

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування системи управлінського контролю на підприємстві»**  
(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», м.Київ)

Студентки 2 курсу 3м групи  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Управління бізнесом»

Кремінської  
Тетяни Миколаївни

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Силкіна  
Юлія Олегівна

Гарант освітньої  
програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Федулова  
Ірина Валентинівна

**Київ 2020**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                       | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b> | <b>6</b>  |
| 1.1. Сутність та характеристика управлінського контролю на підприємстві ....                                            | 6         |
| 1.2. Методичні підходи до формування системи контролю на підприємстві .                                                 | 10        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....</b>                                    | <b>16</b> |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства .....                                              | 16        |
| 2.2. Аналіз контролю товароруку на підприємстві.....                                                                    | 21        |
| 2.3. Основні суперечності системи управлінського контролю на підприємстві .....                                         | 28        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....</b>                            | <b>34</b> |
| 3.1. Обґрунтування наукового підходу до планування системи ефективного контролю на підприємстві.....                    | 34        |
| 3.2. Напрями розвитку системи управлінського контролю на підприємстві..                                                 | 42        |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>                                                                                     | <b>48</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                  | <b>51</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                     | <b>57</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В даний час посилення конкуренції в сфері виробництва і надання послуг на ринках світових і вітчизняних виробництв, стрімкий розвиток технологій і інтегрованих систем, диверсифікація бізнесу і ускладнення бізнес-процесів в управлінні комерційними організаціями призводять до необхідності модифікації та гармонізації облікових, контрольних і аналітичних систем всіх рівнів і виробництв. Проблеми ведення управлінського контролю в наш час набувають все більшої актуальності, так як в умовах становлення і розвитку ринкової економіки особливу роль відіграє управлінський контроль в організаціях. Ефективність управлінського контролю веде до гарантування достовірної інформації бухгалтерської (фінансової) звітності, надійності, стійкості і безпеки активів організації, дозволяє досліджувати взаємозв'язок управлінського і податкового обліку, сприяючи тим самим успішності та прибутковості діяльності організації. У зв'язку з цим, ґрунтовного дослідження вимагає питання формування ефективної системи управлінського контролю, адже це є одним з ключових чинників конкурентоспроможності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управлінського контролю на підприємстві досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Афанасьєв А., Босак А., Дрозд І., Зеленська Т., Купріна Н., Лищенко О., Назарова К., Овчинникова О. та ін. Проте, незважаючи на численні наукові доробки, дослідження сучасних методичних підходів до формування системи менеджменту на підприємстві потребує подальшого розгляду, що ще раз доводить актуальність теми даної роботи.

**Метою дослідження** є дослідження теоретичних та методичних аспектів формування системи управлінського контролю на підприємстві та обґрунтування напрямів підвищення його ефективності.



Для досягнення зазначеної мети у роботі було поставлено такі **завдання:**

- визначити сутність управлінського контролю на підприємстві;
- охарактеризувати методичні підходи до формування системи контролю на підприємстві;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проаналізувати контроль товароруху на підприємстві;
- визначити основні суперечності системи управлінського контролю на підприємстві;
- обґрунтувати науковий підхід до планування системи ефективного контролю у ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- запропонувати напрями розвитку системи управлінського контролю на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є процес формування системи управлінського контролю на підприємстві.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управлінського контролю в ТОВ «Сільпо-Фуд»

**Методи дослідження.** Робота базується на принципах і положеннях загальної теорії контролю, теорії мотивації, загальнонаукових методах (діалектичний аналіз, синтез, індукція, дедукція, наукове абстрагування, аналогія) – під час обґрунтування теоретичних положень до організації контролю і визначення принципів та етапів його організації, установлення правил визначення точок контролю; системного підходу – для уточнення визначення поняття «система контролю»; безпосереднього спостереження й анкетування – під час вивчення практики організації системи контролю у ТОВ «Сільпо-Фуд»; із застосуванням методів теорії мотивації та інформаційного моделювання – під час дослідження логіки визначення елементів методики контролю.

**Інформаційною базою дослідження** є результати досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, що досліджували дане питання, матеріали періодичних видань, фінансова та оперативна звітності досліджуваного підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у збагаченні практики діяльності підприємства внутрішньофірмовими регламентами, а саме Положенням про внутрішній контроль підприємства, робочими і підсумковими документами за результатами проведення внутрішнього контролю; методиками внутрішнього контролю операцій товароруху.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у використанні запропонованих рекомендацій з метою вдосконалення процесу формування управлінського контролю на підприємстві, що дозволить сформувати ефективну систему контролю у ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження була опублікована наукова стаття «Формування системи управлінського контролю на підприємстві» у Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ «Менеджмент: Імперативи та виклики» Ч. 1 (с. 27-33) (Додаток А).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок. Робота проілюстрована 13 таблицями та 11 рисунками, доповнена 4 додатками. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **1.1. Сутність та характеристика управлінського контролю на підприємстві**

У сучасних умовах бізнесу українські підприємства, що займаються ефективною діяльністю та сталим розвитком, повинні вміло застосовувати передові теорії, методи та інструменти управління, а також досвід провідних світових компаній у галузі управління. Контроль, як одна з функцій управління, – це процес визначення якості та коригування роботи, що виконується підлеглими, для забезпечення реалізації планів та досягнення бізнес-цілей [2, с. 35; 9, с. 55].

Важливість контролю в системі управління компанією визначали такі зарубіжні вчені, як А. Арена та Дж. К. Лоббек. Дослідники підкреслили, що контроль забезпечує вказівки з точною інформацією. Контроль допомагає зберегти активи та документи компанії та забезпечити ефективні ділові операції відповідно до встановлених принципів бухгалтерського обліку [49, с. 209].

Контроль – це функція управління, перевірка відповідності фактичного стану та результатів об'єкту нормам, стандартам, правилам, законам та інструкціям. Цього підходу дотримується Д. Кудінов, який дотримується думки, що функція контролю визначається шляхом порівняння та перевірки відповідності фактичних показників розвитку статутним нормам [20].

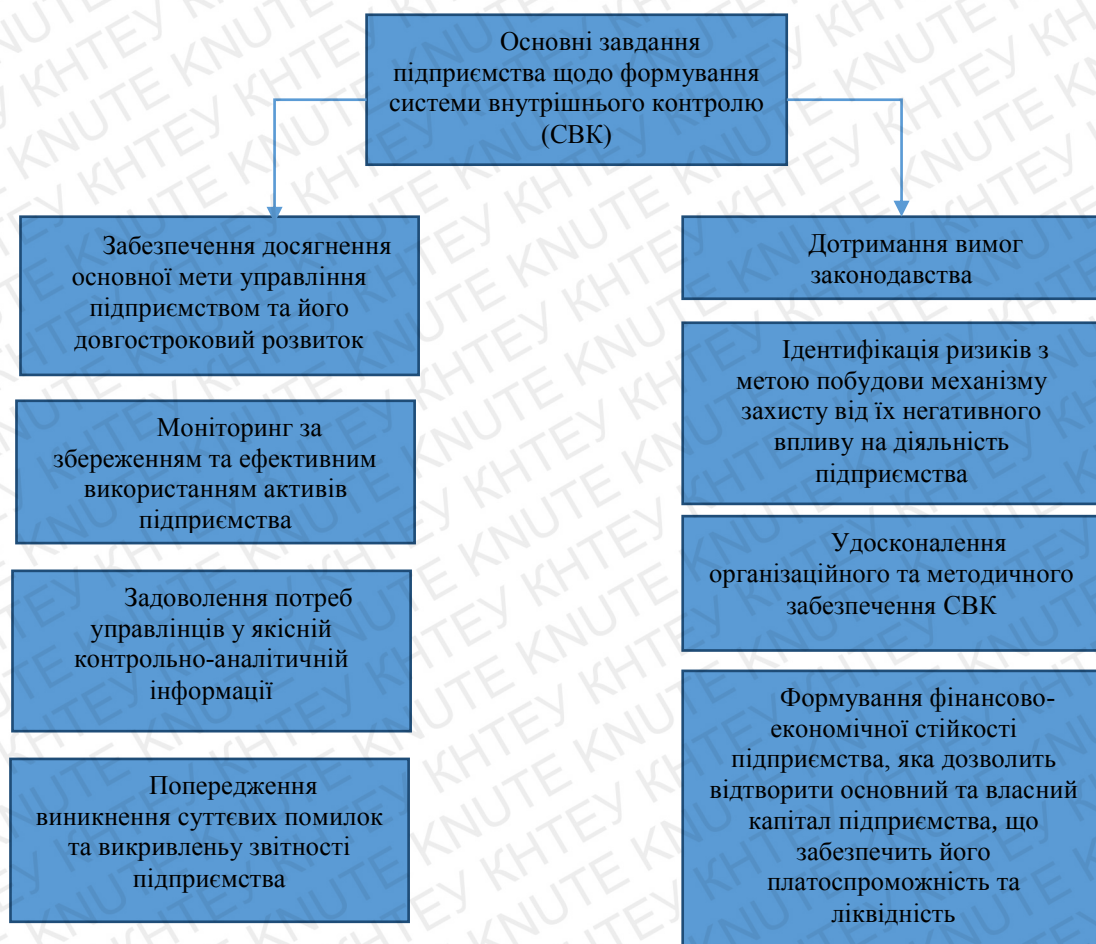
Таким чином, контроль в системі управління надає інформацію про відповідність фактичного стану рівню, який зумовлений планами та іншими



рішеннями. Метою контролю є виявлення та корекція негативних тенденцій до їх виникнення, тобто запобігання їм [31, с. 167; 15]. Область контролю поширюється на всі аспекти різноманітної виробничої та економічної діяльності організації. Крім того, правильно організований контроль дає змогу не тільки виявити недоліки у діяльності компанії, але і вжити своєчасних заходів щодо їх усунення [50]. Потреба у ефективному управлінні підприємством в цілому вимагає здійснення ефективного контролю як важливої та автономної аналітичної функції управління [39, с. 223].

У розвинених країнах світу контроль – це метод вдосконалення управління компаніями, який охоплює всі рівні [13, с. 102].

