

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

**Циклова комісія економіки та управління**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

навчальної дисципліни «Менеджмент»  
вибіркових компонент  
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Облік і аудит**

**за темою - Контроль як функція менеджменту**

**Харків 2022**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 30.08.2022 № 8

**СХВАЛЕНО**

Методичною радою  
Кременчуцького льотного  
коледжу Харківського  
національного університету  
внутрішніх справ  
Протокол від 22.08.2022 № 1

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін  
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол  
від 15.08.2022 № 1

**Розробники:** старший викладач циклової комісії економіки та управління,  
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

**Рецензенти:**

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК  
ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист,  
Харченко М.В.
2. Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та  
адміністрування Кременчуцького інституту ВНЗ «Університет імені  
Альфреда Нобеля», к.е.н., доцент Єфременко А.Г.

### **План лекцій:**

1. Еволюція поглядів на контролювання в управлінській діяльності.
2. Визначення контролю. Процес контролю.
3. Види управлінського контролювання.
4. Визначення ефективності контролю.

### **Рекомендована література:**

#### **Основна:**

1. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с.
2. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. / І.І. Свидрук, Ю.І. Осік – Алма-Ата: «Бастау», 2017. – 360 с.
3. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: АМУ, 2015. 268 с.
4. Кондратюк Н.В. Менеджмент: практикум. Харків: ХНАУ, Смугаста типографія, 2016. 219 с.
5. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
6. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с
7. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія / О. О. Трут. – Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.
8. Управління бізнесом: [Навч.посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.
9. Управління організаційним розвитком підприємства: [Навч. посібн] / В. П. Горьовий, Ю.В. Біляк, М.О.Самофалова – К. : ЦП «Компринт», 2019. – 360с.
10. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
11. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
12. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.

13. Управління персоналом : підручник / Шубалий О.М. [та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О.М. ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
14. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.
15. Управління персоналом : підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] К.: КНЕУ: Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
16. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
17. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.
18. Управління бізнесом: [Навч. посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.
19. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О.П., Островерхов В.М.]; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с.
20. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
21. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
22. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик; Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса: ОНУ, 2016 . Ч. 1. 2016. 250 с.

#### Додаткова:

23. Шоробура І.М., Долинська О.О., Практикум з менеджменту: [посібник]. Хмельницький: Цюпак, 2017. 285 с.
24. Щєбліна І.О., Грибова Д.В., Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь: Вид. буд. Мелітоп. міськдрук, 2015. 479 с. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.
25. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник: 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
26. Svydruk I. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / scientific edited by

M. Bezpartochnyi // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. – Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2020. – Vol. 2. – 317 p.

27. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с

28. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

29. Сорока П.М., Харченко В.В., Харченко Г.А. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: [Навч.посібн]/ П.М. Сорока, В.В. Харченко, Г.А. Харченко. - К.: НУБіП, 2019. - 518 с.

30. Соціально-економічні аспекти управління розвитком та безпекою економічної системи України: колективна монографія / М. Ю. Барна, М. А. Кальницька, О. І. Клепанчук, І. О. Корчинський, Р. П. Підлипна, І. І. Свидрук, Б. Б. Семак, О. Г. Сидорчук, О. О. Трут, Ю. І. Турянський. — Львів : Вид-во ЛТЕУ, ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. — 502 с.

### Інформаційні ресурси в Інтернеті

31. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.

32. <https://ekadrovik.mcfr.ua/>

33. <http://www.business-inform.net/main/>

34. <http://www.management.com.ua/>

### Текст лекції

#### **1 Еволюція поглядів на контролювання в управлінській діяльності.**

Англійська школа менеджменту вперше визначила вплив на ефективність діяльності контролю за операціями.

Ф. Тейлор дотримувався принципу: контролювати не продуктивність робітника, а методи його роботи.

Анрі Файоль, розробляючи вчення про управління. Однією із функцій управління визначив контроль. Контролювати значить спостерігати, щоб усе відбувалося згідно із встановленими правилами, виданими розпорядженнями, встановленими принципами.

На думку Файоля, людина, яка здійснює контроль, повинна бути компетентною, мати почуття обов'язку, незалежне становище щодо контролюваного, бути розсудливою і тактовною.

