінійно-функціональної, дивізійної, матричної), відповідні їх контрольним функціям. Наприклад, здійснення контролю, що входить в посадові обов'язки будь-якого керівника, повинне включатися у функції будь-якої відповідальної особи. Дана форма застосовується всіма організаціями разом з більш розвиненими формами і незалежно від них.

Об'єкт внутрішнього контролю організації — ця керована ланка системи управління організацією, що сприймає контрольну дію. Об'єкти внутрішнього контролю організації:

- людські, фінансові, матеріальні, нематеріальні і інформаційні ресурси організації;

- засоби і системи інформатизації;

- технічні засоби і системи охорони і захисту матеріальних і інформаційних ресурсів;

- управлінські рішення;

- процеси, що відбуваються в організації або зовні неї, якщо вони мають до неї яке-небудь відношення;

- результати функціонування організації;

- аспекти часу.

Об'єкти внутрішнього контролю вибираються відповідно до його цілей.



Необхідно розмежовувати об'єкт внутрішнього контролю і предмет внутрішнього контролю. У філософському трактуванні предмет пізнання – це певна сторона, властивість і відношення об'єкту, досліджуване з певною метою в даних умовах і обставинах. Предмет визначає межі, в межах яких вивчається об'єкт дослідження.

Предметом внутрішнього контролю є наявність, стан і (або) дія керованої ланки системи управління організацією. Які-небудь матеріальні ресурси організації – це об'єкти внутрішнього контролю; фактична наявність даних ресурсів, їх стан, аспекти їх функціонування – це предмети внутрішнього контролю.

Доцільно розрізняти контроль системи об'єктів в цілому (тобто всієї організації), контроль її підсистем і контроль елементів (окремих об'єктів). Такий підхід дозволяє розглядати функцію контролю у зв'язку з об'єктами будь-якої складності і цільової орієнтації.

Внутрішній контроль доцільно класифікувати по значущості суб'єктів внутрішнього контролю з погляду їх участі в загальній, тобто сукупній, діяльності по внутрішньому контролю на підприємстві.

Суб'єкт внутрішнього контролю організації – це працівник або учасник (власник) організації, що скоює контрольні дії при виконанні покладених на нього обов'язків або тільки на підставі відповідних прав.

Якщо член ревізійної комісії не є учасником або працівником даної організації, він вважається суб'єктом внутрішнього контролю в період виконання відповідних обов'язків.

Всіх суб'єктів внутрішнього контролю доцільно розподілити по наступних рівнях з погляду значущості в сукупній контрольній дії:

- 1) суб'єкти внутрішнього контролю першого рівня – це учасники (власники) організації, що здійснюють контроль безпосередньо або побічно (за допомогою незалежних експертів, у тому числі зовнішніх аудиторів);

- 2) суб'єкти внутрішнього контролю другого рівня. В їх обов'язки безпосередньо не входить контроль, але через виробничу необхідність вони

виконують і контрольні функції (робочий, що контролює якість роботи устаткування);

3) суб'єкти внутрішнього контролю третього рівня – виконують контрольні функції для реалізації службових обов'язків (функцій), які за ними закріплені безпосередньо (працівники планово-диспетчерського, планово-економічного відділів, відділу кадрів);

4) суб'єкти внутрішнього контролю четвертого рівня. В їх обов'язки входять контрольні і інші функції (адміністративно-управлінський персонал; персонал, що обслуговує комп'ютерні системи; співробітники відділу бухгалтерського обліку, служб комерційної і фізичної безпеки);

5) суб'єкти внутрішнього контролю п'ятого рівня. В їх функціональні обов'язки входить тільки здійснення контролю (співробітники відділу внутрішнього аудиту і члени ревізійної комісії, співробітники відділів вхідного і технічного контролю і т.п.).

В теоретичному аспекті (в умовах ідеальної системи внутрішнього контролю) і в реальному житті значущість конкретного суб'єкта може зростати (знижуватися) залежно від його особистого внеску в сукупну контрольну дію.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Контроль – це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці.

Контроль – вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Контроль як завершальна стадія процесу управління безпосередньо впливає на ефективність здійснення інших управлінських функцій – планування, організації, мотивації.

Функція контролю належить до тих обов'язків керівника, які не

підлягають делегуванню.

Процес контролю здійснюється в кілька етапів: встановлення стандартів і критеріїв, вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх зі стандартами, прийняття рішень про коригування дій.

Стандарти, чи нормативи при проведенні контролю – це переважно кількісні характеристики процесу чи явища, що знаходять вираз у відповідних показниках.

По результатах проведеного контролю можливо 3 варіанти дій:

не втручатись у перебіг процесу (коли фактичні результати відповідають установленим стандартам);

коригувати дії, знайшовши причини, через які стандартів не досягнуто;

переглянути стандарти, цілі, якщо вони нереальні.

В роботі представлено модель процесу контролю. Модель процесу контролю відображає не лише послідовність етапів контролювання, а і його двофункціональність.

Функція контролю може розглядатись і як зворотний зв'язок системи, що також нашло відображення у роботі.

Головна мета контролю: сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечити виконання завдань (досягнення цілей), що стоять перед підприємством.

В роботі визначено сутність внутрішнього контролю діяльності підприємства та його типи.

Внутрішній контроль здійснюється суб'єктами самої організації (власники, адміністрація, персонал).

Система внутрішнього контролю повинна орієнтуватися на: стійке положення організації на ринках; визнання організації суб'єктами ринку і громадськістю; своєчасну адаптацію систем виробництва і управління організації до динамічного зовнішнього середовища.

Мета внутрішнього контролю – інформаційне забезпечення системи управління для отримання можливості ухвалення ефективних рішень.

В роботі представлена класифікація внутрішнього контролю організації.

Вибір форми внутрішнього контролю залежить від: складності організаційної структури; правової форми; видів і масштабів діяльності; доцільності обхвату контролем різних сторін діяльності; відносини керівництва організації до контролю.

Однією з форм проведення контролю є внутрішній аудит. Організація внутрішнього контролю у формі внутрішнього аудиту властива крупним і деяким середнім організаціям, що в основному володіють наступними особливостями:

- ускладненою оргструктурою – дивізіональна, матрична або конгломератна структура організації;

- численністю філіалів, дочірніх компаній;

- різноманітністю видів діяльності і можливістю їхньої кооперації;

- прагненням органів управління одержувати достатньо об'єктивну і незалежну оцінку дій менеджерів всіх рівнів управління.

Окрім задач чисто контрольного характеру внутрішні аудитори можуть вирішувати задачі економічної діагностики, вироблення фінансової стратегії, маркетингових досліджень, управлінського консультування.

До інститутів внутрішнього аудиту відносять і ревізійні комісії (ревізорів), діяльність яких регламентована чинним законодавством. Цей інститут в основному поширений в акціонерних товариствах, товариствах з обмеженою відповідальністю і виробничих кооперативах.

В роботі розглянуто правові засади організації внутрішнього контролю акціонерних товариств.

Визначено, що багато вітчизняних акціонерних товариств знаходяться на стадії розвитку системи внутрішнього контролю, для якої характерна деяка «розгубленість» в питанні того, скільки і які органи контролю повинні

бути в компанії. Адже нормами Закону України “Про акціонерні товариства” передбачено створення ревізійної комісії або ревізора, комітету з внутрішнього аудиту при наглядовій раді акціонерного товариства, внутрішнього аудитора або служби аудиту. Тому в роботі розглянути правові аспекти функціонування ревізійної комісії порівняно з комітетом з аудиту, а також розглянуто роль внутрішнього аудиту.

В роботі визначено сильні і слабкі сторони в діяльності ревізійних комісій, а також сильні і слабкі сторони в діяльності комітетів по аудиту.

В роботі зазначено, що плюси ревізійної комісії полягають в її статусі, тоді як плюси комітету із аудиту відносяться до впливу на поточну діяльність, у зв'язку з чим представляються достатньо вагомими в порівнянні з плюсами першої. У будь-якому випадку, саме власники повинні визначити, скільки і які органи контролю їм необхідні.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА І АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ НВП ТОВ “АКВАХІМ”

#### 2.1. Характеристика діяльності та аналіз середовища функціонування НВП ТОВ “АКВАХІМ”

НВП ТОВ «Аквахім» заснована в 2006 році і є одним з провідних виробників і постачальників якісної лакофарбної продукції на українському ринку і ринку країн СНД. Компанія знаходиться за адресою: Харківська обл., Харківський р-н, смт. Пісочин, вул. Надії, 15

Підприємство має повну назву – науково-виробниче підприємство товариство з обмеженою відповідальністю «Аквахім».

Компанія має власні розробки в області ЛФМ і антикорозійного покриття, що робить їх унікальними і дозволяє задовольнити потреби клієнтів з нестандартними потребами.

НВП ТОВ «Аквахім» докладася всіх зусиль для того, щоб клієнти залишалися задоволені якістю нашого продукту, гнучкою ціновою політикою і сервісним обслуговуванням. НВП ТОВ «Аквахім» має власний оптовий інтернет-магазин фарби і інших ЛФМ, зроблений для полегшення пошуку та купівлі необхідних ЛФМ та антикорозійних матеріалів. В інтернет-магазині можна вибрати і купити фарбу в Харкові і Україні, високоякісну емаль, кращу ґрунтовку, а так само визначитися з вибором і купити антикорозійне покриття для металевих і залізобетонних конструкцій.

НВП ТОВ «Аквахім» вже не перший рік входить до переліку кращих виробників фарби в Україні, а також є визнаним споживачами виробником антикорозійних покриттів і покриттів спец. призначення. НВП ТОВ «АКВАХІМ» має власну лабораторію з виробництва фарб, лаків, емалей та інших покриттів спеціального призначення, що дозволяє пропонувати клієнтам виробництво ЛФМ на замовлення з тими технічними

характеристиками, які їм потрібні.

НВП ТОВ «Аквахім» має значний досвід у виробництві антикорозійних матеріалів, для будь-яких типів поверхонь, що володіють безліччю переваг:

використовує тільки найсучасніші методи і технології виробництва ЛФМ;

конкурентна ціна з гнучкою системою знижок;

лабораторія може зробити будь-які ЛФМ згідно Вашого ТЗ;

застосовується тільки високоякісна сировина для виробництва продукції;

ЛФМ зберігають однорідну молекулярну структуру, навіть в складних кліматичних умовах, на протязі всього терміну використання;

у виробництві лакофарбових і антикорозійних матеріалів неухильно дотримуються стандарти і вимоги ДСТУ, ДБНУ, ГОСТ, СНіП, нормативи ЄС.

НВП ТОВ «Аквахім» піклується про навколишнє середовище і застосовує для виробництва фарби, лаки і антикорозійне покриття, тільки екологічно чисті матеріали. Компанія надає клієнтам письмову гарантію на всю нашу продукцію від 5 до 50 років. Місія компанії «Аквахім»-виробництво кращих ЛФМ і антикорозійних матеріалів в Україні із застосуванням тільки екологічно нешкідливих технологій, заснованих на передових наукових відкриттях. І звичайно турбота про наших дорогих клієнтів, яким ми можемо запропонувати кращу лакофарбову і антикорозійну продукцію виготовлену з любов'ю і знанням справи, нашими фахівцями з багаторічним досвідом.

Товариство є юридичною особою згідно законодавства України. Товариство набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації.