Систематизація завдань підприємства щодо формування системи внутрішнього контролю приведена на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Систематизація завдань підприємства щодо формування системи внутрішнього контролю**

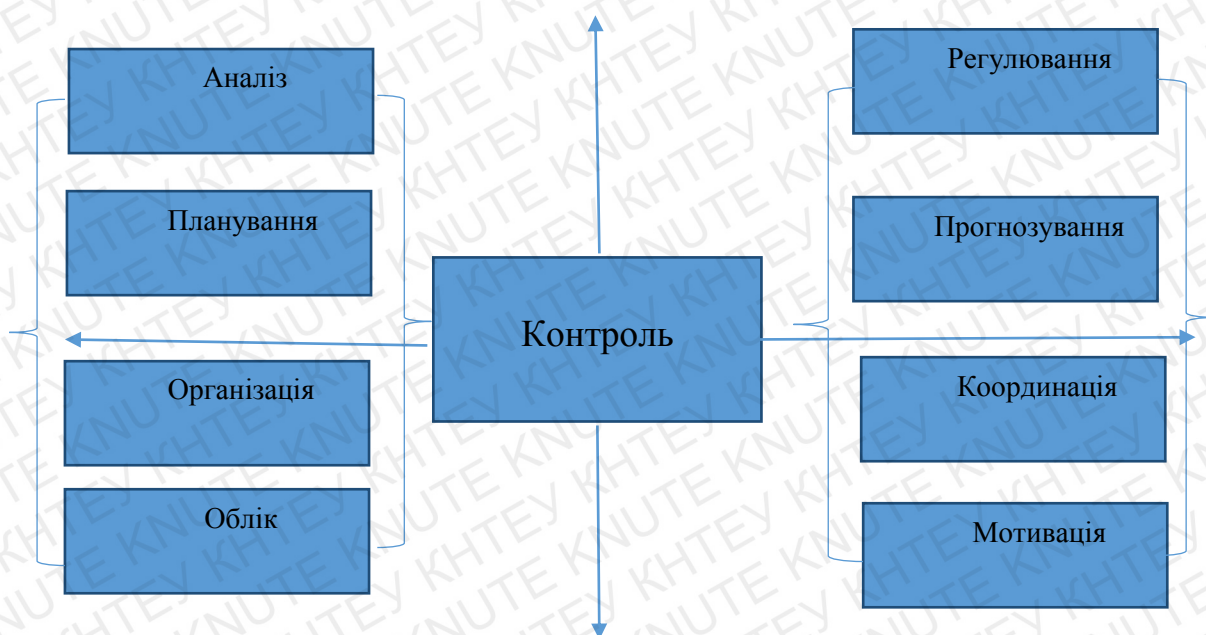
*Джерело: складено автором на основі [4; 17]*

На думку деяких авторів, можна виділити два види управлінського контролю [40, с. 142; 17, с. 270]:

1. оперативний управлінський контроль, що покликаний вирішувати виникаючі проблеми з витратами в поточному режимі, а прийняття управлінських рішень відбувається без ґрунтового аналізу, без залучення значних управлінських сил, але відразу після виникнення перевитрати коштів;

2) стратегічний управлінський контроль спрямований на довготривалі проекти організації і сприяє зниженню витрат протягом тривалого часу з їх фіксацією на заданому рівні.

Контроль має тісний взаємозв'язок з управлінською діяльністю, і передбачає обов'язкову наявність у суб'єкта певного достатнього рівня влади і повноважень на його реалізацію. Роль контролю в управлінні складно переоцінити: контроль є невід'ємною частиною управління, без якої воно позбавляється сенсу, залишаючись незавершеним [41, с. 300]. Тим не менш, це не заперечує існування контролю в якості самостійної об'єктивної категорії. Далі проаналізуємо місце та взаємозв'язок функції контролю з іншими функціями [21, с. 1018]. Зобразимо це у вигляді рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Місце функції контролю серед функцій управління**

*Джерело: складено автором на основі [3; 28; 32; 34]*



Вищезазначене свідчить, що неможливо не погодитися з тим, що кожна з функцій управління походить від контролю. Це можна пояснити тим, що управлінські рішення базуються на інформації, отриманій за результатами контролю. Він не тільки виконує роль важеля встановлення або уточнення цілей управління, але й забезпечує його ефективність [18, с. 151].

Роль і значення управлінського обліку також полягає в тому, що з його допомогою стає можливим надання інформаційної підтримки у виборі оптимального процесу управління з урахуванням специфіки компанії. Сфера сучасного управлінського обліку включає також процеси регулювання ризиків [3, с. 81]. Він займається інформаційним забезпеченням, регулюванням фінансової діяльності за допомогою ключових показників, а також реалізує стратегії та тактики в галузі корпоративного планування та контролює роботу системи управління якістю [20, с. 8].

Система управлінського контролю пропонує цілеспрямовану підтримку управління та відповідає на найважливіші питання [3, с. 81]:

1. На якому етапі сталого розвитку знаходиться організація?
2. Які найважливіші цілі для подальшого розвитку?
3. Які заходи сприяють швидкому здійсненню поставлених цілей?

Управлінський контроль може виступати як службова функція процесу управління. У цьому випадку необхідний контроль і так званий багатовимірний моніторинг, оскільки передбачається дотримання функцій як управління, так і управлінського обліку [4, с. 159].

Процес управлінського контролю починається з розробки загальної організаційної стратегії підприємства, заснованої на плануванні показників доходів і витрат, а також визначення параметрів його функціонування, які набувають вигляду різних стандартів і нормативів [1]. Потім здійснюється діяльність по досягненню планових показників і вимір результатів, які отримані фактично, що здійснюється на основі їх порівняння з запланованими параметрами і дає можливість визначити наявні відхилення від стандартів і проаналізувати причини їх виникнення. На заключному етапі

відбувається регулярна подача керуючих впливів, тобто здійснення заходів щодо коригування виробленої стратегії і перегляду розроблених планів, після чого цикл управлінського контролю починається спочатку. При цьому існує тісний взаємозв'язок між управлінським контролем, обліком і аналізом, який виявляється в ході його проведення. Зокрема, облік є інформаційною базою управлінського контролю, що поставляє інформацію про фактично досягнуті результати, а аналіз – основним методом його здійснення [24; 47, с. 275]. Контроль можна назвати ефективним тільки тоді, коли організація фактично досягає бажаних цілей і в змозі сформулювати нові цілі, які забезпечать її виживання в майбутньому. Саме тому контроль – одна з провідних функцій управління [27, с. 340].

Підсумовуючи, можна сказати, що роль управлінського контролю дуже велика в кожній компанії. Впровадження цієї системи потрібно для керівників, менеджерів та всіх працівників, оскільки важливість правильного управлінського контролю забезпечує інформацію, необхідну для підвищення обізнаності та пріоритетності завдань організації, що впливає на планування та прогнозування її майбутньої цільової діяльності [19; 48]. Розробка та застосування ефективних рішень менеджером послужить передумовою конкурентоспроможності компанії на ринку при реалізації чітко визначеної кадрової політики. Результати впровадження системи управлінського контролю перевершають усі очікування, оскільки вони формують аналітичну інформацію для оцінки перспектив при появі можливостей та забезпечують необхідні механізми контролю за виконанням рішень.

## **1.2. Методичні підходи до формування системи контролю на підприємстві**

Система внутрішнього контролю являє собою сукупність внутрішніх правил та алгоритмів здійснення контрольних та перевірочних процедур,



спрямованих на забезпечення збереження матеріальних і фінансових ресурсів організації за допомогою контролю за точністю відображення всіх фактів господарсько-економічної діяльності та правильністю ведення записів в обліковій системі [26, с. 15].

Для підвищення ефективності функціонування системи внутрішнього контролю необхідно регулярно проводити її оцінку з метою виявлення резервів у даній галузі управління. Оцінка системи внутрішнього контролю організації спрямована на досягнення ряду цілей, які сприяють підвищенню якості управління організацією та зростання ефективності її функціонування [7; 22, с. 464].

Серед основних цілей побудови ефективної системи внутрішнього контролю виділяються наступні [37, с. 399]:

- дослідження питань контролю за збереженням майна, матеріальних і фінансових активів;
- досягнення високого рівня економічності та результативності використання наявного ресурсного і фінансового потенціалу;
- побудова результативної системи виявлення та управління ризиками господарсько-економічної діяльності організації;
- формування достовірної та повної інформації про результати господарсько-економічної діяльності організації в її звітності;
- оцінка рівня дотримання законодавства та вимог нормативних правових актів при здійсненні господарсько-економічної діяльності організації.

Необхідність побудови якісної системи внутрішнього контролю організації знаходить своє відображення і на законодавчому рівні. При дослідженні ризиків функціонування системи внутрішнього контролю необхідно максимально врахувати всі можливі ризики при проведенні даних процедур, починаючи від ризику шахрайства і закінчуючи ризиком помилок вибірки і репрезентативності [42, с. 35]. На думку даних авторів в умовах

варіативності впливу зовнішнього середовища саме управління ризиками є однією з ключових функцій системи внутрішнього контролю [6, с. 378].

При побудові системи внутрішнього контролю організації в першу чергу актуалізується питання щодо формування інформаційної бази для проведення даних процедур. Основним елементом формування інформаційної бази для внутрішнього контролю є матеріали і дані бухгалтерського обліку і звітності організації. У розширений список джерел формування інформаційної бази для функціонування системи внутрішнього контролю можна включити [11, с. 171]:

- внутрішні регламенти та стандарти ведення облікових процедур і здійснення облікового процесу;
- бухгалтерську фінансову і внутрішню управлінську звітність господарюючого суб'єкта;
- інформаційні бази даних, що використовуються при організації тих чи інших бізнес-процесів;
- систему нормативно-правової документації, що регламентує діяльність підприємства;
- сукупність планової і прогнозної документації, а також оперативної і розрахунково-аналітичної інформації.

Досягнення ефективності оцінки системи внутрішнього контролю є можливим при дотриманні певного набору вимог. До числа таких вимог можна віднести [34, с. 140;46]:

- обґрунтованість (формування суджень щодо якості системи внутрішнього контролю організації повинно відбуватися тільки на основі документів і підтверджених професійних висновків);
- несуперечність (отримані висновки і судження щодо якості системи внутрішнього контролю не повинні суперечити іншим релевантним висновкам);

- системність (при оцінці якості внутрішнього контролю організації повинен бути використаний системний підхід, що враховує всі елементи і факти даного процесу);
- об'єктивність (відсутність особистої або приватної зацікавленості в дослідженні фактів, що характеризують якість функціонування системи внутрішнього контролю).

Методика оцінки системи внутрішнього контролю організації передбачає використання певного інструментарію. Серед основних методів оцінки якості системи внутрішнього контролю можна виділити наступні [28; 45, с. 493]:

- застосування експертних методів на основі використання бальної оцінки;
- використання «моделей зрілості», в яких розкривається перелік ознак і критеріїв, дотримання або недотримання яких дозволяє судити про рівень «зрілості» і ефективності функціонування системи внутрішнього контролю;
- застосування певного набору стандартів і контрольних вимог, дотримання яких дає привід говорити про високий рівень якості функціонування системи внутрішнього контролю;
- використання тестів і контрольних питань, за підсумками відповідей на які формується думка про рівень результативності функціонування системи внутрішнього контролю господарюючого суб'єкта [12, с. 165].

Оцінка якості функціонування системи внутрішнього контролю організації включає три основні елементи [32, с. 656; 44, с. 412]:

- ресурсний потенціал та структурні характеристики функціонування системи внутрішнього контролю;
- алгоритмічність процесу і етапність реалізації процедур функціонування системи внутрішнього контролю господарюючого суб'єкта;
- рівень результативності функціонування системи внутрішнього контролю організації [14, с. 45].



Методика оцінки системи внутрішнього контролю організації вимагає проведення певних процедур, до числа яких можна віднести [23, с. 181; 35, с. 398]:

- документальне оформлення;
- виявлення відповідності між фактичною та обліковою величиною об'єкта внутрішнього контролю;
- санкціонування проведення господарсько-економічних операцій;
- оцінка правомірності прийняття управлінських рішень;
- якісна і кількісна звірка даних в розрізі окремих об'єктів контролю.