Л. Урвік якість здійснення контролю пов'язував із особистістю менеджера. Контроль розглядався як один із аспектів адміністрування і визначався як спостереження за тим. Щоб все виконувалось у відповідності до прийнятого плану, відданими розпорядженнями, встановленими правилами. Ступінь контролю та ступінь відповідальності підлеглих покладені Урвіком в основу розмежування складу контролю на різних рівнях

управління (таб. 7.1.1)

Таблиця 7.1.1

Ступінь контролю та міра відповідальності за результат

Ступінь контролю	Відповідальність підлеглих за результат
<i>Загальне керівництво (підлеглі-технічні спеціалісти)</i>	
Обговорення загального курсу. Немає втручання у вибір засобів та методів.	Досягнення все більш задовольняючих результатів у відповідності до загальної політики компанії без додаткових інструкцій
<i>Адміністративне керівництво (підлеглі – керівники підрозділів)</i>	
Інструктування з приводу загальної політики компанії, періодичне обговорення засобів та методів	Досягнення все більш задовольняючих результатів у відповідності до загальної політики компанії без консультацій щодо методів
<i>Виконавче керівництво (підлеглі – контролери та кваліфіковані робітники)</i>	
Часті консультації та поради	Розробка засобів для досягнення поставлених цілей, виконання роботи за власною ініціативою, прийняття відповідальності за результати
<i>Загальний контроль (підлеглі – робітники, які добре знайомі зі своїми обов'язками)</i>	
Контролер доступний, але не втручається у другорядні етапи роботи	Підтримка стандарту виробітку, який задовольняє, без постійного контролю
<i>Виконавчий контроль (підлеглі – робітники, які займаються рутинною працею)</i>	
Постійний контроль за результатами роботи	Точне виконання стандартних процедур
<i>Надзір (підлеглі – учні)</i>	
Постійне спостереження за способом виконання роботи	Дисципліна, увага, намагання оволодіти правилами роботи

## 2 Визначення контролю. Процес контролю.

**Контроль** – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності організації, так і на всю їх сукупність.

В межах процесу контролю, модель якого наведена на рис. 7.2.1, можна виокремити три **основні етапи**:

- 1) **вимірювання** реальних процесів, що здійснюються в організації;
- 2) **порівняння** результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
- 3) **реакція** на порівняння (коригуючі дії).