Товариство має самостійний баланс, розрахунковий та інший, включаючи валютний, рахунки в установах банку, круглу печатку зі своїм найменуванням, кутовий та інші штампи, фірмовий знак, бланки та інші реквізити.

Продукція підприємства виготовляється по німецьких рецептурах і

технологіях, на виробництві експлуатується устаткування, виготовлене на заводах ближнього і далекого зарубіжжя.

Нині підприємство вийшло на новий рівень виробництва і просування на ринок лакофарбової продукції традиційно високої якості. У роботі постійно удосконалюються технології і рецептури, оновлюється асортимент з урахуванням вимог споживачів і багатого позитивного досвіду роботи. ТОВ «Аквахім» використовує взаємовигідні стосунки з партнерами, удосконалює упаковку продукції, робить ефективні кроки в області реклами.

Головними чинниками якості і конкурентоспроможності продукції НВП ТОВ «Аквахім» є:

використання нових технологій і зарубіжної сировини у виробництві фарб і лаків;

гнучкість цінової політики і індивідуальний підхід до кожного партнера і споживача;

залучення високопрофесійних фахівців.

Асортимент товарів, що поставляються підприємством НВП ТОВ «Аквахім», постійно поповнюється в результаті дослідження потреб наших клієнтів у високоякісних товарах.

Основний вид діяльності - виробництво лакофарбової продукції.

Галузь промисловості - хімічна.

Відповідно до Статуту НВП ТОВ «Аквахім» здійснює наступні види діяльності:

- а) виробництво лакофарбової продукції;
- б) оптова торгівля ТНП.

Основним видом діяльності є виробництво лакофарбових матеріалів різного призначення. НВП ТОВ «Аквахім» займається розробкою, виробництвом і постачанням ЛКМ з 1998 р. За цей короткий час створено сучасне виробництво спектру матеріалів для різних сфер застосування.

За час господарської діяльності були налагоджені ділові і виробничі зв'язки, вдалося сформувати свій ринок збуту. Наслідуючи стратегічну мету,



НВП ТОВ «Аквахім» прагне постійно нарощувати обсяги виробництва, покращувати якість продукції, враховуючи запити споживачів як в Луганську, так і за його межами.

Дотримуючись принципів сучасного маркетингу, підприємство постійно нарощує об'єми продукції, що випускається, і освоює нові ринки збуту. У 2012 році НВП ТОВ «Аквахім» планує збільшити виробництво в натуральному вираженні з 634 тон в 2011 році до 1000 тон, темп зростання при цьому складе 157,7.

НВП ТОВ «Аквахім» прагне до удосконалення технологічних процесів при виробництві лакофарбової продукції, створення нових видів фарб, які дозволять істотно змінити технічні і споживчі характеристики, що враховуються при більш високих вимогах і запитах споживачів до лакофарбових матеріалів.

Основною метою маркетингової стратегії є створення і підтримка конкурентної переваги підприємства, що має на увазі завоювання лідерства за показниками долі ринку, максимізація прибутку підприємства, забезпечення конкурентоспроможності продукції, завоювання лідерства за показниками якості.

Знаннями про ціни і аналоги конкурентів можна скористатися в якості відправної точки для потреб власного ціноутворення.

Максимальна ціна може визначатися попитом, мінімальна - витратами. Вироблення оптимальної цінової стратегії повинне виходити не лише з собівартості і норм прибутку, але і з урахуванням ситуації на товарному ринку. Широкий асортимент і доступність по ціновому чиннику притягає потенційних покупців.

На підприємстві ведеться систематична робота по розробці заходів, спрямованих на зниження собівартості товарної продукції.

Підприємство своєчасно розраховується по платежах до бюджету і позабюджетних фондів, за енергоносії і водопостачання, не має заборгованості по виплаті заробітної плати.

Виконання прогнозованих показників дозволить зберегти НВП ТОВ «Аквахім» стабільну роботу, що означає беззбиткове виробництво і реалізацію продукції, нарощування експорту, конкурентноздатні ціни.

Основними споживачами продукції НВП ТОВ «Аквахім» є промислові підприємства і торгові організації Харкова, Донецька, Житомира, Запоріжжя, Маріуполя та інших.

На підприємстві визначені напрями розробки, впровадження, розвитку інформаційних технологій при просуванні на ринки збуту лакофарбової продукції.

Для забезпечення стійкої реалізації продукції на території України на підприємстві плануються витрати на проведення рекламних заходів(преса, розміщення зовнішньої реклами, поліграфічна продукція, розвиток і підтримка Web- сайту).

Номенклатура продукції НВП ТОВ «Аквахім», що випускається, включає більше 40 різних видів фарб, ґрунтовок, емалей і лаків. Уся лакофарбова продукція пройшла державну гігієнічну реєстрацію, має необхідні сертифікати відповідності і може застосовуватися для якісного покриття виробів з металу, дерева, бетону і інших матеріалів.

Окрім традиційних ЛКМ загального призначення різної колірної гамми(емалі ПФ-115, ПФ-266, ґрунтовка ГФ-021, фасадні фарби), підприємство робить ряд хімічно стійких, антикорозійних складів, емалей і ґрунтовок, призначених для нанесення на різні поверхні. Епоксидні емалі, вироблені ТОВ «ЛАІС», є суспензією пігментів і наповнювачів в розчині епоксидної смоли в суміші органічних розчинників з додаванням отверджувачів (використовуються отверджувачі № 1,2,3,5). Епоксидна емаль ЕП-773 призначена для фарбування заґрунтованих або не заґрунтованих ґрунт - шпаклюваннями ЕП-0010 або ЕП-0020 металевих поверхонь, що піддаються дії гарячих розчинів лугів.

Емаль ЕП-140 використовується для забарвлення заздалегідь заґрунтованих поверхонь із сталі, магнієвих, алюмінієвих і титанових

сплавів, а також міді і її сплавів. Емаль ЕП-1236 призначена для нанесення на сталеві і алюмінієві поверхні з метою захисту від корозії (зберігає захисні властивості в помірному і холодному кліматі впродовж 6 років).

Грунтовки ЕП-0199У, ЕП-045У, ЕП-057У застосовуються для захисту сталевих, алюмінієвих конструкцій, прокорродированих поверхонь чорних металів (товщина шару продукту корозії до 100 мкм), що піддаються дії кліматичних чинників, промислової атмосфери, що містить агресивні гази і пари.

На підприємстві освоєно виробництво автомобільних грунтовок ГФ-0119 і ФЛ-03К, призначених для грунтовки металевих і дерев'яних поверхонь під покриття різними емалями, а також для тимчасового захисту від корозії.

Емаль ХС-558, грунтовка ХС-04 і лак ХС-76В використовуються для покриття металевих і залізобетонних резервуарів, в яких транспортуються і зберігаються матеріали.

Підприємство постійно розширює асортимент, враховуючи вимоги сучасного ринку і досвід зарубіжних виробників.

Для дорожньо-ремонтних організацій на підприємстві робиться емаль АК-511 «Магістрал» яка призначена для горизонтальної розмітки проїжджій частині автомобільних доріг загального користування, для меблевої промисловості - лаки НЦ-218 і НЦ-243, вживані для обробки меблів і інших виробів з деревини, експлуатованих усередині приміщень.

Продукція виготовляється з використанням новітніх технологій, що дозволяє досягати високої покриваності, міцності при механічних і атмосферних діях і довговічності лакофарбових покриттів (більше 8 років), прекрасного зовнішнього вигляду, економії витрати енергоресурсів і матеріалів. ТОВ «Аквахім» розробляються рецепти прогресивних водно-дисперсійних ЛКМ на основі акрилових і бутадієн-стиролових латексів для фасадних і інтер'єрних робіт. Такі матеріали відрізняються технологічністю, екологічною чистотою, малою токсичністю і пожежною безпекою.

За даними таблиці 2.1 проведемо аналіз ділової активності

підприємства.

Таблиця 2.1

Оцінка ділової активності НВП ТОВ «Аквахім»

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Зміни	
				абсолютні	відносні, %
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	41506	63528	81265	39759,0	96,0
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	34587	52938	67718	33131,0	96,0
Фактичні обсяги виробництва продукції (робіт, послуг), тис. грн.	25929	33518	37986	12057,0	47,0
Валовий фінансовий результат від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.					
- прибуток	5683	8682	11804	6121,0	108,0
- збиток					
Чистий фінансовий результат:					
- прибуток	1521	3321	5911	4390,0	289,0
- збиток					
Продуктивність праці (по оплаті праці), тис. грн.	11,74	16,49	14,84	X	X
Фонд оплати праці, тис. грн.					
- річний	2945	3210	4562	1617,0	55,0
- місячний	245,42	267,50	380,17	135,0	55,0
Фондовіддача, грн.	1,37	2,02	2,32	X	X
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,44	3,51	4,55	X	X
Тривалість обороту оборотних активів, дні	150	104	80	-70,0	X
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,96	1,36	1,60	X	X
Тривалість обороту власного капіталу, дні	381	269	229	-153,0	X

З наведених даних бачимо, що підприємство в період з 2015 по 2017 рік суттєво збільшило випуск готової продукції, внаслідок чого зросла валова виручка та чистий дохід підприємства (відповідно на 39759 тис. грн. або 96,0% та 33131 тис. грн. або 96,0%). Фактичні обсяги виробництва продукції збільшились на 12057 грн., або 47,0%; збільшення виручки на 96,0 % свідчить про те що було збільшено ціни на продукцію підприємства.

Чистий прибуток підприємства за аналізований період збільшився на

289,0 %. Продуктивність праці на підприємстві збільшилась на 26,0%. Фонд оплати праці виріс на 5,0%. Тривалість обороту оборотних активів зменшилась майже вдвічі з 150 днів у 2015 р. до 80 днів у 2017 р., що є позитивним показником. Також зменшилась на 153 дні тривалість обороту власного капіталу. Можна зробити висновок, що показники ділової активності підприємства за аналізований період суттєво покращились.

## 2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища НВП ТОВ «Аквахім»

Аналіз зовнішнього середовища підприємства являє собою процес, за допомогою якого розроблювачі стратегічного плану контролюють вплив зовнішніх чинників стосовно організації, щоб визначити можливості і загрози для підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає одержати важливі результати, такі, як прогнозування можливостей, складання плану на випадок непередбачених обставин, розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз і розробку стратегій, що можуть перетворити колишні погрози в будь-які вигідні можливості.

Інформація про зовнішнє середовище – це загальні дані про доступність ресурсів і законодавство, що регулює комерційну діяльність усередині країни й інших країн – партнерів; дані про положення підприємства на ринку (частка кожного ринку, тенденції змін, географічні чинники ринку, упровадження нових і зняття старих товарів); питання сегментації ринків; відомості про канали транспортування товарів підприємства і торговельної мережі; дані про конкурентів, їхню політику, цілі.

Задача ТОВ «Аквахім», що діє на принципах маркетингу, трансформувати чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, що піддаються зміні, на свою користь (тобто заради досягнення стратегічних

цілей підприємства), а до чинників, що не піддаються зміні, пристосовувати свою структуру, політику цін, асортимент товару, тому що точне і своєчасне врахування впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на прибутковість роботи – найважливіші умови, що забезпечують процвітання підприємства.

Чинники зовнішнього середовища, що впливають на організацію: економічні, політичні, ринкові, технологічні, міжнародні, чинники конкуренції, чинники соціального поводження.