У процесі оцінки системи внутрішнього контролю аналізуються наступні показники [25, с. 251]:

- ступінь охоплення системою внутрішнього контролю всіх господарських операцій, що відображаються на рахунках бухгалтерського обліку;
- кількість виявлених системою внутрішнього контролю порушень в обліковій системі в цілому і по окремих ділянках здійснення облікового процесу;
- рівень автоматизації функціонування системи внутрішнього контролю;
- ступінь нормативно-правового та інформаційного забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю;
- чисельність виявлених спотворень звітності в процесі застосування процедур внутрішнього контролю;
- ступінь залученості керівництва господарюючого суб'єкта в проведення процедур внутрішнього контролю.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що наявність грамотно вибудованої системи внутрішнього контролю є важливим інструментом підвищення результативності функціонування підприємства. При цьому для підвищення ефективності функціонування системи внутрішнього контролю необхідно регулярно проводити її оцінку з метою виявлення резервів у даній

галузі управління. Оцінка системи внутрішнього контролю підприємства спрямована на досягнення ряду цілей, які сприяють підвищенню якості управління підприємством та зростання ефективності його функціонування.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Мережа «Сільпо» – це найбільша українська мережа магазинів. Магазины «Сільпо» орієнтовані на роздрібну торгівлю. Асортимент цих магазинів може досягати 35 тисяч найменувань продукції. Практично в кожному магазині мережі споживачі можуть знайти свіжі і смачні готові страви, приготовлені їхніми кулінарами. В магазинах мережі є власні пекарні і кондитерські цехи. Мережа магазинів «Сільпо» входить до складу компанії «Фоззі Груп». Компанія «Фоззі Груп» була створена в 1997 році, коли в місті Вишневе відкрився перший магазин оптової та роздрібної торгівлі Фоззі. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» зображена на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Організаційна структура магазину ТОВ «Сільпо-Фуд»**  
 Джерело: розроблено автором за даними підприємства [28]

Магазин «Сільпо» є злагоджено працюючою організацією, в якій за кожним відділом і посадою закріплені певні функції. Для того щоб магазин працював без збоїв, як єдиний механізм, кожен його співробітник повинен



чітко знати і виконувати функції своєї посади, а також знати функції інших посад магазину.

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» приведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд»  
за 2017-2019 рр.**

| № п/п | Найменування показника                          | Формула розрахунку | Нормальне значення | 2017 р.     | 2018 р.      | 2019 р.      | Абсолютне відхилення, грн 2019-2017 | Відносне відхилення, % 2018-2019 |
|-------|-------------------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------|--------------|--------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| 1     | Власний оборотний (функціонуючий) капітал (ВОК) | ВОК+ДЗ-НА          |                    | -<br>564748 | -<br>1605999 | -<br>1453642 | -<br>888894,00                      | 157,40                           |
| 2     | Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу      | ЧистД/В ОК         |                    | -5,65       | -2,27        | -2,42        | 3,22                                | -57,07                           |
| 3     | Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)     | ОА/З               | 2,0-2,5            | 0,70        | 0,48         | 0,52         | -0,19                               | -26,58                           |
| 4     | Коефіцієнт швидкої ліквідності                  | (Гроші+ ПФІ+ДР)/З  | 0,8-1,5            | 0,34        | 0,19         | 0,22         | -0,12                               | -34,96                           |
| 5     | Коефіцієнт абсолютної ліквідності               | (Гроші+ ПФІ)/З     | 0,25-0,3           | 0,10        | 0,01         | 0,00         | -0,09                               | -96,60                           |
| 6     | Частка оборотних активів в активах підприємства | ОА/ВБ              |                    | 0,42        | 0,46         | 0,33         | -0,09                               | -21,94                           |

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [28]

Так, на 31.12.2019 р. 0% короткострокових платіжних зобов'язань могли бути негайно погашені. Цей показник у 2017 р. склав 0,1%. Отже, ми спостерігаємо зменшення абсолютної ліквідності. Коефіцієнт швидкої

ліквідності нижчий за прийняті критерії. Коефіцієнт покриття 2017-2019 рр. збільшувався та був нижче нормативних значень.

Таблиця 2.2

**Показники рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2017-2019 рр.  
(грн)**

| № п/п | Найменування показника             | Формула розрахунку                | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Абс. відхилення |
|-------|------------------------------------|-----------------------------------|---------|---------|---------|-----------------|
| 1     | Рентабельність майна (активів)     | ЧистПР/середньорічна вартість А   | -18,30  | -12,54  | -4,65   | 13,65           |
| 2     | Рентабельність власного капіталу   | ЧистПР/ середньорічна вартість ВК | -74,40  | -159,32 | -26,73  | 47,67           |
| 3     | Рентабельність основних засобів    | ЧистПР/ середньорічна вартість ОЗ | -34,82  | -25,56  | -8,31   | 26,51           |
| 4     | Рентабельність продукції           | ЧистПР/ВирРП*100                  | -18,03  | -10,99  | -5,21   | 12,82           |
| 5     | Рентабельність основної діяльності | ЧистПР/СобРП*100                  | -28,35  | -16,75  | -7,72   | 20,63           |

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства [28]*

Показники збитковості зменшуються, у 2017 році збитковість діяльності склала -28,35%, тоді як у 2019 році – -7,72%.

Таблиця 2.3

**Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2017-2019 рр.**

| № п/п | Найменування показника                         | Нормальне значення | Формула розрахунку | 2017 | 2018 | 2019 | Абс. Відхилення | Відносне відхилення, % |
|-------|------------------------------------------------|--------------------|--------------------|------|------|------|-----------------|------------------------|
| 1     | Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | 0,5-0,8            | ВК/ВБ              | 0,15 | 0,01 | 0,29 | 0,14            | 93,40                  |

Продовження табл. 2.3

|   |                                                                  |           |            |       |        |       |       |        |
|---|------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------|--------|-------|-------|--------|
| 2 | Коефіцієнт концентрації залученого капіталу                      | 0,2-0,5   | ЗК/ВБ      | 0,85  | 0,99   | 0,71  | -0,14 | -16,21 |
| 3 | Коефіцієнт незалежності (2)                                      | 1,0-4,0   | ВК/ЗК      | 0,17  | 0,01   | 0,40  | 0,23  | 130,80 |
| 4 | Коефіцієнт фінансової залежності                                 | 1,25-2,0  | ВБ/ВК      | 6,76  | 96,29  | 3,50  | -3,27 | -48,29 |
| 5 | Коефіцієнт маневреності власного капіталу                        | 0,05-0,10 | ВОК/ВК     | -1,20 | -48,18 | -1,08 | 0,12  | -9,96  |
| 6 | Коефіцієнт інвестування                                          | >1,0      | ВК/НА      | 0,26  | 0,02   | 0,43  | 0,17  | 67,16  |
| 7 | Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами | 0,6-0,8   | (ВК-НА)/ЗЗ | -1,98 | -1,88  | -2,01 | -0,03 | 1,55   |
| 8 | Коефіцієнт фінансової стійкості                                  |           | ВК/З       | 0,25  | 0,01   | 0,45  | 0,20  | 81,03  |

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [28]

Отже, ТОВ «Сільпо-Фуд» збільшує коефіцієнт фінансової незалежності протягом 2017-2019 років. Він знаходиться за межами рекомендованих значень.

Коефіцієнт фінансової залежності на кінець 2017 року складав 6,76 грн, а вже на кінець 2019 року – 3,50 грн. Зменшення показника в динаміці свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів, тобто про деяке збільшення фінансової стійкості.



Таблиця 2.4

## Розрахунок узагальнюючих показників фінансової стійкості

ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2017-2019 рр. (грн)

| Показники                                                                                                                           | Методика розрахунку по балансу                                                                           | 2017     | 2018     | 2019     | Абс. Відхилення, грн. | Відносна відхилення, % |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------|------------------------|
| 1. Наявність власного обігового капіталу для формування запасів – Н <sub>1</sub>                                                    | ВОК                                                                                                      | -1605999 | -1453642 | -564748  | 309,6                 | -204,2                 |
| 2. Наявність власного та довгострокового позикового капіталу для формування запасів. – Н <sub>2</sub>                               | Н <sub>1</sub> +ДЗ                                                                                       | -1515862 | -1105812 | 238287   | 309,6                 | -203,6                 |
| 3. Наявність власного обігового та довгострокового і короткострокового позикового капіталу для формування запасів. – Н <sub>3</sub> | Н <sub>2</sub> +коротко строкові кредити банків+поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 584157   | 816643   | 1307505  | 309,6                 | -203,6                 |
| 4. Запаси. – Н <sub>4</sub>                                                                                                         | ЗЗ                                                                                                       | 898730   | 895375   | 690955   | 5,4                   | 1,7                    |
| 5. Надлишок (+), нестача (-) власного обігового капіталу для формування запасів. – Е <sub>1</sub>                                   | Н <sub>1</sub> -Н <sub>4</sub>                                                                           | -2504729 | -2349017 | -1255703 | 304,2                 | -205,9                 |
| 6. Надлишок (+), нестача (-) власного та довгострокового позикового капіталу для формування запасів. – Е <sub>2</sub>               | Н <sub>2</sub> -Н <sub>4</sub>                                                                           | -2414592 | -2001187 | -452668  | 5,4                   | 2,3                    |

Продовження табл. 2.4

|                                                                                                                                                                   |       |         |        |            |       |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|------------|-------|--------|
| 7. Надлишок (+),<br>нестача (-)<br>власного<br>оборотного,<br>довгострокового і<br>короткострокового<br>позикового<br>капіталу для<br>формування<br>запасів. – Ез | Нз-Н4 | -314573 | -78732 | 61655<br>0 | 304,2 | -205,3 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|------------|-------|--------|

Джерело: розроблено автором за даними підприємства [28]

Виходячи з даних табл. 2.4, можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд» не має власного обігового капіталу для формування запасів та інших оборотних активів, але має власний та довгостроковий капітал для формування запасів.

Як бачимо з розрахунків таблиці, на кінець 2017 року підприємство мало нестійкий фінансовий стан, воно знаходилося в кризовому фінансову стані, проте на кінець 2018-2019 років ситуація змінилася – підприємство покращило свій фінансовий стан.

## 2.2. Аналіз контролю товароруку на підприємстві

Пропонуємо провести аналіз та дати оцінку факторам, що впливають на ефективність системи збуту товариства, та на її господарську діяльність в цілому. У Додатку Б наведено перелік факторів, що мають вагомий вплив на діяльність організації, та безпосередньо впливають на організацію системи збуту підприємства та відповідно на її ефективність. Додаток В ілюструє стислий перелік основних груп внутрішніх факторів, що безпосередньо впливають на обсяги збуту ТОВ «Сільпо-Фуд».

Основу торгово-технологічного процесу ТОВ «Сільпо-Фуд» становлять комерційні операції з імпорту продукції продовольчого та непродовольчого характеру і подальшого перепродажу товарів.

Функції постачання товарів на підприємстві виконує відділ закупівельної логістики, організаційна структура якого наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура сектору закупівельної логістики ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

До переліку завдань, що поставлено перед відділом закупівельної логістики, належать:

- оперативне планування закупівель;
- ведення переговорів з постачальниками щодо їх цінової і збутової політики, а також з інших питань оптимізації товаропостачання;
- оформлення замовлень постачальникам і контроль за їх виконання;
- про ведення платіжного календаря витрат грошових коштів;
- контроль розрахунків з постачальниками.