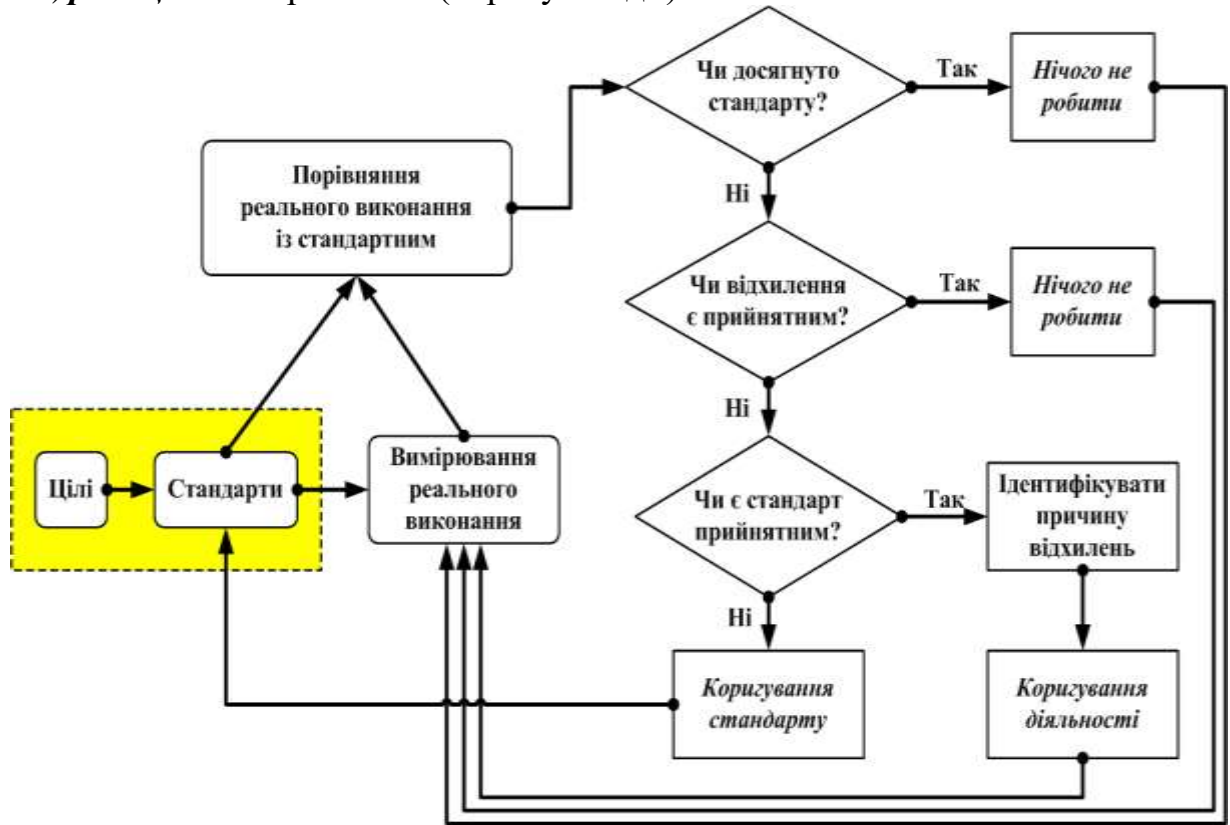


Рис. 7.2.1 Модель процесу контролю

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передують встановлення стандартів.

**Стандарти** являють собою специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції **планування**.

Характеристика **основних етапів процесу контролю**.

### **Етап 1. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації.**

У процесі вимірювання реального виконання робіт в організації виникає два ключових запитання: **як** вимірювати і **що** вимірювати ?

Менеджери зазвичай використовують **чотири основних методи вимірювання** (рис. 7.2.2.):

- 1) особисті спостереження;
- 2) статистичні звіти;
- 3) усні звіти підлеглих;

4) письмові звіти підлеглих.

### Характеристика основних методів вимірювання

	<i>Назва методів</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
①	<i>Особисті спостереження</i>	1. Відсутність фільтрації інформації 2. Отримання широкого кола інформації	1. Вплив особистих якостей 2. Значні витрати часу 3. Негативна реакція підлеглих
②	<i>Статистичні звіти</i>	1. Згрупованість і упорядкованість інформації	1. Обмеженість окремими сферами діяльності 2. Низька оперативність
③	<i>Усні звіти підлеглих</i>	1. Висока оперативність 2. Хороший зворотний зв'язок	1. Фільтрація інформації 2. Труднощі із документуванням
④	<i>Письмові звіти підлеглих</i>	1. Легка каталогізація (можливість посилання)	1. Низька оперативність 2. Формальний характер інформації

Рис. 7.2.2. Характеристика основних методів вимірювання

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання (комбінація) збільшує ймовірність отримання достовірної інформації.

**Особисті спостереження** виявляються у отриманні інформації про реальну діяльність підлеглих безпосередньо менеджером.

**Переваги:**

- відсутність фільтрації інформації;



- отримання ширшого кола інформації, яка непосильна для інших методів (ступінь задоволення роботою, ентузіазм тощо).

**Недоліки:**

- значний вплив особистих якостей менеджера;
- значні витрати часу;
- негативна реакція підлеглих (сприйняття особистого контролю менеджера як прояву недовіри).

**Статистичні звіти** набувають ширшого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп'ютерних технологій.

**Переваги:**

- згрупованість і упорядкованість інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо;
- легка каталогізація, можливість посилення.

**Недоліки:**

- інформаційна обмеженість (зосередженість лише на окремих, хоча і ключових сферах діяльності організації);
- низька оперативність отримання інформації.

Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це все приклади **усних звітів підлеглих**. За перевагами та недоліками цей метод подібний до особистих спостережень.

**Переваги:**

- висока оперативність отримання інформації;
- хороший зворотній зв'язок.

**Недоліки:**

- фільтрація інформації;
- труднощі з документуванням інформації для наступної звітності.

Характеристики **письмової звітності** подібні до звітності статистичної.

**Переваги:**

- легка каталогізація, можливість посилення.

**Недоліки:**

- низька оперативність отримання інформації;
- формальний характер інформації.

Зазначені переваги та недоліки вимагають комплексного використання усіх методів вимірювання у практичній діяльності менеджера.

Не менш важливим є правильний вибір об'єктів контролю, оскільки він впливає на ставлення працівників до того, що контролюється.