Економічні чинники. Поточний і прогнозований стан економіки може мати драматичний вплив на цілі організації. Деякі чинники в економічному навколишньому середовищі мають постійно діагностуватися й оцінюватися. Серед них: темпи інфляції і дефляції, рівні зайнятості, міжнародний платіжний баланс, стабільність національної валюти, податкова ставка. Темпи інфляції мають дуже важливе значення для роботи і діяльності даного підприємства, тому що вони відбивають на ставках кредитування, що впливають на ефективність проектів.

Політичні чинники. Активна участь лідерів бізнесу і підприємницьких фірм у політичному процесі є чіткою вказівкою на важливість державної політики для організацій. Оскільки уряд постійно і активно бере участь у ділових питаннях, для організацій було б розумним уважно стежити за політичною діяльністю.

Ринкові чинники. Мінливе ринкове зовнішнє середовище являє собою сферу постійного занепокоєння для організацій. До аналізу ринкового зовнішнього середовища входять численні чинники, що можуть безпосередньо впливати на успіхи або провали організації. До цих чинників відносяться демографічні умови, що змінюються, життєві цикли різних виробів або послуг, легкість проникнення на ринок, розподіл доходів населення і рівень конкуренції в галузі. У цілому, аналіз ринкових чинників дає можливість керівництву уточнити його стратегії і зміцнити позицію підприємства стосовно конкурентів.

Моніторинг ринку, перевага споживачів, що буває досить мінливим, диктує фірмі необхідність у постійному проведенні маркетингових досліджень, що дозволяють приймати правильні управлінські рішення для подальшого правильного розвитку НВП ТОВ «Аквахім».

Технологічні чинники. Аналіз технологічного зовнішнього середовища дозволяє, щонайменше, враховувати зміни в технології виробництва, застосування ЕОМ у проектуванні і наданні товарів і послуг або успіхи в технології засобів зв'язку.

Міжнародні чинники. Більшість великих фірм і тисячі дрібних компаній діють на міжнародному ринку. Керівництво НВП ТОВ «Аквахім» постійно контролює й оцінює зміни в цьому більш широкому середовищі. Загрози і можливості можуть виникнути в результаті легкості доступу до сировинних матеріалів, змін валютного курсу і політичних рішень у країнах, що виступають у ролі інвестиційних об'єктів або ринків.

Чинники конкуренції. Жодна організація не може собі дозволити ігнорувати фактичні і можливі реакції своїх конкурентів.

Оцінюючи чинники конкуренції, можна відзначити, що досліджуване НВП ТОВ «Аквахім», незважаючи на конкуренцію, що підсилюється, на ринку, є одним з лідерів у мережі лакофарбової продукції, а в дистрибуторській діяльності займає досить стійке положення порівняно з іншими компаніями.

Чинники соціальної поведінки. Часто саме соціальні чинники створюють великі проблеми для організації. Щоб ефективно реагувати на зміну соціальних чинників, організація сама повинна змінюватися, усвідомлено перетворюватися в установу, пристосовану до нового навколишнього середовища.

У таблиці 2.2 наведена оцінка зовнішніх чинників НВП ТОВ «Аквахім».

## Оцінка зовнішніх чинників НВП ТОВ «Аквахім»

Зовнішні чинники	Слабка 1 2	Середня 3 4	Сильна 5
Економічні: Темпи інфляції Рівень зайнятості Стабільність національної валюти	+	+	
Політичні: Законодавча база		+	
Ринкові: Демографічні умови Рівень конкуренції			+
Технологічні: Технологія виробництва Технологія засобів зв'язку		+	+
Міжнародні: Валютний курс Політика інших стран		+	

Аналіз внутрішнього середовища НВП ТОВ «Аквахім». Під внутрішнім середовищем підприємства розуміється упорядкована сукупність чинників, що характеризує складені елементи потенціалу підприємства. Оцінка внутрішнього середовища підприємства шляхом дослідження блоків, що формують його потенціал, припускає, що кожний із блоків, у тім або іншому ступені відповідає за забезпечення конкурентоздатності підприємства.

Місія компанії НВП ТВО «Аквахім» – виробництво кращих ЛФМ і антикорозійних матеріалів в Україні із застосуванням тільки екологічно нешкідливих технологій, заснованих на передових наукових відкриттях. І звичайно турбота про наших дорогих клієнтів, яким ми можемо запропонувати кращу лакофарбову і антикорозійну продукцію виготовлену з любов'ю і знанням справи, нашими фахівцями з багаторічним досвідом.

Значення відповідної місії, що формально виражена й ефективно представлена співробітникам організації, неможливо перебільшити. Вироблені на її основі цілі служать як критерії для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень.



Місія деталізує статус підприємства і забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Не менш важливе значення для успішної діяльності і стабільної роботи організації має правильно обрана стратегія. Мета стратегії полягає в тому, щоб домогтися довгострокових конкурентних переваг, забезпечити підприємства високу рентабельність. Мистецтво стратегії полягає в тому, щоб у результаті інтелектуальна діяльність втілилася в конкретні справи, що вже при реалізації задумів дозволили б домогтися високої ефективності.

Стратегічний вибір має бути визначеним і однозначним. Прихильність будь-якому конкретному виборі найчастіше обмежує майбутню стратегію, тому рішення повинне піддатися ретельному дослідженню й оцінці.

Стратегічними напрямками розвитку НВП ТОВ «Аквахім» є роздрібна торгівля і виробництво лакофарбової продукції.

Розглянемо чинники внутрішнього середовища підприємства НВП ТОВ «Аквахім».

Аналіз внутрішнього стану організації заснований на комплексному обстеженні його різних функціональних зон. Для управлінського обстеження візьмемо мережі зон: маркетинг, фінанси виробництва, персонал, науково – технічний потенціал, організаційну культуру.

У таблиці 2.3 дамо оцінку сильних і слабких сторін підприємства по ступені важливості.

Таблиця 2.3

Оцінка сильних і слабких сторін внутрішнього середовища НВП ТОВ «Аквахім»

Функціональна зона	Слабка 1 2	Середня 3 4	Сильна 5
Маркетинг : Розширення асортименту Позиція на ринку Дослідження			+ + +
Виробництво: Якість продукції			+
Тривалість виробничого процесу: Устаткування		+	

Технологія		+	
Науково – технічний потенціал: Потік нової продукції Дослідження Забезпечення устаткуванням		+	+
Фінанси : Заборгованість Рівень запасів Інвестиційна діяльність			+
Персонал: Стимулювання Талановиті працівники			+
Організація: Гнучкість організаційної структури Чіткість розподілу		+	+

Функціональна зона маркетингу на підприємстві проробляється повною мірою. Робота ведеться в основному в напрямку розширення асортименту продукції. Слід зазначити, що сильний розвиток цієї функціональної зони зв'язано з наявністю фахівців у даній області на підприємстві і великій увазі, що приділяється цьому питанню з боку керівництва. Постійно ведеться підготовка, перепідготовка, стажування і підвищення кваліфікації фахівців і персоналу.

Уведення нових технологій дозволяє удосконалити якість виробленої лакокрасочної продукції. Виробнича функціональна зона займає середню позицію, але незважаючи на це, велика увага приділяється якості продукції. Постійно удосконалюється технологія і впроваджується у виробництво.

Персонал на підприємстві підібраний виходячи з професійних якостей. Особливий акцент у даний час ставлять на наявність у працівників вищої освіти.

Після оцінки сильних і слабких сторін, можна зробити висновок: підприємство знаходиться на високому рівні розвитку, багато важливих показників, одержали високу оцінку. ТОВ «Аквахім» є одним з ведучих лідерів на ринку оптової і роздрібною торгівлі лакокрасочною продукцією, а також займає стійке положення серед дистриб'юторів.

Організаційну структуру можна визначити як сукупність управлінських

органів, між якими існує система взаємозв'язків, що забезпечують виконання необхідних функцій управління для досягнення цілей підприємства (організації).

Початковими даними і обов'язковими умовами при формуванні організаційної структури управління на НВП ТОВ «Аквахім» служать:

цілі і завдання організації;

виробничі і управлінські функції організації;

чинники внутрішнього середовища(внутрішні змінні);

чинники зовнішнього середовища.

Основними елементами організаційної структури підприємства НВП ТОВ «Аквахім» є його підрозділи (відділи), рівні управління і зв'язки між ними. Усі елементи взаємозв'язані між собою. При цьому розрізняють горизонтальні і вертикальні зв'язки. Враховуючи, що підрозділи або відділи представляють функціональні області (функціональні зони), структура організації може бути визначена як сукупність функціональних областей і рівнів управління, а також зв'язків між ними.

В процесі господарської діяльності організаційні структури НВП ТОВ «Аквахім» об'єднують його людські і матеріальні ресурси. При цьому структури мають загальну властивість: вони формуються для досягнення цілей, які, у свою чергу, завжди визначають структуру організації.

В силу цього кожна управлінська структура індивідуальна і має свої специфічні особливості, які значною мірою впливають на поведінку і ефективність діяльності людей в організації. При зміні мети або появі ознак порушення функціонування підприємства першою піддається реорганізації саме організаційна структура менеджменту.

В організаційну структуру включають такі поняття, як розділення робіт (за функціональними ознаками і рівнями управління), співвідношення відповідальності і повноважень, делегування повноважень, централізація і децентралізація управління, відповідальність і контроль, норми керованості і інші поняття, що визначають її змістовну сторону. У загальному випадку

зміст організаційної структури визначається цілями, яким вона служить, і які управлінські процеси вона покликана забезпечувати в конкретній організації.

Загальні характеристики організаційної структури НВП ТОВ «Аквахім» можуть бути сформульовані таким чином:

Структура організації забезпечує координацію усіх функцій менеджменту при здійсненні будь-якої господарської діяльності підприємства, пов'язаної з досягненням його цілей.

Структура організації визначає права і обов'язки на усіх управлінських рівнях за допомогою визначення (делегування) повноважень і встановлення відповідальності керівників усіх рангів.

Структура, прийнята в конкретній організації, визначає поведінку її співробітників (стиль менеджменту, організаційна культура і ефективність праці співробітників).

Організаційна структура визначає ефективність діяльності підприємства, його виживання і процвітання, визначувані як його успіх.

Приведені характеристики відбивають призначення і здатність організаційних структур впливати на досягнення очікуваних результатів підприємства, визначуваних його цілями. Крім того, існують внутрішні властивості структури, які визначають умови раціонального використання конкретних видів структур з урахуванням різних ситуаційних чинників (зовнішніх і внутрішніх), що мають місце в конкретній організації.

Проектування організаційної структури підприємства передбачає визначення її основних властивостей з урахуванням специфіки конкретної господарської діяльності, умов здійснення цієї діяльності і її стратегічної орієнтації. Основні чинники, що впливають на вибір організаційної структури при її проектуванні, можна розділити на три групи: внутрішні, загальні і спеціальні чинники.

До внутрішніх чинників відносять: основні властивості структури (її складність, формалізацію і централізацію), об'єм управління і норми керованості, визначуваної також як сфера контролю.

Загальні (зовнішні) чинники включають: цілі і стратегію підприємства, вид продукту або послуги (вид технології їх виробництва), зовнішнє середовище, розмір і стійкість організації (мінлива, стабільна) і інші чинники, що визначають специфіку господарської діяльності конкретного підприємства. При обліку зовнішнього середовища розглядаються її основні чинники, що роблять вплив на результати діяльності підприємства.