Процес закупівлі товарів є першочерговою ланкою технології закупівельної логістики (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Технологія закупівельного процесу у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Позитивною стороною закупівельної логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» є домовленість з іноземними постачальниками щодо транспортування



замовлених товарів силами постачальників, тобто всі витрати щодо транспортування на умовах міжнародного торговельного договору «Incoterms'2010» несуть виключно постачальники.

Поряд з перерахованими вище особливостями, є і явно виражені проблеми, пов'язані, з відсутністю по ряду бізнес-процесів логістичної (міжфункціональної) координації, так, наприклад:

1. У силу специфіки роботи з регіональним клієнтом, резервування товару в заявку клієнта здійснюється тільки за фактом узгодження із клієнтом серії й строку придатності товару на етапі формування замовлення комерційною службою.

2. Інформаційна система не передбачає алгоритм послідовного (партіонного) резервування й дозволяє менеджерів відділу збуту здійснити резервування товару в довільному порядку з будь-якої поставки, і тому, будь-яка серія з будь-якої партії може бути видана в якості замовлення на складання.

Ці неузгодженості негативним чином впливають на:

- 1) оптимальність розміщення товару.
- 2) оптимальність використання складської площі.
- 3) витрати, пов'язані з відбором і комплектацією.
- 4) ризик виникнення неліквідів по строках придатності. Необхідно вживати додаткові зусилля для реалізації такого товару:
  - установка маркерів на подібні позиції (співробітник складу),
  - надання інформації в службу маркетингу (співробітник складу),
  - аналіз цін на ринку, пошук мінімальної, розробка промакції (маркетинг спільно з комерційною службою),
  - доведення інформації до кожного менеджера й розробка системи мотивації менеджерів для забезпечення продажу «термінових» товарів (начальник відділу продажів),
  - контроль збуту строкового товару.

Очевидно, існуюча схема роботи неефективна й ризикована з погляду можливості виникнення збитків і неотримання підприємством частини прибутку.

Розглянемо фактори, що впливають на формування системи управління матеріальними потоками. На складі непродовольчих товарів працює завідувач складом. Завідувач складом здійснює наступні види робіт – перевіряє кількість матеріалів, що надійшли, організує їхнє розміщення на складі, веде весь документообіг на даному складі, тобто контролює весь процес функціонування складом.

Основний час завідувача складом розподіляється в такий спосіб (табл. 2.5 і рис. 2.4).

Таблиця 2.5

**Склад основного робочого часу завідувача складом**

| Зміст основного робочого часу                             | Тривалість, хвилин | Частка в основному робочому часі, відсотки |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------|
| Прийом замовлень                                          | 25                 | 10                                         |
| Віддача розпоряджень                                      | 15                 | 6                                          |
| Відбір матеріалів                                         | 65                 | 26                                         |
| Перегляд і документальне оформлення відібраних матеріалів | 60                 | 24                                         |
| Видача матеріалів                                         | 25                 | 10                                         |
| Оформлення замовлень на одержання матеріалів              | 50                 | 20                                         |
| Передача бланків замовлення                               | 10                 | 4                                          |
| Разом                                                     | 250                | 100                                        |

*Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства*

Дані наведені в розрахунку одного повного робочого дня завідувача малим складом, тобто семичасового робочого дня. Таким чином, основний робочий час (250 хвилин або 4 години 10 хвилин) завідувач складом витрачає на прийом і видачу замовлень замовникам та водіям. Отже, через довгостроковий відбір і видачу матеріалів відбувається зниження якості обслуговування всіх замовників. Водії змушені чекати біля однієї години, коли їм зроблять відбір і видачу необхідних матеріалів.



**Рис. 2.4. Склад основного робочого часу завідувача складом**

*Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства*

Із представлених даних легко побачити, що завідувач складом свій основний робочий час витрачає на відбір матеріалів з місць зберігання (26 %) і на перегляд і документального оформлення відібраних матеріалів (24 %). Складання бланка-замовлення на необхідні матеріали займає в завідувача складом близько 50 хвилин або 20 %. Прийом замовлень і видача матеріалів здійснюються приблизно однаково – 10 % від основного робочого часу.

Аналіз даних дозволяє судити про нераціональне використання робочого часу, оскільки його дуже багато витрачається на пошук і відбір матеріалів, на ручний підрахунок залишків матеріалів, на довгострокове заповнення всіляких прибуткових і видаткових документів. Таким чином, після подання хронометражу робочого часу завідувача складу представляється можливим визначення коефіцієнта використання робочого часу по наступній формулі:

$$K_{PB} = \frac{\sum \Pi Д - \sum \Pi}{\sum \Pi Д}, \quad (2.1)$$

де  $K_{PB}$  – коефіцієнт використання робочого часу;

$\sum \Pi Д$  – загальна тривалість робочого часу, хв.;



СП – тривалість «перешкод» і перерв у роботі, хв.

Коефіцієнт використання робочого часу завідувача складом становить:

$$K_{PB} = \frac{420 - 115}{420} = 0,73.$$

Отримане значення  $K_{PB}$  говорить про нераціональне використання робочого часу завідувача складом, оскільки він біля третини свого робочого часу (27 %), витрачає на свої особисті справи, на рішення своїх проблем, а ніяк не на рішення професійних проблем і завдань.

Розглянемо структуру продажів товарів ТОВ «Сільпо-Фуд» за допомогою ABC-методу. Досить часто в процесі вивчення проблеми скорочення запасів використовують ABC та XYZ методи.

Найпоширеніший алгоритм передбачає наступну послідовність дій: суму внеску всіх товарів ділимо на кількість товарів; товари, сума внесків яких перевищує отримане число у 6 разів – відносимо до групи товарів А; в підгрупу С включаємо товари, внесок яких в 2 і більше разів менший за отриманий результат; всі інші товари відносимо до групи В.

Якщо при ABC-аналізі визначальне місце при віднесенні товарів до тієї чи іншої групи має розмір внеску певного товару, то при XYZ-аналізі така роль відводиться ступеню рівномірності попиту і точності його прогнозування.

Ознакою, на основі якої товар відносять до котроїсь групи є коефіцієнт варіації попиту ( $v$ ):

$$v = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}}{\frac{n}{\bar{X}}} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

де  $x$  – значення попиту для товару, який оцінюється;

$\bar{x}$  – середнє значення попиту за період  $n$ ;

$n$  – величина періоду, за який проводиться оцінка.

Величина коефіцієнта змінюється в межах від нуля до безкінечності. Поділ на групи X, Y, і Z може бути здійснене на основі алгоритму, запропонованого в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### Алгоритм диференціації асортименту на групи X, Y, і Z

| Група | Інтервал |
|-------|----------|
| X     | 0-10%    |
| Y     | 10-25%   |
| Z     | 25-...%  |

Джерело: розроблено автором за даними [26]

Проаналізуємо у дод. Е продажі товарів ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2019 року.

Як бачимо, в А-групу потрапило 6 товарів, в В-групу – 3, і в С-групу 4 товарів.

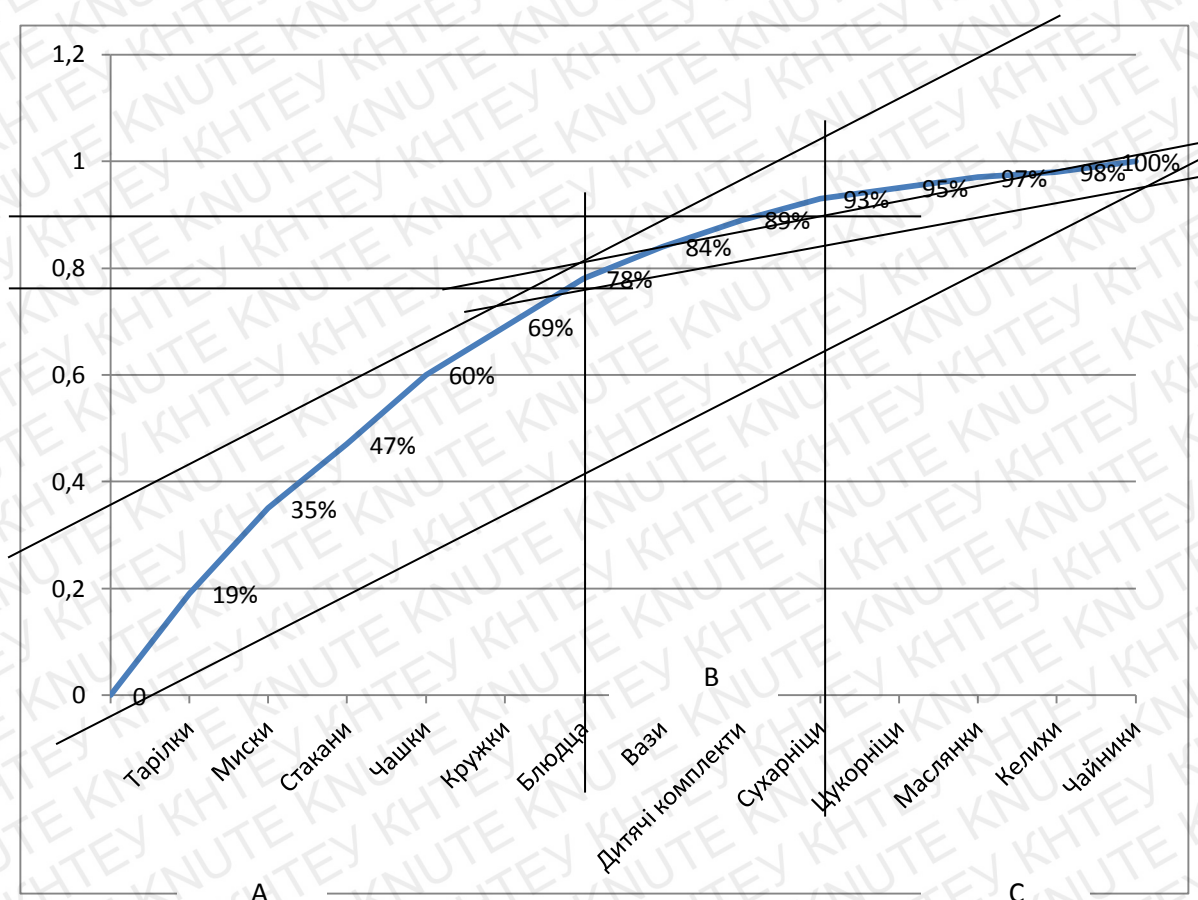


Рис. 2.5. Розподіл товарів за групами

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Дослідження дозволяє зробити висновок, що підприємству просто слід відслідковувати запас товарів групи С на складі підприємства, вони рідко продаються, але вони потрібні для асортименту.

Далі, проводимо XYZ аналіз. Для цього визначимо коефіцієнт варіації за окремими позиціями асортименту (дод. Е). Для ресурсів категорії CZ застосовуються укрупнені методи планування, а функції контролю найчастіше делегуються нижчим щаблям керування.