Деякі із сфер контролю є **загальними для всіх менеджерів** незалежно від рівня і сфери їх діяльності:

- 1) напрямки діяльності підлеглих;
- 2) задоволеність працівників роботою;
- 3) виконання параметрів бюджетів.

Решта об'єктів контролю є специфічними для відповідних рівнів та сфер менеджменту. *Так, менеджер із виробництва має контролювати:*

- обсяги виробництва продукції за часовими інтервалами;
- рівень якості продукції, що виготовляється;
- рівень запасів сировини, матеріалів, готової продукції;
- виконання параметрів оперативно-календарного планування тощо.

Іншими будуть об'єкти контролю для менеджерів маркетингової, фінансової, кадрової та інших служб.

Деякі види діяльності важко піддаються кількісній оцінці. У таких випадках менеджеру доводиться шукати суб'єктивні вимірники. Зрозуміло, що вони мають суттєві недоліки, але це краще, ніж зовсім не мати стандартів та ігнорувати функцію контролю.

## **Етап 2. Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами.**

На цьому етапі встановлюється *ступінь відхилення* реального виконання від стандарту. Принципово важливим є визначення прийнятного рівня відхилень, адже саме випадки його перевищення є об'єктами діяльності менеджера.

Особливої уваги вимагає *спрямованість* відхилень.

## **Етап 3. Реакція на порівняння.**

На заключному етапі процесу контролю менеджер має обрати один з *трьох варіантів дій* як реакцію на результати порівняння:

- а) нічого не робити;
- б) коригувати діяльність підлеглих;
- в) коригувати стандарти діяльності.

Перший варіант застосовується у випадках, коли результати реального виконання відповідають стандартам або відхилення від стандартів знаходяться в межах прийнятного.

Якщо відхилення перевищують допустимі межі, здійснюється коригування. Однак спочатку необхідно з'ясувати *причини надмірного відхилення* від стандартів, а саме:

1) *нереалістичність стандартів* (їх завищення або заниження). Значна розбіжність між результатами діяльності підлеглих та стандартом демотивує працівників. У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність, пов'язану із їх досягненням. Найбільш складною при цьому є проблема зниження стандарту;

2) *недоліки у діяльності підлеглих*. У цьому випадку менеджер має вдатись до коригування їх діяльності: зміни стратегії, організаційної структури, практики винагородження, програм навчання, перепроєктування робіт, перестановки працівників. Ще до початку коригуючих дій менеджер має обрати також *характер коригуючих дій*:

- а) *оперативні*, спрямовані на негайне виправлення наслідків;

б) **стратегічні**, що усувають причини виникнення відхилень.

Менеджерам часто бракує часу на стратегічні коригування, тому вони постійно “гасять пожежі”. Ефективні менеджери, навпаки, з’ясовують причини відхилень, оцінюють переваги їх ліквідації і заздалегідь здійснюють коригування.

### 3 Види управлінського контролювання.

**Види управлінського контролю.** Існують різні ознаки класифікації систем контролю. Найбільш поширеною є класифікація контролю за критерієм часу здійснення контрольних операцій, тобто:

- 1) до
  - 2) впродовж
  - 3) після
- здійснення трансформаційного процесу (рис. 7.3.1).