Спеціальні чинники повинні враховувати: владу і контроль (у тому числі турбота менеджерів про інтереси своїх відділів, чинник влади у вищих ешелонах) і комп'ютеризацію інформаційних процесів, а також реалізації комунікацій менеджменту в цілому. При оцінці взаємозв'язку влади і визначуваної структури слід враховувати, що раціональніша і привабливіша та структура (організація робіт), в якій владу легше підтримувати.

Рівень комп'ютеризації управління і організація комунікацій створюють необхідні умови для можливості вибору адаптивних структур.

Кількісну характеристику підрозділів НВП ТОВ «Аквахім» представимо у вигляді таблиці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Кількісна характеристика підрозділів НВП ТОВ «Аквахім»

Підрозділ	Посада	Кількість Співробітників
Дирекція	Директор	1
Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1
	Бухгалтер	1
Виробничий сектор	Заст. директора по виробництву	1
	Начальник цеху	1
	Цех №1	14
	Цех №2	10
Комерційний сектор	Коммерческий директор	1
	Менеджер постачання	1
	Менеджер збуту	1
	Маркетолог	1
Виробничо-технічний сектор	Головний інженер	1
	Інспектор по охороні праці та техніки безпеки	1
	Лаборант	1
	Головний технолог	1
	Головний механік	1
	Головний енергетик	1

	Ремонтний цех	4
Матеріально-технічне постачання	Заст. директора по МТП	1
	Спеціаліст МТП	1
	Водії	2
	Комірник	1
	Прибиральниця	1
Відділ кадрів	Начальник відділу кадрів	1
	Інспектор по кадрам	1
Служба охорони	Охоронець	2

Таким чином, на підприємстві працює 53 людини.

Якісний аналіз підрозділів підприємства є дослідженням забезпеченості підприємства кадрами необхідної кваліфікації. Якісний аналіз припускає періодичне і цілеспрямоване вивчення працівників за характеристиками підлоги, віку, освіти, стажем роботи.

Якісні характеристики співробітників НВП ТОВ «Аквахім» представлено в табл. 2.5-2.7

Таблиця 2.5

#### Статеві-вікова характеристика співробітників НВП ТОВ «Аквахім»

Вік	Чоловіки		Жінки		Всього	
	Чисельність	% загальної кількості	Чисельність	% загальної кількості	Чисельність	% загальної кількості
20-30	10	19	2	4	12	23
30-40	17	32	6	11	23	43
40-50	9	17	3	6	12	23
більше 50	5	9	1	2	6	11
Разом	41	77	12	23	53	100

Таблиця 2.6

#### Характеристика персоналу по рівню освіти

Освіта	Кількість співробітників	% загальної кількості
Вище	21	40
Неповне вище	5	9
Середньо-технічне	27	51
Разом	53	100

Характеристика співробітників НВП ТОВ «Аквахім» за стажем роботи представлена в табл. 2.7.

## Характеристика персонала за стажем роботи

Стаж	Кількість співробітників	% загальної кількості
1-3 років	9	17
3-5 років	7	13
5-10 років	15	28
10-15 років	22	42
Разом	53	100

Визначення організаційної структури (що називається часто організаційним проектуванням) безпосередньо пов'язане з інжинірингом конкретних робіт по досягненню цілей(завдань), функціональним групуванням спроектованих робіт (робочих місць) з урахуванням вживаних технологій і необхідних навичок персоналу для їх виконання.

Після визначення технологічної схеми робіт визначаються організаційні взаємовідносини між функціональними групами робіт і рівнями управління для загальної координації діяльності по досягненню цілей в конкретному бізнесі і підприємством в цілому. Проектування організаційної структури проводиться поетапно.

На першому етапі здійснюється ділення робіт, що проводяться в організації, відповідно до найважливіших напрямів її діяльності. На цьому етапі приймається рішення, які види діяльності мають бути віднесені до лінійних і штабних підрозділів відповідно.

На другому етапі визначаються організаційні повноваження різних рівнів управління і встановлюються співвідношення цих повноважень для різних посад. Формується ланцюг команд і робиться спеціалізація управління, щоб уникнути перевантаження керівництва (лінійних керівників).

На третьому етапі формулюються посадові обов'язки як сукупність завдань і функцій для усіх рівнів управління, виконання доручається конкретним керівникам (посадам). При необхідності розробляються конкретні завдання безпосереднім виконавцям робіт, які несуть

відповідальність за їх задовільне виконання. Забезпечується формалізація прийнятих рішень по формуванню організаційної структури підприємства.

Організаційні структури створюються для забезпечення досягнення цілей організації, тому істотна зміна цих цілей вимагає відповідних змін структури. Подальший розвиток структури організації може проводитися шляхом її вдосконалення або нового проектування залежно від змісту змін зовнішнього середовища і змін, що проводяться, усередині організації.

Організаційна структура НВП ТОВ «Аквахім» представлена на рис. 2.1.

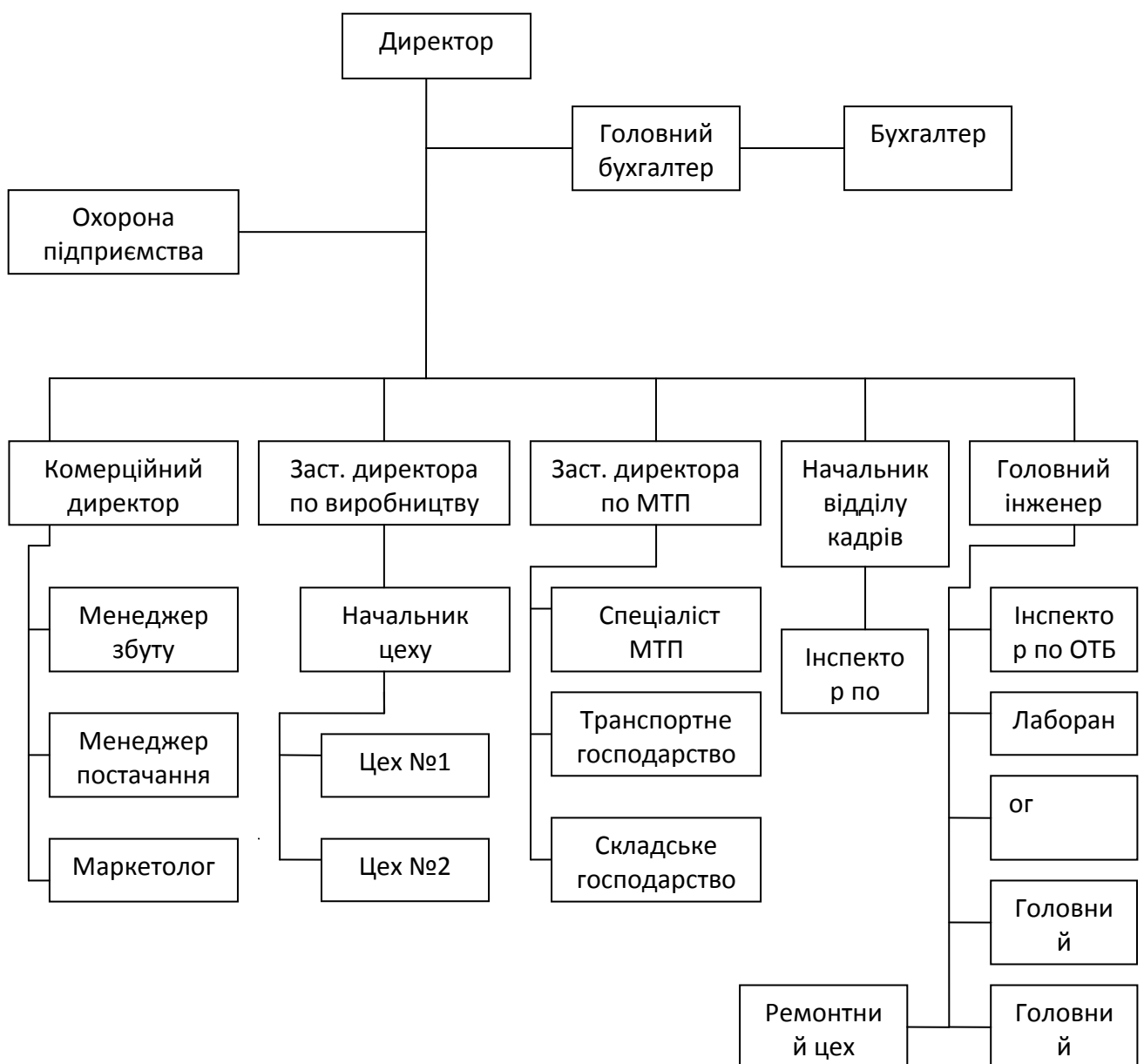


Рис. 2.1. Лінійно-функціональна організаційна структура НВП ТОВ «Аквахім»



Умовні позначки:

ОТБ – охорона праці та техніка безпеки;

МТП – матеріально-технічне постачання.

Організаційна структура НВП ТОВ «Аквахім» - лінійно-функціональна. Лінійно-функціональна структура управління, складається з: лінійних підрозділів, що здійснюють в організації основну роботу; спеціалізованих обслуговуючих функціональних підрозділів.

Лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи інформують і допомагають лінійному керівникові в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів для ухвалення конкретних рішень.

Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повноважень) прямо.

Функціональні служби не мають права самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам. Функціональні служби здійснюють усю технічну підготовку виробництва; готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва; звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення виробництва і т. д .

Лінійно-функціональна структура управління має ціле рядом переваг : швидке здійснення дій з розпоряджень і вказівок, що віддаються вищестоящими керівниками нижчестоящим;

раціональне поєднання лінійних і функціональних взаємозв'язків;

стабільність повноважень і відповідальності за персоналом.

єдність і чіткість розпорядництва;

оперативне прийняття і виконання рішень;

особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності;

професійне рішення завдань фахівцями функціональних служб [24].

Кількісний аналіз структурних підрозділів підприємства проведемо на

підставі аналізу штатного розпиноючи на підприємстві і фактичних даних про чисельність персоналу.

У прямому підпорядкуванні директори знаходяться:

комерційний директор;

заступник директора по виробництву;

заступник директора по МТП;

головний бухгалтер;

головний інженер;

начальник відділу кадрів;

начальник служби охорони підприємства.

У підпорядкуванні комерційного директора - начальник маркетингового відділу, начальник відділу збуту.

У підпорядкуванні директора по виробництву - начальник цеху.

У підпорядкуванні директора по МТП - начальник отелення ВМТП, начальник транспортного відділу, головний комірник.

У підпорядкуванні головного інженера - відділ охорони праці і техніки безпеки, відділ технічної документації, завідувач заводською лабораторією, головний технолог, головний механік, головний енергетик.

### 2.3. Аналіз стану внутрішнього контролю в НВП ТОВ «Аквахім»

Розробка критеріїв або індикаторів для проведення аналізу ефективності контролю базується на складових ефективності: дієвості та результативності. Дієвість означає, що контрольні процедури впливають на об'єкт контролю, а результативність - цей вплив позитивно впливатиме на підприємство.

Ефективність системи внутрішнього контролю може бути розглянута як у цілому щодо всієї системи контролю або її частин, так і до певних форм контролю.