Таким чином, можна зробити висновок, що на обсяги реалізації продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» мають вплив чотири основні фактори: функціонально-системний, матеріально-технічний, фінансово-економічний та управлінський. Процес закупівлі товарів є першочерговою ланкою технології закупівельної логістики. Визначено, що у діяльності підприємства існують явно виражені проблеми, пов'язані, з відсутністю по ряду бізнес-процесів логістичної (міжфункціональної) координації, такі як: логістичний процес на складі в частині зберігання й поповнення зони відбору здійснюється за принципом FIFO; інформаційна система не передбачає алгоритм послідовного (партійного) резервування й дозволяє менеджерів відділу збуту здійснити резервування товару в довільному порядку з будь-якої поставки, і тому, будь-яка серія з будь-якої партії може бути видана в якості замовлення на складання.

### **2.3. Основні суперечності системи управлінського контролю на підприємстві**

Щоб оцінити ефективність процесу управлінського контролю на підприємстві проаналізуємо основні показники, що характеризують систему управління підприємством (табл. 2.7).



Таблиця 2.7

**Основні показники, що характеризують систему управління  
ТОВ «Сільпо-Фуд» (станом на кінець 2019 р.)**

| №  | Показник                                                                 | Од.<br>виміру | Значення |
|----|--------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|
| 1. | Кількість рівнів управління                                              | рівнів        | 3        |
| 2. | Кількість керівників <i>вищого</i> рівня управління                      | осіб          | 13       |
| 3. | Кількість керівників <i>середнього</i> рівня управління                  | осіб          | 54       |
| 4. | Кількість керівників <i>нижчого</i> рівня управління                     | осіб          | 408      |
| 5. | Середній діапазон контролю керівників <i>вищого</i> рівня управління     | осіб          | 4        |
| 6. | Середній діапазон контролю керівників <i>середнього</i> рівня управління | осіб          | 8        |
| 7. | Середній діапазон контролю керівників <i>нижчого</i> рівня управління    | осіб          | 13       |
| 8. | Середній діапазон контролю на підприємстві                               | осіб          | 8        |

*Джерело: розроблено автором*

До нормативних актів, які регламентуються організацією взаємодії та повноважень і відповідальністю на підприємстві, відносяться положення про структурні підрозділи і посадові інструкції працівників. Основні функції структурних підрозділів, межі компетентності їх менеджерів визначає генеральний директор ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Нормативні, методичні та інструктивні документи, що  
регламентують роботу системи управління ТОВ «Сільпо-Фуд»**

| №  | Назва                               | Характеристика                                                                               |
|----|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Положення про структурний підрозділ | Відображають правові питання взаємовідносин кожного структурного підрозділу з іншими ланками |
| 2. | Посадова інструкція                 | Встановлює права і обов'язки спеціаліста відповідного структурного підрозділу                |

*Джерело: розроблено автором*

Органом управління підприємства є Загальні збори акціонерів. Структура бухгалтерії ТОВ «Сільпо-Фуд» приведена на рис. 2.7.

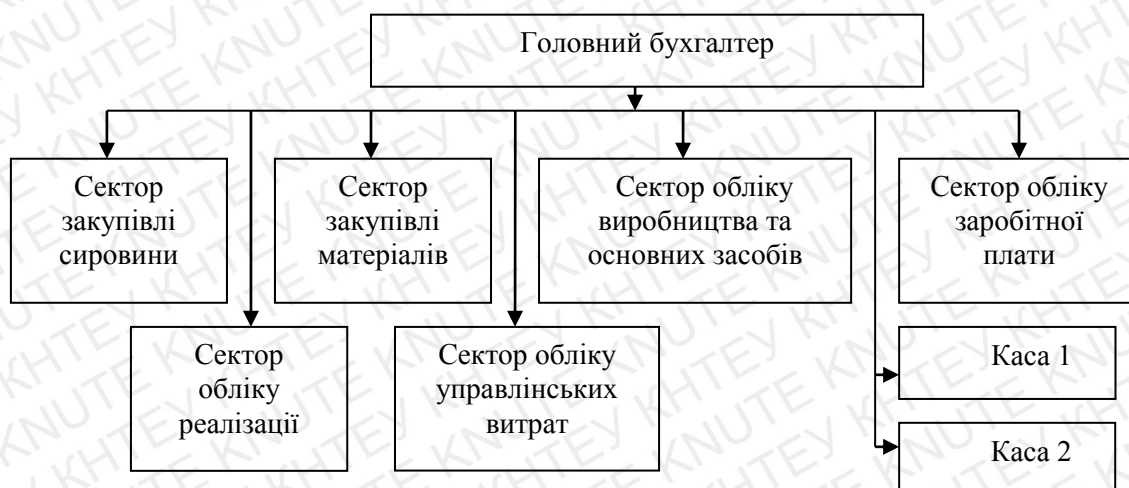


Рис. 2.7. Структура бухгалтерії ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Для того, щоб правильно організувати роботу бухгалтерської служби на підприємстві, необхідно достатньо чітко визначити обсяг службових обов'язків, права та відповідальність кожного виконавця. Для цих цілей служать посадові інструкції бухгалтера, які затверджуються для головного бухгалтера і керівником підприємства, а для інших робітників бухгалтерії та головним бухгалтером підприємства.

Таблиця 2.9

**Спеціалізоване програмне забезпечення, що використовується в управлінні роботою обліково-фінансових служб у ТОВ «Сільпо-Фуд»**

| №  | Назва              | Характеристика                                                                                  |
|----|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Рубікон, FZ-client | Дозволяє обліковувати всі ділянки виробництва, друкувати первинні документи, виводити звітність |

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Основним структурним підрозділом з управління людськими ресурсами в організації є відділ кадрів, який відповідає за функції прийому та випуски, а також організацію підготовки та перепідготовки кадрів.

Розглянемо проблеми ТОВ «Сільпо-Фуд», які було виявлено під час дослідження (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Проблеми ТОВ «Сільпо-Фуд»  
у сфері організації та управління його діяльністю**

| №                                                                                                     | Проблема                                                                                                                                       | Наслідки                                          | Рівень значущості проблеми |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------|
| Виробництво, матеріально-технічне забезпечення та управління виробничою і постачальницькою діяльністю |                                                                                                                                                |                                                   |                            |
| 1.                                                                                                    | Нестабільність курсів валют                                                                                                                    | Неможливість спрогнозувати собівартість продукції | 3                          |
| 2.                                                                                                    | Нестабільність цін на ринку сировини                                                                                                           | Неможливо спрогнозувати попит на продукцію        | 3                          |
| Маркетинг, збут та управління маркетинговою і збутовою діяльністю                                     |                                                                                                                                                |                                                   |                            |
| 1.                                                                                                    | Падіння доходів громадян                                                                                                                       | Зменшення обсягів продажів продукції              | 3                          |
| 2.                                                                                                    | Падіння попиту на продукцію серед покупців – підприємств                                                                                       | Зменшення обсягів продажів продукції              |                            |
| 3.                                                                                                    | Висока конкуренція в галузі                                                                                                                    |                                                   | 3                          |
| Фінанси та управління обліково-фінансовою діяльністю                                                  |                                                                                                                                                |                                                   |                            |
| 1.                                                                                                    | Нестабільність нормативно – правового поля                                                                                                     | Неможливість спрогнозувати обсяг податків         | 2                          |
| 2.                                                                                                    | Зростання курсів іноземних валют (придбання обладнання за кордоном, розрахунки за кредитами)                                                   | Збільшення вартості ресурсів                      | 3                          |
| 3                                                                                                     | Постійне підвищення податкового тиску                                                                                                          | Збитковість підприємства                          | 3                          |
| 4                                                                                                     | Підвищення нормативів справляння плати за використання підземних та поверхневих вод для підприємств, які спеціалізуються на виробництві напоїв | Збитковість підприємства                          | 3                          |

*Джерело: визначено автором за особисто розробленою шкалою*

Рівні будемо визначати за наступною шкалою:

1 – незначний вплив – менше 5% обсягів продажів

2 –середній вплив – від 5 до 20% падіння обсягів продажів



З – значний вплив – падіння продажів та збитковість діяльності

Отже, основними проблемами для ТОВ «Сільпо-Фуд» є падіння попиту на продукцію, коливання курсів валют та збільшення податків.

Як поліпшення діяльності можна рекомендувати спробувати лише зниження ціни і, нарешті, в кризових умовах збільшення обсягу продажів фактично лише за рахунок зниження ціни.

Для оцінки забезпеченості підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» людськими ресурсами проаналізуємо склад та структуру працівників компанії за період 2017-2019 років. Розрахунки наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Оцінка забезпеченості підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»  
людськими ресурсами в 2017-2019 роки, осіб**

| Показники                                         | Період аналізу |                 |      |                 |      |                 | Відхилення 2019/2018 |          |             |
|---------------------------------------------------|----------------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|----------------------|----------|-------------|
|                                                   | 2017           | питом а вага, % | 2018 | питом а вага, % | 2019 | пито ма вага, % | абсол ютне           | відносне | струк турне |
| Середньооб лікова чисельність персоналу, з нього: | 3329           | 100             | 3192 | 100             | 2699 | 100             | -493                 | -15,4    | 0,0         |
| управлінськ ий                                    | 350            | 10,5            | 361  | 11,3            | 305  | 11,3            | -30                  | -9,0     | 0,8         |
| адміністрат ивно-господарсь кий                   | 1125           | 33,8            | 1127 | 35,3            | 953  | 35,3            | -126                 | -11,7    | 1,5         |
| виробничий                                        | 1854           | 55,7            | 1705 | 53,4            | 1441 | 53,4            | -337                 | -18,9    | -2,3        |

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Зауважимо, що за 2018-2019 роки середня кількість працівників компанії зменшилася з 3192 працівників у 2018 році до 2699 працівників у 2019 році або 493 працівників до -15,4%.

Падіння чисельності відбулося за рахунок усіх типів працівників, але здебільшого виробничого персоналу – на 18,9%. Темпи зменшення

чисельності адміністративно-господарського персоналу – 9% – і темпи зменшення адміністративно-господарського персоналу 11,7%, що свідчить про негативне переміщення персоналу. Водночас управління людськими ресурсами компанії позитивно змінилося, коли метою виконання основних завдань компанії, викладених в її статуті, було поліпшення якості виробничого процесу шляхом активізації роботи працівників з економічно обґрунтованим переглядом стандартів виробництва. За період аналізу частка менеджерів зросла з 10,5% у 2018 році до 11,3% у 2019 році або на 0,8%, частка адміністративно-управлінського персоналу – з 33,8% до 35,3% та частка виробничого персоналу зменшилася з 55,7% до 53,4%.

Зменшення середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» відбулося через зменшення кількості переважно виробничих працівників у досліджуваний період. Мережа має систему оцінки ефективності та навичок. Процес оцінювання пропонує можливість на дружній зустрічі отримати відгук безпосереднього керівництва про якість роботи за останні півроку, визначити сильні сторони співробітників та напрямки розвитку та розробити план дій на наступні шість місяців для підвищення ефективності роботи.