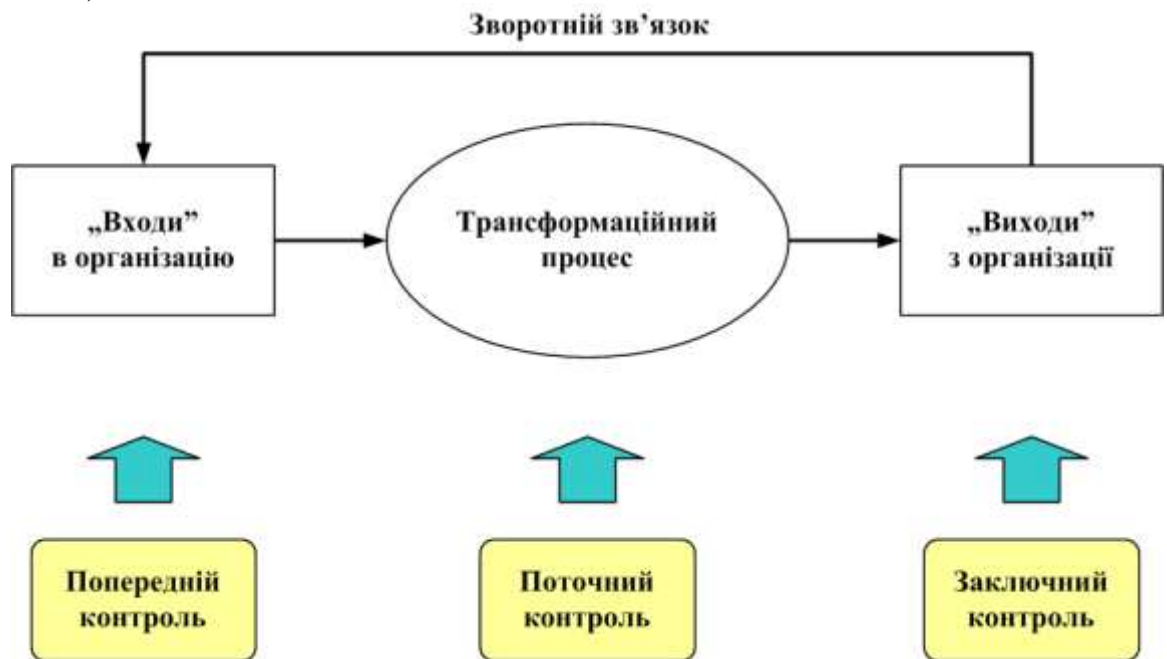


Рис. 7.3.1 Види управлінського контролю

**Випереджаючий контроль** здійснюється до початку трансформаційного процесу і спрямований на якість та/або кількість усіх *вхідних ресурсів* у організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною організації.

**Мета** випереджаючого контролю - запобігання ситуаціям, здатних завдати шкоди організації, а не їх лікування.

**Поточний контроль** здійснюється безпосередньо впродовж трансформаційного процесу. Він ґрунтується на *вимірюванні фактичних*

результатів діяльності і оперативному реагуванні на відхилення, що виникають. Розрив у часі між виникненням відхилень і коригуючими діями менеджера є мінімальним.

**Мета** поточного контролю - з'ясування причин відхилень, що обумовлює його широке застосування.

**Заключний контроль** відбувається після завершення трансформаційного процесу, його об'єктом є *виходи* із організації. Основний недолік заключного контролю – констатація відхилень, коли збитки невідворотні. Отже, ефективність заключного контролю нижча проти інших, однак для багатьох видів діяльності він є єдиним можливим видом контролю.

**Цілі** заключного контролю:

- 1) отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому;
- 2) побудова ефективної системи мотивації.

Створення і використання систем контролю в організації часом викликає так званий **дисфункціональний ефект**, який призводить до:

- 1) намагання підлеглих виглядати краще за критерієм, що контролюється;
- 2) маніпулювання даними контролю.

У більшості випадків основною причиною появи дисфункціонального ефекту є відсутність системи комплексних показників оцінки діяльності працівників. Якщо, наприклад, контролюються лише кількісні результати роботи, слід очікувати зниження якісних параметрів, оцінювання лише процесу, а не результатів діяльності призводить до імітації бурхливої діяльності на шкоду досягненню цілей організації.

#### 4 Визначення ефективності контролю.

**Параметри ефективної системи контролю.** Ефективна система контролю має відповідати певному набору **критеріїв**, серед яких можна визначити:

1. **Точність.** Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрат зусиль на вирішення проблем, яких взагалі не існує. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

2. **Своєчасність.** Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

3. **Економічність.** Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерів слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль із вигодами, що від нього очікуються.

4. **Гнучкість.** Система контролю повинна бути “спроможною” враховувати зміни та “вміти” пристосовуватися до них.

5. **Зрозумілість.** Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити), може бути причиною помилок підлеглих і навіть ігнорування ними самого контролю.

6. **Обґрунтованість критеріїв.** Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати ярлик “некомпетентності”, говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати працівників.

7. **Стратегічна спрямованість.** Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю об’єкти (сфери), які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися:

- на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
- на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
- на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

8. **Особлива увага виняткам!**

9. **Численність критеріїв.** Як менеджери, так і підлеглі намагаються виглядати кращими за критеріями, які контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерію, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:

- кількома критеріями важче маніпулювати;
- наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним із них.