Ефективна система внутрішнього контролю передбачає ефективне і якісне застосування контрольних процедур, які можна визначити шляхом тестування. Тестування процедур системи контролю НВП ТОВ «Аквахім» проводиться за двома напрямками:

- 1) перевірка дотримання існуючих регламентів контрольних процедур;
- 2) виявлення помилок у діяльності структурних підрозділів або в процесах, що не були попереджені системою контролю.

Дотримання розроблених регламентів оцінюється шляхом вибіркової перевірки документів, яких повинен бути відображений факт контролю. Тести дають змогу встановити, чи достатньо регламентовані процедури і способи контролю, які застосовуються в НВП ТОВ «Аквахім», або наявність необхідності щодо зміни останніх.

Розгляньмо, яким чином можна проконтролювати ефективність внутрішнього контролю в НВП ТОВ «Аквахім». Перш за все, доцільно здійснювати моніторинг ефективності діяльності підприємства, використовуючи аналітичні методи. Ця процедура буде ще більш ефективною, якщо буде доповненням до документальної перевірки господарських операцій. Наприклад, на підприємстві на підставі даних внутрішньої звітності можливо аналізувати стан збереження активів як показник ефективності системи внутрішнього контролю (СВК). Одночасно такий аналіз дає змогу своєчасно реагувати на негативну динаміку за такими показниками, як кількість інвентаризацій, кількість випадків виявлених нестач, загальна сума нестач, у тому числі в середньому на один випадок і т.д. Оцінка руху нестач у сегментному розрізі дозволяє вивчити стан збереження активів в окремих підрозділах, визначити ті підрозділи, в яких вони оцінюються як неблагополучні. Для того щоб зробити об'єктивні висновки, на місцях вивчають можливі фактори, що вплинули на негативні зміни показників, у зв'язку із змінами в технологічних процесах, режимі

роботи підприємств, системі стимулювання праці матеріально-відповідальних осіб.

З'ясувавши, в якій зі сфер діяльності НВП ТОВ «Аквахім» виникає найбільша сума недостач, необхідно звернути увагу на проведення профілактичних заходів у цій сфері. Для цього доцільно вивчити і надалі тестувати забезпеченість підприємств вимірювальним обладнанням, встановити контроль за своєчасністю здачі виручки, дотриманням нормативів товарних запасів. Особливу увагу потрібно звернути на причини виникнення нестач у тій групі, на яку припадає найбільша питома вага і кількість випадків. Основними причинами можуть бути: неякісне проведення інвентаризацій, порушення встановлених правил приймання, видачі, реалізації та обліку цінностей, низька кваліфікація матеріально-відповідальних осіб і т.д.

Практика показує, що система внутрішнього контролю здатна стійко забезпечувати збереження матеріальних цінностей у тих підприємствах, де бухгалтерський облік забезпечується своїми внутрішніми засобами контролю, тобто де має місце контрольне середовище, що перешкоджає виникненню нестач, а саме: бухгалтером глибоко й усебічно аналізуються господарські операції в момент їх вчинення, здійснюється контроль за дотриманням термінів подання звітів матеріально-відповідальними особами та якісним оформленням документів, перевіряється своєчасність здачі виручки і величина товарних запасів.

Показником ефективності системи внутрішнього контролю є ефективність проведених у НВП ТОВ «Аквахім» інвентаризацій, якість контролю за матеріальними цінностями з боку працівників бухгалтерії. При цьому порівняння ефективності може бути здійснено на основі рейтингової оцінки.

Таким чином, аналіз як інструмент внутрішнього контролю, дозволяє забезпечити керівництво інформацією про ефективність системи внутрішнього контролю по ризикам, пов'язаним з безпекою коштів

організацій, виявити слабкі сторони у внутрішньому контролі схоронності, сприяє прийняттю оптимальних рішень щодо зниження ризиків [8].

Як показують дослідження, тестові та аналітичні процедури ефективності внутрішнього контролю обов'язково призводять до необхідності проведення документальних перевірок. Останні, як спосіб оцінки ефективності внутрішнього контролю, більш доречні щодо бухгалтерського обліку, тематичні ж перевірки – щодо решти систем економічного суб'єкта і його системи управління: підсистеми функціональної діяльності, підсистеми безпеки, підсистем управління кадрами, збуту, постачання. В НВП ТОВ «Аквахім» в цих цілях слід ідентифікувати підсистеми управління та підсистеми функціональної діяльності, в них – на підсистеми збуту чи реалізації послуг з перевезень, менеджмент яких повинен контролюватись. Такий контроль необхідно здійснювати аналітичним і тестовим шляхом у режимі моніторингу. Всі дані про їх функціонування знаходять своє відображення в системі бухгалтерського обліку, ефективність якої і слід контролювати, не забуваючи при цьому про контрольні процедури для менеджменту. В силу цього контроль за документами можливий для встановлення самої ефективності системи бухгалтерського обліку і системи внутрішнього контролю. У такому середовищі доцільно здійснювати контроль, дотримуючися логічного ланцюжку обліку:

- 1) хронологічне документування всіх операцій, тобто хронологічним порядком;
- 2) систематна реєстрація фактів з використанням системи рахунків, тобто на систематичній основі.

У підсумку документальна перевірка повинна охоплювати всі господарські операції в розрізі їх видів (рахунків, оскільки рахунки класифікуються за видами майна, тобто операцій).

Таким чином, основним інструментом перевірки ефективності внутрішнього контролю є документальна перевірка, основний акцент якої

робиться на тих видах операцій, ризики по яких не мінімізовані до оптимального значення чи, іншими словами, коли ефективність інших форм внутрішнього контролю вимагає уточнення або є невисока.

У цілому ж основним показником ефективності внутрішнього контролю є відсутність надзвичайних втрат і неефективних операцій. Дані показники частково можуть бути виявлені в бухгалтерській звітності, а саме в «Звіті про фінансові результати», при розшифровці інших витрат, чому слід приділяти пильну увагу, позаяк списання недоамортизованих основних засобів, їх реалізація зі збитком, списання нереальної дебіторської (особливо) й кредиторської заборгованості, різних втрат, псування, штрафних санкцій і пені, шкоди, заподіяної третім особам - усе це відбивається в даному звіті та, що найнеприємніше, свідчить про неефективну систему внутрішнього контролю. Низька ефективність внутрішнього контролю спостерігається також при скупченні матеріальних запасів понад норми, збільшенні дебіторської та кредиторської заборгованостей, основних засобів, які не використовуються, що повинно послужити поштовхом для економічного обґрунтування та ліквідації подібних явищ [9].

Внутрішній контроль в НВП ТОВ «Аквахім» необхідно проводити на двох рівнях: як вбудованому у бізнес-процеси, так і надбудованому над ними. На нашу думку, ефективність внутрішнього контролю повинна оцінюватись на другому рівні, тобто спеціально створеними органами або спеціально призначеними фахівцями. Це пояснюється тим, що показник ефективності повинен бути пов'язаним з оцінкою результатів діяльності. У даному разі - результатів контрольної діяльності всередині бізнес-процесів.

Утримувачами цих процесів є керівники різних рівнів, починаючи з лінійних, закінчуючи вищим виконавчим органом. Контроль за всіма лінійними керівниками покладається на вище керівництво, в допомогу якому й створюються контрольні органи.

Тільки погляд збоку дає змогу оцінити ефективність внутрішнього контролю всередині кожного підрозділу як результат діяльності лінійного керівника по контролю за процесами і виконанням регламентів. При цьому ефективність внутрішнього контролю визначає і ефективність управління, в тому числі й підприємства загалом [3].

Ефективність внутрішнього контролю в НВП ТОВ «Аквахім», таким чином, повинна оцінюватись через власні індикатори. По-перше, слід розглядати економічні показники в динаміці, саме такий підхід дозволяє вловити негативні тенденції, якщо вони є, і задуматись про їх походження.

Серед причин цього, поряд з багатьма іншими, може бути незадовільний стан внутрішнього контролю. По-друге, стан внутрішнього контролю та його ефективність слід визначати через показники, що характеризують стан інформаційних систем управління підприємством. Таким чином, можна вивести принципи ефективної СВК. Ними можуть бути: своєчасність, регламентація обов'язків, розмежування функцій та відповідальності, доцільність, збереження майна.

В табл. 2.8 наведено об'єкти та індикатори контролю, використання яких є доцільним для проведення стану внутрішнього контролю НВП ТОВ «Аквахім».

Таблиця 2.8

Об'єкти та індикатори контролю для проведення аналізу його стану

Об'єкти контролю	Індикатор	Наявність контролю
	Показник ефективності функціонування відділів на основі даних управлінського обліку	
Діяльність керівників		
функціональних і галузевих відділів		
	Відсутність ризиків	
	Своєчасне формування	
Стан системи	фінансової звітності	
	Своєчасне закриття	

бухгалтерського обліку	звітних періодів	
	Своєчасне формування	
	інформаційної бази	
	Своєчасне формування	
	Бюджетів	
Стан бюджетування та	Повнота формування	
	інформаційної бази	
управлінського обліку		
	управлінського обліку	
	Якість формування	
	Бюджетів	
Робота з ризиками	Відсутність ризиків чи	
	мінімізація останніх	
Збереження регламентів	Своєчасне формування	
	внутрішньої звітної	
функціональних відділів		Інформації
Ідентифікація ризиків	Відсутність ризиків	
Дотримання регламенту	Своєчасність	
роботи працівників	документування операцій	

Якщо підійти до досліджуваної проблеми вузько, відштовхуючися від мети внутрішнього контролю, яку розуміють у контексті управління як забезпечення оцінки повноти реалізації управлінського рішення, то ефективний внутрішній контроль через систему індикаторів повинен сигналізувати про недосягнення мети реалізованого управлінського рішення і тільки. Чим більше виявлено відхилень від мети, тим ефективніший контроль, а управління – неефективне. Чим менше виявлено відхилень, тим менш ефективний контроль або більш ефективне управління. Однак, й перший, і другий висновки хибні, тому в першому випадку помилки можуть



виявляться на стадії становлення управлінської системи, а в другому – відсутність помилок означає, що ефективний контроль допоміг управлінню функціонувати ефективно.

В НВП ТОВ «Аквахім», не створено відділу внутрішнього контролю, контроль здійснюється не системно, та головним чином стосується проведення контролю якості продукції та проведення бухгалтерського обліку. Для оцінки ефективності роботи, також рекомендуємо створити наступну систему, яка організаційно включає такі параметри визнання, зокрема:

ефективності;

документальності;

методичного співвідношення (стандартам внутрішнього аудиту);

організаційного співвідношення (організаційно-розпорядчим і нормативним документам підприємства).

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Контроль – це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та на його оцінці.

Контроль – вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Контроль як завершальна стадія процесу управління безпосередньо впливає на ефективність здійснення інших управлінських функцій – планування, організації, мотивації.

Функція контролю належить до тих обов'язків керівника, які не підлягають делегуванню.

Процес контролю здійснюється в кілька етапів: встановлення стандартів і критеріїв, вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх зі

стандартами, прийняття рішень про коригування дій.

Стандарти, чи нормативи при проведенні контролю – це переважно кількісні характеристики процесу чи явища, що знаходять вираз у відповідних показниках.

По результатах проведеного контролю можливо 3 варіанти дій:

не втручатись у перебіг процесу (коли фактичні результати відповідають установленим стандартам);

коригувати дії, знайшовши причини, через які стандартів не досягнуто;

переглянути стандарти, цілі, якщо вони нереальні.