Таким чином, можна зробити висновок, що основними проблемами для ТОВ «Сільпо-Фуд» є падіння попиту на продукцію, коливання курсів валют та збільшення податків. Як поліпшення діяльності нами рекомендовано спробувати лише зниження ціни і, в кризових умовах збільшення обсягу продажів фактично лише за рахунок зниження ціни. Виявлено, що зменшення середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» відбулося через зменшення кількості переважно виробничих працівників у досліджуваний період.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### 3.1. Обґрунтування наукового підходу до планування системи ефективного контролю на підприємстві

Основою господарчої діяльності торговельних підприємств являються товари, які і є об'єктом контролю. Чітко відпрацьована система контролю запасів своєчасно виявляє проблеми, які виникають на підприємстві під дією залежних і незалежних від організації чинників.

Організація процесу контролю у ТОВ «Сільпо-Фуд» складається з трьох етапів [33, с. 78].

Перший етап – серія робіт, що дозволяють готувати різні необхідні дані та, зокрема, засоби масової інформації про економічні факти для контролю (перевірки).

Підготовчий етап включає кілька видів робіт: ідентифікація об'єктів огляду, перевірка достовірності та достовірності інформації про економічні факти – явища чи процеси – арифметична та логічна перевірка.

Другий етап – перевірка (контрольна обробка) даних та інформації за допомогою різних методів контролю для визначення відповідності чи невідповідності економічних фактів (операції) встановленим нормативним актам – закону, бюджету, квоті, нормі тощо.

Третій етап – це узагальнення результатів контролю за допомогою методу реєстрації та складання висновків, а також впровадження результатів контролю [30, с. 257].

Для контролю діяльності підрозділів у компаніях використовуються документи, які оформляють господарські операції, бухгалтерські записи, форми звітів, закони (нормативні акти) та керівні принципи, що безпосередньо стосуються того чи іншого аспекту діяльності підрозділу, що



перевіряється. Інвентаризація важлива для контрольних цілей, а також вибір предметів інвентарю. Одночасно вивчається організація укладання угод про матеріальну відповідальність, стан зберігання, розміщення товарно-матеріальних цінностей та дотримання правил їх зберігання та охорони. Роль аудитора полягає у вивченні якості запасів клієнтів. Описи повинні бути обґрунтованими, їх показники – правильними. Усі виявлені дефекти реєструються аудитором для порівняння з описами товарно-матеріальних цінностей.

Проведемо тест, щоб перевірити описи інвентаризації на відповідність.

Таблиця 3.1

**Тест контролю інвентаризаційних описів на відповідність з фактичними даними**

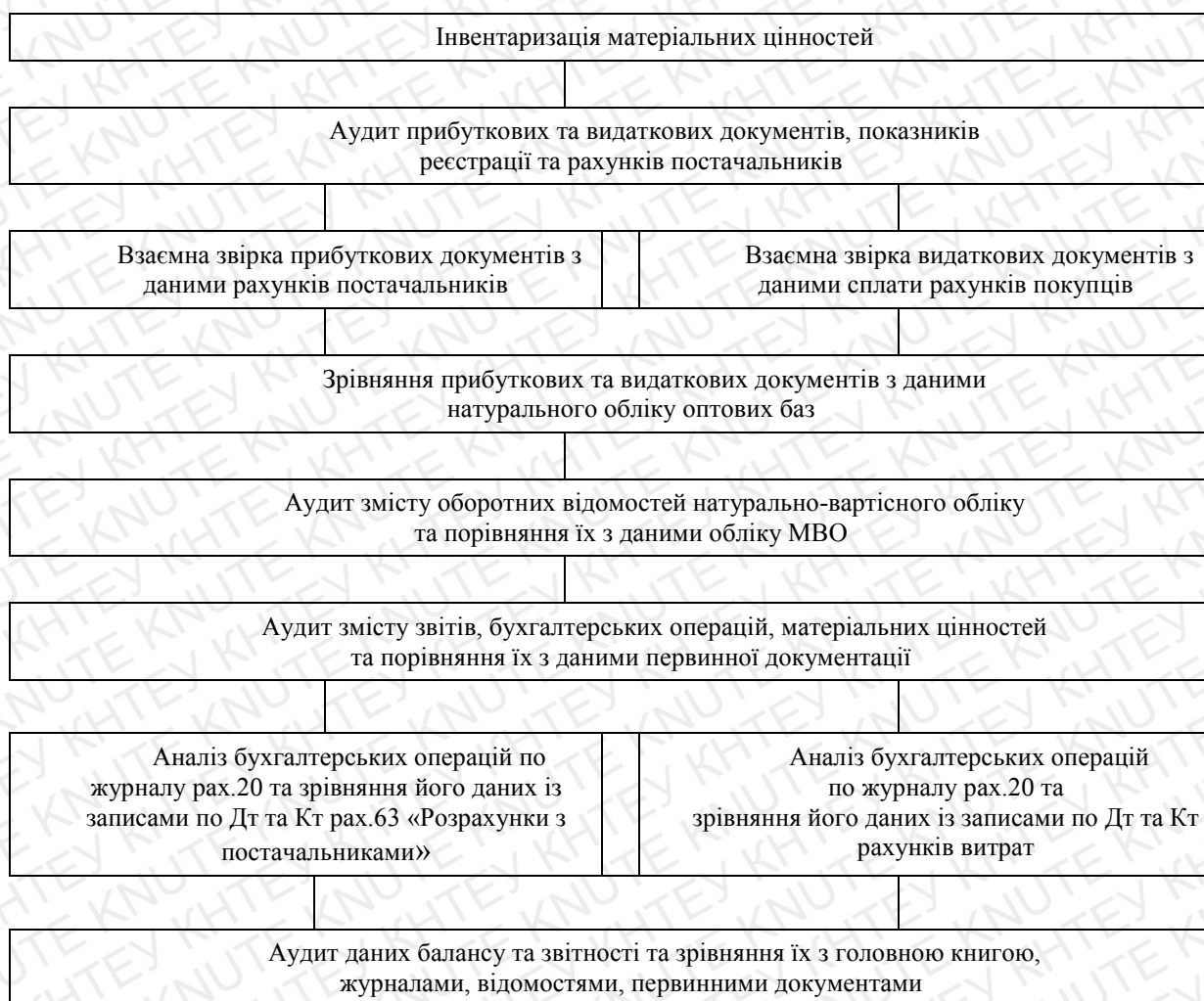
| № | Елемент вибірки | Порушення (+)                                                                                               |                                                       |                                                                               |                                                     |                                                                                                                     |                                                                 |                                                                                                     |
|---|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                 | Відсутність підписів (хоча б одного) членів інвентаризаційної комісії в робочій та підсумковій документації | Відсутність розписки матеріально відповідальної особи | Відсутність прописом загальної суми вартості запасів на кожній сторінці опису | Відсутність числа (прописом) натуральних показників | Відсутність на кожній сторінці опису запису «Ціни та підписи перевірів» та підпису матеріально відповідальної особи | Не підписані та незвірені членами комісії помилки і виправлення | Відсутність на останній сторінці інвентаризаційного опису розписки матеріально відповідальної особи |
| 1 | 2               | 3                                                                                                           | 4                                                     | 5                                                                             | 6                                                   | 7                                                                                                                   | 8                                                               | 9                                                                                                   |
| 1 | Акт №1          | +                                                                                                           |                                                       |                                                                               |                                                     | +                                                                                                                   |                                                                 |                                                                                                     |
| 2 | Акт №15         |                                                                                                             |                                                       |                                                                               |                                                     |                                                                                                                     |                                                                 |                                                                                                     |

Джерело: визначено автором за особисто розробленою шкалою

Отже, згідно з контрольним випробуванням існує ймовірність невідповідності даних інвентаризації та фактичного стану інвентаризації.

Важлива увага повинна бути приділена контролю за зносом запасів. Перегляд розрахункових операцій є одним із найскладніших видів перевірок через високий ризик того, що порушення не будуть виявлені. Через велику кількість різних видів розрахункових операцій інспекція проводиться окремо для кожного виду з метою визначення ступеня суттєвості, тобто кількісної оцінки значних упереджень та помилок, які можуть бути виявлені або не виявлені під час перевірки певних операцій. Існують перевірки рахунків у постачальників, у різних боржників та кредиторів, перевірки рахунків на оплату праці, обов'язкове страхування тощо.

Послідовність контролю значень матеріалу можна побачити на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Послідовність контролю матеріальних цінностей**

Джерело: складено автором на основі [36, с. 7]

Виставлення рахунків з постачальниками перевіряється в наступних областях:

- доступність та обґрунтованість виконання контрактів на поставку;
- повнота та своєчасність бухгалтерського обліку, правильність оплати;
- дотримання строку позовної давності [16, с. 35].

Повнота обліку основних засобів перевіряється шляхом порівняння даних платіжних документів з показниками товарних документів, що надходять від матеріально відповідальних осіб, книг інвентарного обліку та реєстрів аналітичного обліку розрахунків з постачальниками. Також аналізується правильність міркувань при обліку платіжних операцій за векселем. Біржові контракти перевіряються з особливою ретельністю.

Економічна діяльність компаній є циклічною. Відповідно, пов'язані з цим процеси працюють систематично. Процес рульового управління не є винятком. Це дає можливість стандартизувати, уніфікувати та автоматизувати методологію її процедур.

Необхідність швидкого та повного виявлення помилок. Використання засобів автоматизованої обробки даних зменшує вплив людського фактора на процес. Система не може помилитися спеціально, тому їх прийняття значно зменшується, а їх виявлення стає простішим.

Проблема автоматизації внутрішнього контролю почала вирішуватися не так давно, на відміну від бухгалтерського обліку. В даний час жоден розробник програмного забезпечення в Україні не автоматизує внутрішній контроль. Великі компанії, які мають систему управління, самостійно розробляють програми для її автоматизації в комплексній системі або використовують іноземні продукти – системи підприємств, які мають модуль управління або не займаються його автоматизацією.

Програмне забезпечення, що використовується при реалізації внутрішнього контролю для вирішення наступних проблем [8, с. 10]:



а) Загальні пакети додатків використовуються контролером для проведення простих аналітичних процедур, складання різних документів та покращення їх зовнішнього вигляду, формування тестів, формування професійної думки щодо відповідності протоколу чинному законодавству, пошуку законодавчих змін та набагато більше.

б) Прикладне програмне забезпечення для процедур внутрішнього контролю використовується контролером даних для ведення та відновлення бухгалтерського обліку, для ретроспективного, багатоваріантного обліку, для швидкого пошуку документів, для надійного зберігання та контролю доступу до цих документів, для перевірки первинного та Форми звітів, що використовуються для фінансового аналізу з використанням різних методів та для розрахунку економічних показників. Розробка та аналіз бізнес-плану компанії;

в) Інтегровані корпоративні системи використовуються у великих компаніях і для вирішення цілей внутрішнього контролю мають окремі модулі, що автоматизують контроль за виконанням бюджету, статусом та розподілом ресурсів, створенням вхідної документації, контролем інвестицій у проект тощо.

г) Спеціальне програмне забезпечення внутрішнього контролю використовується для перегляду та аналізу записів для визначення їх якості, повноти та точності, тестових розрахунків та перерахунку, порівняння фактичних даних контролю із записами в системі бухгалтерського обліку, створення звітів, вихідних документів і набагато більше.

Після необхідності автоматизації венчурних програм та недостатнього забезпечення вітчизняного ринку програмного забезпечення відповідними автоматизованими системами пропонується розробити автоматизовану інформаційну систему для внутрішнього контролю (AISVC), інтегровану в AISBO.