10. **Підтримка коригуючих дій.** Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу “якщо...- тоді...”

### **Інструменти управлінського контролю**

Існують різні підходи до класифікації засобів управлінського контролю. На практиці усю ***сукупність інструментів контролю поділяють на три групи:***

- 1) інструменти фінансового контролю;
- 2) інструменти операційного контролю;
- 3) інструменти контролю поведінки працівників в організації.

Складовими елементами ***фінансового контролю*** (рис. 7.4.1) є:

- фінансовий аналіз;
- бюджетування;

- аудит.

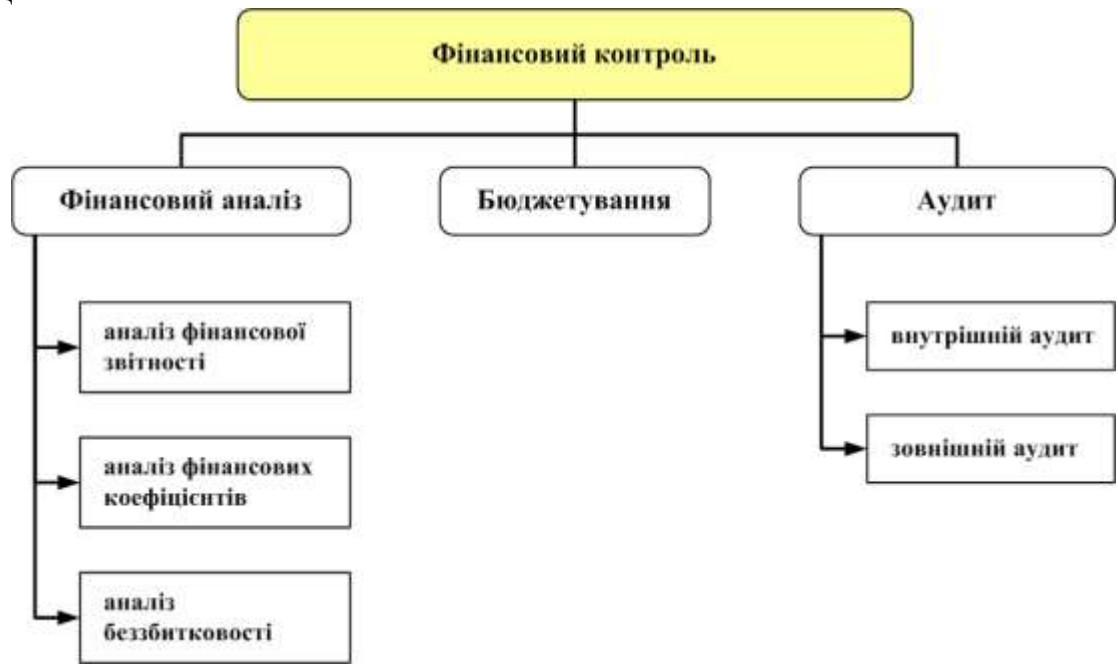


Рис.7.4.1. Основні складові системи фінансового контролю

**Фінансовий аналіз** також можна розглядати як складну підсистему, де основними інструментами є:

- аналіз фінансової звітності організації;
- аналіз фінансових коефіцієнтів;
- аналіз беззбитковості.

**Аналіз фінансової звітності організації** Для оцінки та контролю діяльності організації широко застосовують такі документи фінансової звітності:

- 1) баланс;
- 2) звіт про прибутки та збитки;
- 3) звіт про рух готівки.

Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності наведена у табл. 7.4.1

Таблиця 7.4.1

Характеристика інструментів аналізу фінансової звітності

Назва інструменту	Сфери контролю
Аналіз балансу	- попередня оцінка можливостей організації виконувати свої поточні зобов'язання; - визначення загального фінансового стану організації
Аналіз звіту про прибутки та збитки	- зіставлення прибутків і збитків організації; - зміна прибутків і витрат поточного періоду проти попередніх

Аналіз звіту про рух готівки	- контроль надходжень грошей в організацію з усіх джерел та їх виплат за зобов'язаннями організації; - попередні висновки щодо рівня ліквідності організації
------------------------------	---

**Аналіз фінансових коефіцієнтів** переслідує наступні цілі:

- порівняння поточних фінансових результатів організації із попередніми, визначення змін, встановлення тенденцій;
- порівняння результатів фінансової діяльності однієї фірми із відповідними результатами інших фірм галузі.