В роботі представлено модель процесу контролю. Модель процесу контролю відображає не лише послідовність етапів контролювання, а і його двофункціональність.

Функція контролю може розглядатись і як зворотний зв'язок системи, що також нашло відображення у роботі.

Головна мета контролю: сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечити виконання завдань (досягнення цілей), що стоять перед підприємством.

В роботі визначено сутність внутрішнього контролю діяльності підприємства та його типи.

Внутрішній контроль здійснюється суб'єктами самої організації (власники, адміністрація, персонал).

Система внутрішнього контролю повинна орієнтуватися на: стійке положення організації на ринках; визнання організації суб'єктами ринку і громадськістю; своєчасну адаптацію систем виробництва і управління організації до динамічного зовнішнього середовища.

Мета внутрішнього контролю – інформаційне забезпечення системи управління для отримання можливості ухвалення ефективних рішень.

В роботі представлена класифікація внутрішнього контролю організації.

Вибір форми внутрішнього контролю залежить від: складності організаційної структури; правової форми; видів і масштабів діяльності; доцільності обхвату контролем різних сторін діяльності; відносини керівництва організації до контролю.

Однією з форм проведення контролю є внутрішній аудит. Організація внутрішнього контролю у формі внутрішнього аудиту властива крупним і деяким середнім організаціям, що в основному володіють наступними особливостями:

ускладненою оргструктурою – дивізіональна, матрична або конгломератна структура організації;

численністю філіалів, дочірніх компаній;

різноманітністю видів діяльності і можливістю їхньої кооперації;

прагненням органів управління одержувати достатньо об'єктивну і незалежну оцінку дій менеджерів всіх рівнів управління.

Окрім задач чисто контрольного характеру внутрішні аудитори можуть вирішувати задачі економічної діагностики, вироблення фінансової стратегії, маркетингових досліджень, управлінського консультування.

До інститутів внутрішнього аудиту відносять і ревізійні комісії (ревізорів), діяльність яких регламентована чинним законодавством. Цей інститут в основному поширений в акціонерних товариствах, товариствах з обмеженою відповідальністю і виробничих кооперативах.

### РОЗДІЛ 3

## ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ

### НВП ТОВ «АКВАХІМ»

Організація внутрішнього контролю діяльності НВП ТОВ «Аквахім» передбачає, перш за все, побудову системи контролю на підприємстві.

Система контролю у НВП ТОВ «Аквахім» повинна складатися з елементів, які взаємодіють між собою, утворюючи єдине ціле. Система контролю – система, до якої належать суб'єкт, об'єкт та засоби контролю, що взаємодіють як єдине ціле у процесі визначення завдань, їх виконання, вимірювання, оцінювання стану об'єкта контролю та досягнутих результатів, розроблення заходів коригуючого впливу.

Кожну систему контролю слід проектувати у такий спосіб, щоб вона виконувала не лише інформаційно-вимірювальні функції, а й аналітико-коригуючі. Проектування системи контролю в НВП ТОВ «Аквахім» повинно передбачати:

визначення завдання контролю (досягнення цілей через моніторинг стану об'єкта управління);

визначення об'єкта і предмета контролю (який будуть контролювати і за якими параметрами);

визначення суб'єкта контролю (хто контролює і які повноваження він має для прийняття коригуючих дій);

вибір типу контролю (лінійний, функціональний, операційний);

вибір засобів контролю (яким чином оцінюють стан об'єкта контролю і як інформують про це суб'єкта контролю);

визначення межі відхилень, з огляду на яку слід здійснювати коригуючі дії;

визначення типових коригуючих дій, які можуть бути застосовані до об'єкта контролю в разі його відхилення від заданих параметрів (особливо якщо система контролю автоматизована).

Таблиця 3.1

## Складові системи внутрішнього контролю в НВП ТОВ «Аквахім»

Види контролю	Попередній контроль	Поточний контроль	Підсумковий контроль
Суб'єкти контролю	Працівники планово-економічного відділів, відділу кадрів	Адміністративно-управлінський персонал; персонал, що обслуговує комп'ютерні системи; співробітники відділу бухгалтерського обліку	Співробітники відділу внутрішнього аудиту, Члени ревізійної комісії Власники (акціонери)
Об'єкт контролю	Строки виконання наказів, розпоряджень, окремих завдань, документів тощо	Якість роботи (окремих виконавців, груп, підрозділів тощо)	Додержання встановлених параметрів (нормативів, стандартів) — технічних, економічних, організаційних тощо
Засоби контролю	Спостереження та одержання інформації за ходом виконуваних робіт (моніторинг)	Оперативне втручання в процеси виробництва та управління	Встановлення результатів виробничої та управлінської діяльності (фінальний контроль із впливом на майбутні рішення)
Обладнання, що використовується для контрольних операцій	Журнали, картотеки, табло, графіки, персональні книжки виконавців тощо (ручні системи)	Автоматизований контроль виконання (ЕОМ, датчики, прилади тощо)	Комбіновані системи контролю (машино-ручні)

Ключова умова успішного функціонування системи внутрішнього контролю організації – це дотримання принципів ефективності – основних правил, що охоплюють контрольну діяльність в цілому.

Ефективна система контролю дає змогу успішно управляти НВП ТОВ «Аквахім» і регулювати його діяльність. Розглянемо докладніше принципи функціонування системи контролю у НВП ТОВ «Аквахім».

Достовірність і точність інформації. Часто менеджери приймають рішення, що ґрунтуються на недостовірній або неточній інформації, яка здебільшого надходить від підлеглих і є способом приховання недоліків

власної роботи й уникнення покарань. Таке явище має місце за відсутності взаєморозуміння між керівником та підлеглими. Ефективна система контролю має запобігати надходженню недостовірної інформації, використовуючи для цього як систему покарань, так і альтернативні інформаційні канали. Однак найкращим способом усунення цієї проблеми є формування відповідної організаційної культури.

Своєчасність контролю. За своєчасного виявлення недоліків у роботі проблему можна ліквідувати, не допустивши кризових ситуацій. Але своєчасність не означає поспішність. Залежно від характеру проблем контроль можна успішно здійснювати і на основі інформації, яка надходить з установленою періодичністю. Важливо визначити, які інтервали часу є допустимими для забезпечення керованості процесу. Досвідчений менеджер завжди знає, як визначити проміжні точки, на яких він зосередить контрольні дії. Протяжність у часі між цими точками доцільно вибирати з таким розрахунком, щоб виявити можливі відхилення на ранній стадії. Для менеджерів нижчого рівня цей інтервал є меншим, для вищого – більшим. Але в разі різких відхилень інформацію слід миттєво передавати особі, уповноваженій приймати рішення про коригування процесу.

Економічність контролю. Означає, що витрати на створення та впровадження системи контролю мають бути меншими, ніж вигода від її застосування. Значні витрати на придбання технічних засобів контролю, збільшення кількості осіб, які контролюють, і числа перевірок не є гарантією того, що ефективність контролю зросте. Більше того, служби контролю, справно повідомляючи про результати перевірок, відволікають керівника від нагальних завдань і навіть можуть мати зворотний ефект — сформувати у працівників фірми думку, що їм не довіряють, і викликати в них протидію, що негативно вплине на ефективність управління.

Гнучкість системи контролю. Передбачає її здатність швидко адаптуватися до змін і внести у систему контролюючих дій необхідні корективи.

Обґрунтованість критеріїв контролю і їх множинність. Полягає у чіткому роз'ясненні виконавцям завдання. Досягнення мети фіксується за певними кількісними чи якісними критеріями. Якщо критерії необґрунтовані, то існує ймовірність того, що у виконавців виникатимуть сумніви щодо доцільності їхньої роботи. Це зумовить приховування реального стану речей від керівника. Однак кількість критеріїв, за якими контролюється стан об'єкта управління, має дати цілісну його картину. Особливо це стосується параметрів якості послуг НВП ТОВ «Аквахім». Якщо хоча б деякі з них не відповідатимуть вимогам споживачів, то обсяги продажу суттєво скоротяться. Тому ефективний контроль має передбачати множинність критеріїв.

Об'єктивність контролю. Результати контролю мають якомога точніше відображати ситуацію, особливо коли незначні відхилення від параметрів можуть суттєво вплинути на кінцевий результат, провокуючи ефект «снігової кулі». Наприклад, якщо контролер у звіті вкаже, що кількість жалоб на якість послуг майже не змінилась, то менеджер вирішить, що справи на підприємстві йдуть як завжди. Якщо ж вкаже, що жалоб надійшло на 1,2% більше, то це свідчатиме про погіршення її роботи і менеджеру слід вживати невідкладних заходів. Якщо ж кількість жалоб зменшилась на 1,2%, то вжиті заходи були правильними і їх необхідно закріпити.

Об'єктивність контролю полягає також у тому, що його результати мусять мати однакові наслідки (як позитивні, так і негативні) для всіх, чію роботу перевіряли, незалежно від їхнього статусу на підприємстві.

Стратегічна спрямованість контролю передбачає, що система контролю не може бути надто вузькою або ж занадто зосередженою на кількісних показниках. Вона повинна функціонувати таким чином, щоб створювати у НВП ТОВ «Аквахім» сприятливі умови для реалізації її головних, стратегічних завдань.

Зв'язок із винагородою. Контроль має бути не лише адміністративним важелем у руках керівника, а й підкріплюватися системою мотивацій. Особливо це важливо для підсумкового контролю.

Орієнтованість на людський фактор. Система контролю повинна брати до уваги індивідуальність виконавця – особисті якості, статус на підприємстві, зв'язки у колективі. Вона мусить бути об'єктивною, доброзичливою, не перетворюватися на систему тотального стеження за всіма, не погіршувати морально-психологічного клімату в колективі. Надмірний контроль матиме дисфункціональні наслідки для підприємства, оскільки формуватиме в ній атмосферу недовіри. Тому, створюючи систему контролю, необхідно вводити у неї якомога більше елементів самоконтролю. Зокрема, якщо відхилення в роботі об'єкта управління незначні, то підлеглі можуть самостійно виправити становище, не повідомляючи про це керівника. Така позиція менеджера дасть йому змогу не відволікатись на дрібниці, скоротити кількість рішень, а підлеглим – виявити свої здібності. Проте тривала відсутність контролю може погіршити ситуацію, оскільки може сприйматися як байдуже ставлення керівника до підприємства і підлеглих. Часто контроль стає початком ділового спілкування керівника і підлеглого, що сприяє довірі, а значить, і партнерській взаємодії.

Чітка регламентованість контролю. Система контролю не повинна бути жорсткою – менеджери можуть творчо підходити до вибору методів і засобів контролю для підвищення їх дієвості і результативності. Це дасть змогу сформувати систему контролю, адекватну цілям і завданням організації, і забезпечити високу ефективність.

Відповідальність суб'єктів внутрішнього контролю. Кожний суб'єкт внутрішнього контролю, що працює у НВП ТОВ «Аквахім», за неналежне виконання контрольних функцій повинен нести економічну, адміністративну і дисциплінарну відповідальність. Відповідальність повинна бути формально встановлена за виконання кожної контрольної функції, ясно обкресленою і формально закріпленою за конкретним суб'єктом. Інакше суб'єкт в належній мірі не здійснюватиме контроль.

Збалансованість. Суб'єкту не можна наказувати контрольні функції, не забезпечені засобами для їх виконання; не повинно бути засобів, незв'язаних



тією або іншою функцією. При визначенні обов'язків суб'єкта контролю повинен бути встановлений відповідний об'єм прав і можливостей і навпаки.