Автоматизована інформаційна система внутрішнього контролю повинна відповідати таким вимогам [38, с. 236]:

а) з точки зору користувача, це: висока швидкість роботи системи, надійність її роботи, стабільність системи в різних ситуаціях, гнучкість у налаштуванні та зміні; Адекватність, послідовність, «прозорість» та чіткість встановлених алгоритмів обробки інформації; Забезпечення безпеки за допомогою різних методів контролю; Розмежування доступу до інформаційних ресурсів; зручний інтерфейс, сумісний з автоматизованою системою бухгалтерського обліку та автоматизованою системою бізнес-планування;

б) з точки зору функціонального змісту це: можливість налаштування та переналаштування системи відповідно до вимог та змін українського законодавства, міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та внутрішніх стандартів компанії; Трансформація бухгалтерського обліку; Відновлення бухгалтерського обліку; Можливість створення та редагування екранних форм та будь-якого вихідного документа; можливість інтеграції з різними прикладними системами, розробленими в різних середовищах (особливо електронних таблиць, текстових редакторів, юридичних баз даних та каталогів);

в) з точки зору інформаційних технологій: висока швидкість роботи з великими обсягами інформації; Можливість переналаштування обчислювальних потужностей; можливість створення єдиної бази даних для довідкової та іншої інформації; Наявність можливостей для проведення розрахунків різної складності, аналітичних розрахунків із використанням статистичних та ймовірних методів; Надійність засобів обмеження колективного доступу; автоматизований контроль ведення журналу доступу до вибраних баз даних із конфіденційною інформацією, включаючи програмний контроль цілісності даних; Можливість виконувати роль «підказки» для контролера, вказуючи не тільки, що робити, але і в якому порядку, а елемент «підказка» повинен поєднуватися з процесом відповіді контролера на запитання.

Використання інформаційних систем та технологій у компаніях можна розглядати з двох точок зору: автоматизувати стандартні процедури та полегшити їх впровадження, а також ефективно організувати потік інформації та розширити використання економічних та математичних методів. У першому випадку AIS є предметом внутрішнього контролю, а в другому – його інструментами. Перший аспект вимагає знання певних методів перевірки інформаційних систем, що ускладнює функції внутрішнього контролю. Другий аспект дозволяє інспекторам зосередитись на оцінці ефективності певних рішень для компанії та змінити підходи до перегляду контролю після проведення аудитів та перевірок, розширюючи його сферу застосування. Використання AIS як інструменту внутрішнього контролю також підвищує організаційний рівень та ефективність усієї системи управління.

На наш погляд, можливості використання AIS як інструменту внутрішнього контролю повинні бути реалізовані в наступних сферах [43, с. 229]:

а) Створення інформаційної підтримки внутрішнього контролю.

Інформацію про статистику помилок, порушень, зловживань, допущених у попередні періоди, результати попередніх перевірок, аудитів, внутрішніх та зовнішніх перевірок, законодавчу базу та зміни до неї, виконання планів, дотримання та іншу інформацію дуже важко отримати вручну зберігати та обробляти. Співробітники можуть отримати доступ до машини та працювати з нею за допомогою новітніх технологій. Використання багатовимірних сховищ даних розширює функції контролерів при роботі з AIS.

б) Стандартизація алгоритмів реалізації стандартних процедур контролю.

Типові процедури контролю в основному полягають у порівнянні фактичних даних або з еталонною моделлю, або з цілями. Ця операція проводиться після того, як відбулася операція, що підлягає інспектуванню,



тобто здійснюється контроль за наслідками. Цей підхід неефективний, оскільки неможливо впливати на негативні події, що призводять до неправильного результату. Тому контроль повинен бути безперервним і всебічним. Усі операції та процеси, що здійснюються в ході господарської діяльності компанії, повинні бути під контролем. Реалізація такого контролю можлива лише в рамках автоматизованої інформаційної системи. Процедури порівняння даних є типовими, тому алгоритми їх реалізації повинні чітко регламентуватися внутрішніми стандартами компанії.

в) використання сучасних методів економічного аналізу, математичних моделей та економічних математичних методів.

Деякі процеси вимагають надзвичайного підходу та застосування більш ефективної методології для кращого їх розуміння.

Людські можливості в цьому відношенні можуть бути обмежені, і тому їх впровадження на практиці зводиться до використання стандартних методів. AIS розширює людські можливості. Наприклад, використання бінарних матриць відношень для формалізації подання знань про бухгалтерську кореспонденцію зменшує кількість помилок при обчисленні податкових платежів згідно з правилами податкового обліку. Використовуючи теорію ігор, ви можете вибрати оптимальну стратегію контролера при перегляді даних бухгалтерського обліку. Використання теорії графів для побудови моделі фінансових та матеріальних потоків спростить процес відстеження руху потоків фінансових та матеріальних ресурсів у компанії.

г) Автоматизація процедур контролю, що проводяться в рамках інспекцій, аудитів та аналізів.

Отже, основними напрямками підвищення ефективності є наступне:

- важлива увага повинна бути приділена контролю за зносом запасів;
- необхідність швидкого та повного виявлення помилок. Використання програмного забезпечення при реалізації внутрішнього контролю для вирішення наступних проблем: загальні пакети додатків використовуються

контролером для проведення простих аналітичних процедур; прикладне програмне забезпечення для процедур внутрішнього контролю використовується контролером даних для ведення та відновлення бухгалтерського обліку; інтегровані корпоративні системи використовуються у великих компаніях і для вирішення цілей внутрішнього контролю мають окремі модулі; спеціальне програмне забезпечення внутрішнього контролю використовується для перегляду та аналізу записів для визначення їх якості, повноти та точності, тестових розрахунків та перерахунку, порівняння фактичних даних контролю із записами в системі бухгалтерського обліку, створення звітів, вихідних документів і набагато більше.

### **3.2. Напрями розвитку системи управлінського контролю на підприємстві**

Структурно-логічну послідовність побудови системи контролю запасів в умовах дефіциту оборотних коштів торгового підприємства доцільно здійснювати:

На першому етапі визначаються стратегічна ціль, цілі та специфікації управління портфелем.

Другий етап передбачає комплексний аналіз ефективності управління запасами:

- Створення інформаційної бази для аналізу (зовнішні та внутрішні джерела);
- Аналіз ефективності управління запасами, що дозволяє діагностувати зовнішнє середовище (оцінка загальних та регіональних факторів, вплив конкурентів у галузі управління запасами, оцінка постачальників) та аналіз управління запасами на мікрорівні (вивчення обсягу, складу та структури) запасів, Розрахунок показників ефективності управління запасами, порівняльний аналіз у ретроспективному та поточному періодах стосовно

промислових, регуляторних, планових та інших показників, аналіз основних факторів, що впливають на управління запасами, включаючи факторний та інтегрований аналіз, оцінка ефективності інструментів поточне управління запасами).

Третій етап – моделювання оптимального запасу:

- При нормуванні запасів визначається рекомендований нормований розмір запасу для формування цільової структури торгівлі та забезпечення безперебійного процесу торгівлі.

- Моделювання оптимальних запасів з урахуванням прогнозу попиту та інтенсивності конкуренції на цільовому ринку (з урахуванням нормованих ваг попиту);

- Моделювання мінімального рівня запасів в умовах дефіциту оборотного капіталу з метою забезпечення цільової структури торгівлі (розвиток системи ЛІТ (вчасно);

- Створення плану інвентаризації та його перегляд (відповідно до цільової структури торгівлі з урахуванням прогнозованого попиту та інтенсивності конкуренції, а також інших факторів).

Четвертий етап – формування ефективної політики управління запасами, яка передбачає формування асортиментної політики підприємства, розробку логістичної політики запасів, формування політики ефективних відносин з постачальниками, обґрунтування фінансових ресурсів для формування запасів в оборотних коштах.

П'ятий етап – розробка заходів і тактичних планів для підвищення ефективності управління запасами з урахуванням стратегічних цілей компанії.

Шостий етап – створення системи контролю та оперативного регулювання ефективності управління запасами.

Визначення ступеня прояву ознак, що свідчать про готовність компанії застосовувати принципи та методи стратегічного планування та управління, проводилося експертами за методом Дельфі. Як і раніше, менеджери ТОВ



«Сільпо-Фуд» виступали експертами, що гарантує конфіденційність заходу та не вимагає використання подальших ресурсів. Для того, щоб оцінити використання інструментів стратегічного управління у ТОВ «Сільпо-Фуд», керівникам компанії було запропоновано оцінити ступінь прояву вищезазначених характеристик у компанії – зробити оцінки, що відповідають ступеню прояву характеристики:

- «5» – якщо ця функція повністю проявляється у компанії;
- «4» – коли ця функція проявляється не повною мірою;
- «3» – коли цей симптом слабкий;
- «2» – якщо цей символ не з'являється.

Загальною оцінкою рівня готовності компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» є середньозважена оцінка:  $\bar{s} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n s_{ij}$  (3.1)

де

$s_{ij}$  – бальна оцінка  $j$ -го експерта ступеня прояву  $i$ -го ознаки;

$n$  – кількість експертів;

$m$  – число розглянутих ознак;

$k_i$  – коефіцієнт важливості  $i$ -го ознаки, обумовлені за правилом:

$$\left\{ \begin{array}{l} k_i \\ k_i \\ k_i \end{array} \right. \begin{array}{l} 1 - \text{якщо } i\text{-на ознака «менш важлива»;} \\ 2 - \text{якщо } i\text{-на ознака «важлива»;} \\ 3 - \text{якщо } i\text{-на ознака «дуже важлива»;} \end{array}$$

Для спрощення прийнято, що всі ознаки мають однакову важливість і  $k=1$ .

В оцінці брало участь десять експертів у такий спосіб  $n=10$ , а  $m=12$ .

Розрахуємо по формулі 1 наступні граничні числа:

$b_{\min}=0,2$  – відповідає випадку повного не прояву всіх ознак;

$b_{\text{сл}}=0,3$  – відповідає випадку слабого прояву всіх ознак;

$b_{\text{нп}}=0,4$  – відповідає випадку неповного прояву всіх ознак;

$b_{\max}=0,5$  – відповідає випадку повного прояву всіх ознак.