Для інтерпретації результатів діяльності організації використовують декілька груп фінансових коефіцієнтів, до найважливіших серед яких відносять:

- 1) коефіцієнти ліквідності;
- 2) коефіцієнти платоспроможності;
- 3) коефіцієнти прибутковості (рентабельності).

Характеристика фінансових коефіцієнтів наведена у табл. 7.4.2

**Аналіз беззбитковості** проводиться для з'ясування, якими мають бути обсяги продажу продукції організації, щоб досягти прибутковості.

**Бюджетування** - один із основних засобів планування і контролю за діяльністю підрозділів в організації. Бюджетами визначаються як планові, так і фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

**Цілі аналізу виконання бюджетів:**

- точне вимірювання дійсного стану справ;
- порівняння результатів діяльності різних підрозділів і рівнів управління за різні проміжки часу.

**Переваги бюджетного контролю:**

- 1) простота здійснення;
- 2) можливість формалізації;
- 3) широке залучення менеджерів до процесу контролю.

**Недоліки бюджетного контролю:**

- 1) орієнтація переважно не на результати, а на витрати;
- 2) можливість перевитрачання коштів запланованого бюджету.

Таблиця 7.4.2

**Характеристика фінансових коефіцієнтів**

Характеристика фінансових коефіцієнтів	Сфери контролю	Різновиди	Характеристика
<u>Коефіцієнти ліквідності</u>	Здатність організації сплатити свої боргові зобов'язання за рахунок власних активів	- чистий оборотний капітал	- обсяг коштів, що не потребують термінового повернення
		- коефіцієнт поточної ліквідності	- частка короткострокових зобов'язань, яку організація може сплатити за рахунок реалізації поточних активів
		- коефіцієнт термінової ліквідності	- частка короткострокових зобов'язань, яку організація може сплатити за рахунок реалізації найбільш ліквідних активів
<u>Коефіцієнти платоспроможності</u>	Використання запозичених коштів	- коефіцієнт заборгованості	- частка залучених засобів у загальній сумі активів організації (здатність залучати додатковий капітал)
		- коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	- частка залучених засобів у власному капіталі (здатність організації повернути борги за рахунок власного капіталу)
<u>Коефіцієнти прибутковості (рентабельності)</u>	Здатність організації отримувати прибуток на вкладений капітал	- коефіцієнт валового прибутку	- рівень прибутковості на кожну грошову одиницю обсягу продажу
		- коефіцієнт операційного прибутку	- прибутковість виробничої діяльності організації (без впливу чинної системи оподаткування)
		- коефіцієнт чистого прибутку	- реальна прибутковість організації (із компенсацією ризику вкладення капіталу)
		- окупність інвестицій	- ефективність управління фінансами організації
		- окупність власного капіталу	- прибутковість вкладання коштів в дану організацію

**Аудит** – незалежна формальна верифікація (засвідчення) фінансових звітів і операційних видів діяльності організації. Розрізняють *зовнішній* і *внутрішній* аудит.

***Зовнішній аудит*** проводиться зовнішньою незалежною аудиторською організацією і спрямований на перевірку фінансової звітності.

***Внутрішній аудит*** окрім фінансової перевірки додатково оцінює операційну діяльність організації і опрацьовує рекомендації щодо її удосконалення.

***Обов'язкові напрямки аудиторської перевірки:***

- ***грошові кошти*** (залишки на рахунках, аналіз процедур управління грошовими потоками);
- ***надходження*** (перевірка гарантій сплати боргів споживачами, перевірка балансу);
- ***запаси*** (перевірка матеріальних запасів на складах, порівняння оцінок з показниками балансу, оцінка фізичного зносу);
- ***основні фонди*** (огляд, оцінка зносу, визначення адекватності страхування);
- ***кредити*** (аналіз кредитних угод, узагальнення зобов'язань);
- ***доходи і витрати*** (оцінка їх розподілу за термінами, доречності, сум).



**Інструменти операційного контролю.** На практиці широко використовують такі інструменти операційного контролю:

- графіки Г. Гантта;
- сітьові графіки;
- метод оцінки та перегляду планів (PERT);
- метод критичного шляху (CPM);
- методи управління запасами;
- методи контролю якості.