Своєчасне повідомлення про відхилення. Інформація про відхилення повинна бути представлена особам, уповноваженим ухвалювати рішення по відповідних відхиленнях, в максимально короткі терміни. Якщо повідомлення запізнюється, небажані наслідки відхилень посилюються; об'єкт переходить вже в інший стан (дія), що позбавляє значення самого проведеного контролю.

Інтеграція. Будь-який елемент управління не може існувати відособлено. Контроль необхідно розглядати в кореляції з іншими елементами в єдиному контурі процесу управління. При рішенні задач, пов'язаних з контролем, повинні створюватися належні умови для тісної взаємодії працівників різних функціональних напрямів.

Відповідність контролюючої і контрольованої систем. Ступінь складності системи внутрішнього контролю повинна відповідати ступеню складності підконтрольної системи. Успішно справитися з різноманітністю в підконтрольній системі може тільки таке контролюючий пристрій, який саме достатньо різноманітний. Необхідно, щоб адекватність досягалася в головному, в принциповому, щоб ланки системи внутрішнього контролю могли гнучко налаштовуватися на зміни відповідних ланок системи об'єктів внутрішнього контролю організації

Постійність. Постійне адекватне функціонування системи внутрішнього контролю дозволить вчасно попереджати про можливість виникнення відхилень і своєчасно їх виявляти.

Комплексність. Об'єкти різного типу повинні бути охоплені адекватним контролем; не можна добитися загальної ефективності, зосередивши контроль тільки над відносно вузьким кругом об'єктів.

Розділення обов'язків. Функції між службовцями розподіляються так, щоб за однією людиною не були закріплені одночасно наступні функції: санкціонування операцій з певними активами, реєстрація даних операцій,

забезпечення збереження даних активів, здійснення їх інвентаризації. Щоб уникнути зловживань і для ефективності контролю ці функції повинні бути розподілені між декількома особами.

Основні вимоги до організації системи внутрішнього контролю, що обумовлюють ефективне функціонування системи внутрішнього контролю НВП ТОВ «Аквахім» (табл. 3.2). Розглянемо їх докладніше.



Вимога підконтрольності кожного суб'єкта внутрішнього контролю, що працює у НВП ТОВ **Взаємодія і** структурах необхідно передбачати наступну умову: виконання контрольних функцій кожного суб'єкта повинне бути підконтрольно на предмет якості іншому суб'єкту

внутрішнього контролю без якого б то не було дублювання. В належному виконанні контрольних функцій такими суб'єктами внутрішнього контролю, як голова правління, головний виконавчий директор, комерційний директор, головний аудитор, головний контролер, голова ревізійної комісії зацікавлені перш за все власники організації. Тому діяльність перерахованих вище суб'єктів повинна контролюватися власниками організації за допомогою послуг незалежних експертів різного профілю, у тому числі зовнішніх аудиторів.

Створення спеціальних умов, при яких будь-які відхилення ставлять якого-небудь працівника або підрозділ організації в невідгідне положення і спонукають їх до регулювання «вузьких місць». Необхідність таких умов обумовлюється можливістю появи відхилень, в яких певні працівники або колектив зацікавлені.

Недопущення концентрації прав первинного контролю в руках однієї особи. Зосередження первинного контролю в одних руках може привести до недостовірного обліку на користь даної особи.

Вимога зацікавленості адміністрації. Функціонування системи внутрішнього контролю не може бути ефективним без чесності, належної зацікавленості і участі посадовців управління.

Вимога компетентності, сумлінності і чесності суб'єктів внутрішнього контролю. Якщо персонал підприємства, в службові функції якого входить здійснення контролю, не володіє цими характеристиками, то навіть ідеально організована система внутрішнього контролю не зможе бути ефективною.

Вимога прийнятності (придатності) методології внутрішнього контролю. Контрольні цілі і задачі, що ставляться перед центрами відповідальності, повинні бути раціональними. Необхідний доцільний розподіл контрольних функцій. Програми внутрішнього контролю і вживані методи повинні бути доцільними.

Вимога безперервності розвитку і вдосконалення. З часом навіть найпрогресивніші методи управління застарівають. Система внутрішнього

контролю повинна бути побудована так, щоб можна було гнучко її «настроювати» на рішення нових задач, що виникають в результаті зміни внутрішніх і зовнішніх умов функціонування організації, і забезпечити можливість її розширення і модернізації.

Вимога пріоритетності. Абсолютний контроль над звичайними незначними операціями (наприклад, дрібними витратами) не має сенсу і лише відволікає сили від більш важливих задач. Але якщо вище керівництво вважає, що які-небудь області діяльності підприємства мають стратегічне значення, то в кожній такій області обов'язково повинен бути налагоджений контроль, навіть якщо ця область складно піддається вимірюванню за принципом «витрати – ефект».

Виключення непотрібних етапів кроків процедур в проведенні контролю. Контроль необхідно організовувати раціонально, оскільки це часто пов'язано з додатковими витратами праці і засобів.

Вимога оптимальної централізації (або адекватності оргструктури). Динамічність, стійкість, безперервність функціонування системи внутрішнього контролю обумовлюється єдністю і оптимальним рівнем централізації оргструктури організації. Оргструктура повинна відповідати розмірам і ступеню складності організації. Звичайно, у кожного типу оргструктур є свої недоліки, наприклад, повільний рух інформації і ухвалення рішень в лінійно-функціональній структурі або неспівпадання інтересів «верхів» і «низів» в багаторівневій ієрархії дивізіональній структурі. Необхідно оцінювати сильні і слабкі сторони кожного варіанту.

Вимога одиничної відповідальності. Кожна окрема контрольна функція повинна бути закріплена тільки за одним центром відповідальності. Щоб уникнути безвідповідальності неприпустимо закріплення окремої функції за двома або декількома центрами відповідальності. Але закріплення декількох контрольних функцій за одним центром відповідальності цілком допустиме. Наприклад, окремою контрольною функцією головного бухгалтера є контроль здійснюваних господарських операцій на предмет їх відповідності

законодавству. Він же повинен нести відповідальність за те, що не доводить до керівництва інформації про порушення. Контрольна функція внутрішнього аудитора в цьому випадку – здійснення перевірки на предмет якості виконання бухгалтером своєї контрольної функції. Аудитор оцінює і законність відображених операцій, але відповідальність він повинен нести за невиявлення негативних операцій, відображених бухгалтером. Дана вимога не розповсюджується на ситуації, коли щоб уникнути помилок або зловживань окремих посадовців (центрів відповідальності) ухвалюється колегіальне рішення (наприклад, ухвалення рішень по збутовій політиці).

Вимога потенційного функціонального заміщення. Тимчасове вибуття окремих суб'єктів внутрішнього контролю не повинне переривати контрольні процедури. Для цього кожний працівник (суб'єкт внутрішнього контролю) повинен уміти виконувати контрольну роботу вищестоячого, нижчестоячого і одного-двох працівників свого рівня щоб уникнути втрати адекватного зв'язку з об'єктом контролю за час їх вибуття. Даний принцип розповсюджується і на центри відповідальності.

Вимога регламентації. Ефективність функціонування системи внутрішнього контролю прямо пов'язана з тим, наскільки підлегла регламенту контрольна діяльність в організації. Наскільки діяльність підлегла чіткому регламенту – настільки можна чекати від неї успіху. Звичайно, все передбачити неможливо; доводиться ухвалювати рішення в умовах невизначеності, але там, де це можливо, необхідно формально встановити правила, регулюючі порядок діяльності.

Вимога взаємодії і координації. Контроль повинен здійснюватися на основі чіткої взаємодії всіх підрозділів і служб організації. Необхідна чітка координація їх зусиль для вирішення поставлених задач контролю.

Сукупність вказаних вище принципів і вимог – основа ефективного функціонування системи внутрішнього контролю у НВП ТОВ «Аквахім».

Організація системи внутрішнього контролю в загальному випадку знаходиться під впливом наступних чинників:

відношення керівництва до внутрішнього контролю (тобто наскільки правильно розуміє керівництво роль внутрішнього контролю в управлінні організацією);

зовнішні умови функціонування організації, її розміри, оргструктура, масштаби і види діяльності;

кількість і регіональна неоднорідність (розгалуженість) місцерозташування її відособлених підрозділів або дочірніх компаній;

стратегічні установки, цілі і задачі;

ступінь механізації і комп'ютеризації діяльності;

ресурсне забезпечення;

рівень компетентності кадрового складу.

У будь-якому випадку організація ефективно функціонуючої системи внутрішнього контролю у НВП ТОВ «Аквахім» – це складний багатоступінчатий процес, що включає наступні етапи (рис. 3.3). Охарактеризуємо кожний етап.

1. Критичний аналіз і зіставлення визначених для колишніх умов господарювання цілей функціонування організації, прийнятого раніше курсу дій, стратегії і тактики з видами діяльності, розмірами, оргструктурою, а також з її можливостями.

2. Розробка і документальне закріплення нової (відповідної умовам господарювання, що змінилися) ділової концепції організації (що є організація, які її цілі, що вона може, в якій області має конкурентні переваги, який бажане місце на ринку), а також комплексу заходів, здатного привести цю ділову концепцію до розвитку і вдосконалення організації, успішній реалізації її цілей, зміцненню її позицій на ринку. Такими документами винні бути положення про фінансову, виробничо-технологічну, інноваційну, постачальницьку, збутову, інвестиційну, облікову і кадрову політику. Дані

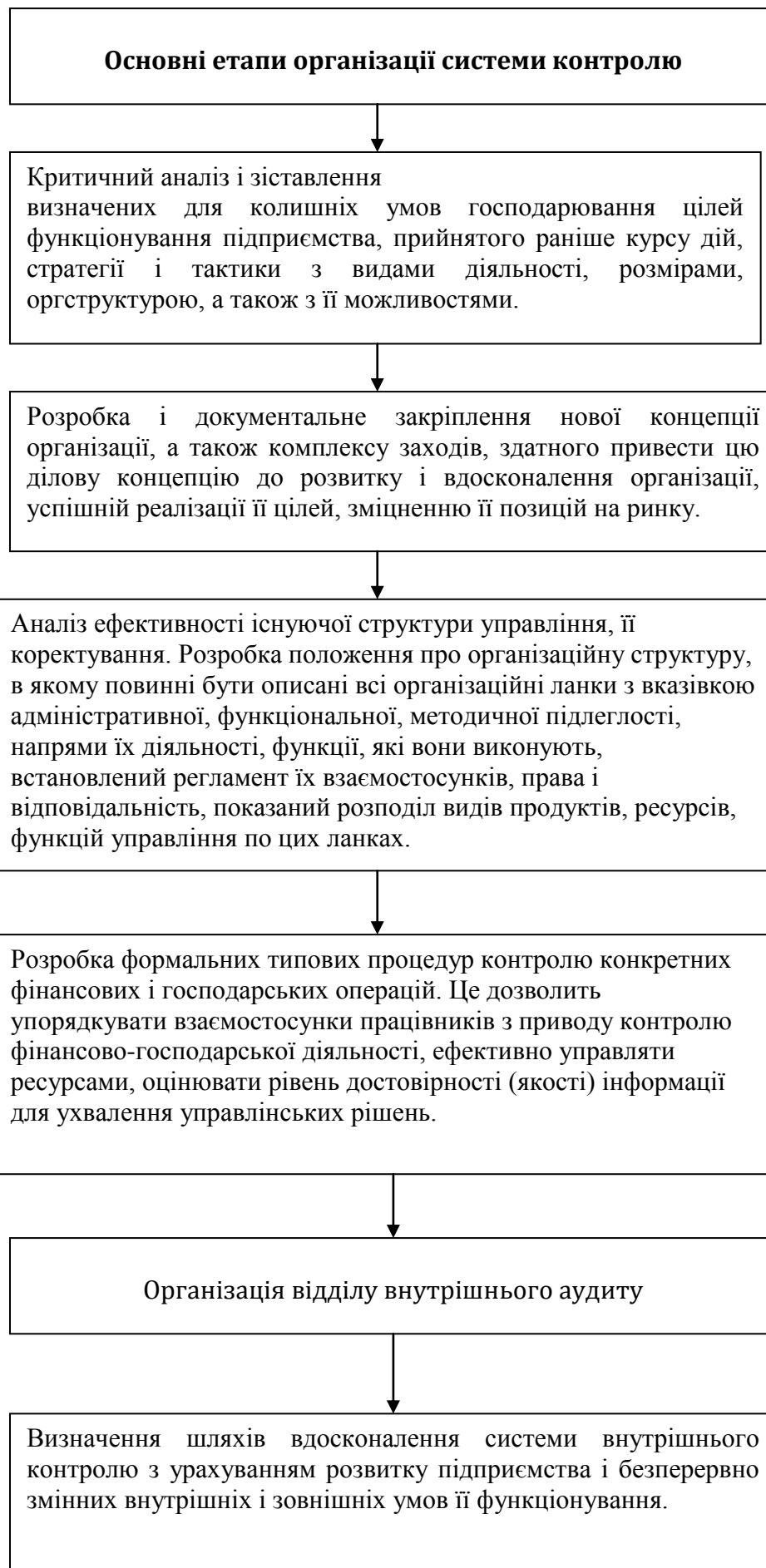


Рис. 3.3. Основні етапи організації системи контролю у НВП ТОВ «Аквахім».

положення повинні розроблятися на основі глибокого аналізу (з проведенням необхідних розрахунків) кожного елемента політики і вибору з наявних альтернатив найприйнятніших для даної організації. Документальне закріплення політики організації в різних сферах її фінансово-господарської діяльності дозволить здійснювати попередній, поточний і подальший контроль всіх аспектів її функціонування, відображених у відповідних пунктах (елементах) політики.

Аналіз ефективності існуючої структури управління, її коректування. Необхідно розробити положення про організаційну структуру, в якому повинні бути описані всі організаційні ланки з вказівкою адміністративної, функціональної, методичної підлеглості, напрямів їх діяльності, функції, які вони виконують, встановлений регламент їх взаєностосунків, права і відповідальність, показаний розподіл видів продуктів, ресурсів, функцій управління по цих ланках. Те ж саме відноситься і до положень про різні структурні підрозділи (відділах, бюро, групах і т.д.), до планів організації праці їх працівників. Необхідно розробити (уточнити) план документації і документообігу, штатний розклад, посадові інструкції з вказівкою прав, обов'язків і відповідальності кожної структурної одиниці. Без такого строгого підходу неможливо здійснювати чітку координацію функціонування всіх ланок внутрішнього контролю організації.

3. Розробка формальних типових процедур контролю конкретних фінансових і господарських операцій. Це дозволить упорядкувати взаєностосунки працівників з приводу контролю фінансово-господарської діяльності, ефективно управляти ресурсами, оцінювати рівень достовірності (якості) інформації для ухвалення управлінських рішень.

4. Організація відділу внутрішнього аудиту (або іншого спеціалізованого контрольного підрозділу).



5. Визначення шляхів вдосконалення системи внутрішнього контролю з урахуванням перманентного розвитку організації і безперервно змінних внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування.

При організації системи внутрішнього контролю повинні братися до уваги всі її принципи. Значення показника її результативності (сукупної результативності окремих елементів системи внутрішнього контролю), одержаного на основі експертних оцінок і нескладних розрахунків, повинне бути більше її вартості з урахуванням недержаного альтернативного доходу.

Підводячи підсумки, слід сказати, що організація ефективної системи внутрішнього контролю дозволить:

забезпечити ефективне функціонування, стійкість і максимальний (згідно встановленим цілям) розвиток організації в умовах конкуренції;

зберегти і ефективно використати ресурси і можливості організації; своєчасно виявляти і мінімізувати комерційні, фінансові і внутрішньофірмові ризики в управлінні організацією;

сформувати адекватну сучасним перманентно змінним умовам господарювання систему інформаційного забезпечення всіх рівнів управління, що дозволяє своєчасно адаптувати функціонування організації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

В роботі запропоновано ввести у НВП ТОВ «Аквахім» відділ внутрішнього аудиту, створення якого передбачено Законом України «Про акціонерні товариства».

Аудит – системний процес отримання й оцінювання об'єктивних даних про економічні дії та процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів. Він є незалежною оцінкою бухгалтерської, фінансової та операційної систем.

У НВП ТОВ «Аквахім» рекомендовано використання трьох видів аудиту.

Аудит фінансових звітів – це перевірка звітів суб'єкта господарювання

з метою визначення правильності їх складання за загальновизнаними критеріями та правилами ведення бухгалтерського обліку. Результатами аудиту фінансових звітів користуються акціонери, кредитори, органи державного регулювання, банки, потенційні інвестори тощо для прийняття рішень щодо подальших партнерських відносин з даним економічним суб'єктом.

Аудит на відповідність вимогам забезпечує перевірку окремих видів робіт або господарської діяльності економічного суб'єкта з метою визначення їх відповідності встановленим законам, правилам, процедурам.

Аудит господарської діяльності полягає в систематичному аналізі господарської діяльності з метою:

оцінювання ефективності діяльності (зіставлення фактичних даних з програмами, стандартами, прогнозами);

виявлення можливостей поліпшення діяльності (можливість скорочення витрат на виробництво, підвищення продуктивності праці, підвищення економічної ефективності використання ресурсів та ін.);

надання рекомендацій для поліпшення діяльності підприємства.

Цей вид аудиту ще називають аудитом ефективності роботи. Він здійснюється як по фірмі загалом, так і в окремих філіях, відділах, секторах.

Внутрішній аудит у НВП ТОВ «Аквахім» повинні здійснювати штатні працівники. Внутрішні аудитори перевіряють не тільки відповідність фінансових і бухгалтерських процедур, а і їх ефективність. Штатні працівники, що добре ознайомлені зі специфікою діяльності підприємства, можуть легко проконтролювати роботу бухгалтерії, пов'язану із формуванням грошових потоків. Внутрішній штат аудиторів перевіряє діяльність різних її підрозділів та функціональних дільниць.

Процедури контролю ефективності роботи відділу внутрішнього контролю повинні ґрунтуватись на впровадженні «тестів ефективності внутрішнього контролю». Тести ефективності внутрішнього контролю розробляються за кожним параметром визначення і є цілісною системою, за результатами якої

ефективність відділу внутрішнього контролю знаходить свою кінцеву оцінку. Підтримка ефективності роботи відділу на оптимальному рівні є однією з основних обов'язків керівника відділу.

Кожний блок системи може мати різний рівень ефективності: високий (100 %); середній (80 %); низький (50 %).

Чим, проблема ефективності функціонування системи комплексного внутрішнього контролю має глибокий філософський зміст, який важко звести до математичного вираження і подання, але все ж є можливим. Однак це не означає, що не слід займатись пошуками універсальної формули або, ще більш реально, універсальної методики визначення ефективності системи внутрішнього контролю.

Таким чином, для проведення контролю необхідно розробити не тільки напрямки тестування та моніторингу, а й науково обґрунтовані критерії еталонних показників, що є обов'язком інших служб, але не внутрішнього контролю. Служби внутрішнього контролю на основі таких даних повинні здійснювати моніторинг, щоб вчасно помітити негативні тенденції.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Організація внутрішнього контролю діяльності НВП ТОВ «Аквахім» передбачає, перш за все, побудову системи контролю на підприємстві.

Система контролю у НВП ТОВ «Аквахім» повинна складатися з елементів, які взаємодіють між собою, утворюючи єдине ціле. Система контролю – система, до якої належать суб'єкт, об'єкт та засоби контролю, що взаємодіють як єдине ціле у процесі визначення завдань, їх виконання, вимірювання, оцінювання стану об'єкта контролю та досягнутих результатів, розроблення заходів коригуючого впливу.

В роботі рекомендовано основні складові системи внутрішнього контролю НВП ТОВ «Аквахім».

Ключова умова успішного функціонування системи внутрішнього контролю організації – це дотримання принципів ефективності – основних

правил, що охоплюють контрольну діяльність в цілому. Ефективна система контролю дає змогу успішно управляти і регулювати його діяльність. В роботі рекомендовано принципи функціонування системи контролю у НВП ТОВ “Аквахім”.

В роботі визначено основні вимоги до організації системи внутрішнього контролю НВП ТОВ “Аквахім”.

В роботі зазначено, що сукупність вказаних вище принципів і вимог – основа ефективного функціонування системи внутрішнього контролю у НВП ТОВ “Аквахім”.

В роботі зроблено висновок, що організація ефективної системи внутрішнього контролю дозволить:

забезпечити ефективне функціонування, стійкість і максимальний (згідно встановленим цілям) розвиток організації в умовах конкуренції;

зберегти і ефективно використати ресурси і можливості організації; своєчасно виявляти і мінімізувати комерційні, фінансові і внутрішньофірмові ризики в управлінні організацією;

сформувати адекватну сучасним перманентно змінним умовам господарювання систему інформаційного забезпечення всіх рівнів управління, що дозволяє своєчасно адаптувати функціонування організації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

В роботі запропоновано ввести у НВП ТОВ “Аквахім” відділ внутрішнього аудиту.

Аудит — системний процес отримання й оцінювання об'єктивних даних про економічні дії та процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів. Він є незалежною оцінкою бухгалтерської, фінансової та операційної систем.

У НВП ТОВ “Аквахім” рекомендовано використання трьох видів аудиту.

Аудит фінансових звітів – це перевірка звітів суб'єкта господарювання з метою визначення правильності їх складання за загально визначеними

критеріями та правилами ведення бухгалтерського обліку. Результатами аудиту фінансових звітів користуються акціонери, кредитори, органи державного регулювання, банки, потенційні інвестори тощо для прийняття рішень щодо подальших партнерських відносин з даним економічним суб'єктом.

Аудит на відповідність вимогам забезпечує перевірку окремих видів робіт або господарської діяльності економічного суб'єкта з метою визначення їх відповідності встановленим законам, правилам, процедурам.

Аудит господарської діяльності полягає в систематичному аналізі господарської діяльності з метою: оцінювання ефективності діяльності (зіставлення фактичних даних з програмами, стандартами, прогнозами); виявлення можливостей поліпшення діяльності (можливість скорочення витрат на виробництво, підвищення продуктивності праці, підвищення економічної ефективності використання ресурсів та ін.); надання рекомендацій для поліпшення діяльності підприємства.

Внутрішній аудит у НВП ТОВ “Аквахім” повинні здійснювати штатні працівники. Внутрішній штат аудиторів перевірятиме діяльність різних підрозділів та функціональних дільниць підприємства.

## ВИСНОВКИ