Тепер за формулами:

$$b_1 = b_{\min} + 0,75(b_{\text{сл}} - b_{\min}) \quad (3.2);$$

$$b_{cp} = 0,5(b_{\min} + b_{\max}) \quad (3.3);$$

$$b_2 = b_{\min} + 0,25(b_{\max} - b_{\min}) \quad (3.4);$$

Розрахуємо пороги  $b_1=0,275$ ,  $b_{cp}=0,35$ ,  $b_2=0,425$  і винесемо розраховані пороги на рис.3.2. Оцінка рівня використання інструментів стратегічного управління у ТОВ «Сільпо-Фуд» приведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка рівня використання інструментів стратегічного управління  
у ТОВ «Сільпо-Фуд»

| № пор               | Ознаки                                                                                            | Оцінка ступеня прояву ознаки |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1.                  | Визначеність місії                                                                                | проявляється слабо           |
| 2.                  | Визначеність цілей і стратегії підприємства                                                       | проявляється слабо           |
| 3.                  | Існування встановленого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації              | проявляється не повністю     |
| 4.                  | Працювати над підвищенням конкурентоспроможності компанії                                         | проявляється не повністю     |
| 5.                  | Прийняття компанії до представлених можливостей                                                   | проявляється слабо           |
| 6.                  | Узгодження поточного керівництва з виконанням стратегічних завдань компанії                       | не проявляється              |
| 7.                  | Організаційне відокремлення завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління  | не проявляється              |
| 8.                  | Наявність кадрових підрозділів, які пропонують внутрішні консультації щодо стратегічного розвитку | не проявляється              |
| 9.                  | Запрошення зовнішніх консультантів для вирішення неконкретних завдань                             | проявляється не повністю     |
| 10.                 | Постійна інформація працівників про стратегічні цілі та плани компанії                            | проявляється слабо           |
| 11.                 | Високий рівень корпоративної культури                                                             | проявляється не повністю     |
| 12.                 | Наявність ефективного відділу маркетингу в компанії                                               | проявляється слабо           |
| Підсумковий рейтинг |                                                                                                   | 0,308                        |

Джерело: визначено автором за особисто розробленою шкалою

Використання інструментів стратегічного управління в компанії слід оцінювати наступним чином:

- *дуже високий*, якщо отриманий результат попадає в діапазон  $b_2 - b_{\max}$ ;
- *високий*, якщо отриманий результат попадає в діапазон  $b_{cp} - b_2$ ;
- *помірний*, якщо отриманий результат попадає в діапазон  $b_1 - b_{cp}$ ;
- *низький*, якщо отриманий результат попадає в діапазон  $b_{\min} - b_1$ .

Отриманий у таблиці 3.2 підсумковий рейтинг винесемо на рис. 3.2.

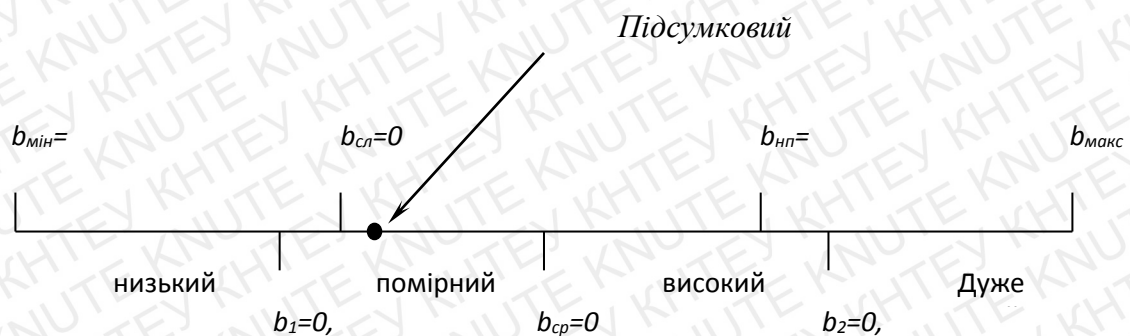


Рис. 3.2. Шкала оцінки рівня використання інструментів стратегічного управління у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: визначено автором за особисто розробленою шкалою

На основі оцінки рівня використання інструментів стратегічного управління в ТОВ «Сільпо-Фуд», можна зробити наступний висновок: загалом компанія використовує помірковані інструменти стратегічного управління, але готова сформувати єдину маркетингову службу.

Отже, результати дослідження ефективності ТОВ «Сільпо-Фуд» складають основу для розробки методичного та практичного підходу до визначення головної стратегічної мети компанії, визначення її загального напрямку розвитку та стратегічних альтернатив. Для розробки стратегії формування системи управління складом необхідно виявити проблеми, з якими стикається ТОВ «Сільпо-Фуд». Основними проблемами закупівельної логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» є вибір постачальника. Наступні труднощі виникають при виборі постачальника. Існує два основних критерії вибору постачальника: вартість придбання продукції чи послуг, якість обслуговування. Закупівельна ціна включає ціну товарів або послуг і не має



іншої грошової оцінки. Сюди можна віднести, наприклад, зміну іміджу організації, соціальну значимість розміру компанії, перспективи зростання та розвитку виробництва тощо.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, в результаті проведеного дослідження нами сформульовані наступні висновки та пропозиції.

1. Роль управлінського контролю дуже велика в кожній компанії. Впровадження цієї системи потрібно для керівників, менеджерів та всіх працівників, оскільки важливість правильного управлінського контролю забезпечує інформацію, необхідну для підвищення обізнаності та пріоритетності завдань організації, що впливає на планування та прогнозування її майбутньої цільової діяльності. Розробка та застосування ефективних рішень менеджером послужить передумовою конкурентоспроможності компанії на ринку при реалізації чітко визначеної кадрової політики. Результати впровадження системи управлінського контролю перевершать усі очікування, оскільки вони формують аналітичну інформацію для оцінки перспектив при появі можливостей та забезпечують необхідні механізми контролю за виконанням рішень.

2. Наявність грамотно вибудованої системи внутрішнього контролю є важливим інструментом підвищення результативності функціонування підприємства. При цьому для підвищення ефективності функціонування системи внутрішнього контролю необхідно регулярно проводити її оцінку з метою виявлення резервів у даній галузі управління. Оцінка системи внутрішнього контролю підприємства спрямована на досягнення ряду цілей, які сприяють підвищенню якості управління підприємством та зростання ефективності його функціонування. Основною метою використання системи внутрішнього контролю є підвищення збереження матеріальних і фінансових ресурсів підприємства.

3. У діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» спостерігаємо зменшення абсолютної ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності нижчий за прийняті критерії. Коефіцієнт покриття 2017-2019 рр. збільшувався та був нижче нормативних значень. Коефіцієнт фінансової залежності на кінець 2017 року

складав 6,76 грн, а вже на кінець 2019 року – 3,50 грн. Зменшення показника в динаміці свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів, тобто про деяке збільшення фінансової стійкості.

4. На обсяги реалізації продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» мають вплив чотири основні фактори: функціонально-системний, матеріально-технічний, фінансово-економічний та управлінський. Процес закупівлі товарів є першочерговою ланкою технології закупівельної логістики. Визначено, що у діяльності підприємства існують явно виражені проблеми, пов'язані, з відсутністю по ряду бізнес-процесів логістичної (міжфункціональної) координації, такі як: логістичний процес на складі в частині зберігання й поповнення зони відбору здійснюється за принципом FIFO; інформаційна система не передбачає алгоритм послідовного (партійного) резервування й дозволяє менеджерів відділу збуту здійснити резервування товару в довільному порядку з будь-якої поставки, і тому, будь-яка серія з будь-якої партії може бути видана в якості замовлення на складання.

5. Основними проблемами для ТОВ «Сільпо-Фуд» є падіння попиту на продукцію, коливання курсів валют та збільшення податків. Як поліпшення діяльності нами рекомендовано спробувати лише зниження ціни і, в кризових умовах збільшення обсягу продажів фактично лише за рахунок зниження ціни. Виявлено, що зменшення середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» відбулося через зменшення кількості переважно виробничих працівників у досліджуваній період.

6. Основними напрямками підвищення ефективності системи управлінського контролю на досліджуваному підприємстві є наступне:

- важлива увага повина бути приділена контролю за зносом запасів;
- необхідність швидкого та повного виявлення помилок. Використання програмного забезпечення при реалізації внутрішнього контролю для вирішення наступних проблем: загальні пакети додатків використовуються контролером для проведення простих аналітичних процедур; прикладне програмне забезпечення для процедур внутрішнього контролю



використовується контролером даних для ведення та відновлення бухгалтерського обліку; інтегровані корпоративні системи використовуються у великих компаніях і для вирішення цілей внутрішнього контролю мають окремі модулі; спеціальне програмне забезпечення внутрішнього контролю використовується для перегляду та аналізу записів для визначення їх якості, повноти та точності, тестових розрахунків та перерахунку, порівняння фактичних даних контролю із записами в системі бухгалтерського обліку, створення звітів, вихідних документів і набагато більше.

7. Результати дослідження ефективності ТОВ «Сільпо-Фуд» складають основу для розробки методичного та практичного підходу до визначення головної стратегічної мети компанії, визначення її загального напрямку розвитку та стратегічних альтернатив. Для розробки стратегії формування системи управління складом необхідно виявити проблеми, з якими стикається ТОВ «Сільпо-Фуд». Основними проблемами закупівельної логістики ТОВ «Сільпо-Фуд» є вибір постачальника. Наступні труднощі виникають при виборі постачальника. Існує два основних критерії вибору постачальника: вартість придбання продукції чи послуг; Якість обслуговування. Закупівельна ціна включає ціну товарів або послуг і не має іншої грошової оцінки. Сюди можна віднести, наприклад, зміну іміджу організації, соціальну значимість розміру компанії, перспективи зростання та розвитку виробництва тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аудит оподаткування підприємств : навч. посіб. / О. А. Петрик, Г. М. Давидов, О. Ю. Редько та ін. ; за заг. ред. О. А. Петрик ; передм. Т. І. Єфименко. – К. : ДННУ «Акад. фін. управ. ління», 2012. – 352 с.
2. Бардаш С. В., Бардаш С. С. Причини та зміст удосконалення парадигми внутрішнього контролю // European Cooperation. – 2015. – Vol. 5. – № 5. – С. 35-46.
3. Босак А.О. Управління бізнес-процесами / А.О. Босак // Вісник КНТЕУ. – 2018. – № 1 (117). – С.81-84.
4. Букало Н. Управлінський облік як складова частина обліку підприємства / Н.Букало // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – № 1. – 2017. – С. 159–165.
5. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи / Т.А. Бутинець // Вісник ЖДТУ / Економічні науки. – 2017. – № 1. – С. 24–29.
6. Глобальні імперативи розвитку бізнесу та права: тези доповідей Міжнар. наук.– практ. конф. (Київ, 15–16 листоп. 2018 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 378 с.
7. Дрозд І.К. Класифікація економічного контролю та шляхи її вдосконалення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/drozd-i-classification-of-economical-control-and-the-ways-of-its-remodeling\\_14774.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/drozd-i-classification-of-economical-control-and-the-ways-of-its-remodeling_14774.pdf).
8. Дрозд І. Бухгалтерський аутсорсинг як організаційна форма сучасного обліково-аналітичного процесу / І. Дрозд // Бухгалтерський облік і аудит. – 2003. – №8. – С.10-18.
9. Єгорова І.С. Оцінка ризиків ефективності організації системи внутрішнього контролю економічного суб'єкта // Інноваційний розвиток економіки. – 2015. – № 5 (29). – С. 55-65.
10. Зайцева О.П. Бухгалтерський облік і аналіз, як інформаційна основа внутрішнього контролю в сільськогосподарських організаціях / О.П.

Зайцева, Ю.П. Шахова // Наука про людину: гуманітарні дослідження. – 2016. – № 3 (25). – С. 179-187.

11. Зеленська Т.М. Оцінка економічних ризиків, як окрема функція системи внутрішнього контролю / Т.М. Зеленська, С.А. Кучеренко // Сучасні тенденції розвитку науки і технологій. – 2016. – № 5-7. – С. 89-91.

12. Ковтун Т.В. Система внутрішнього контролю як невід'ємний елемент операційної системи підприємства / Т.В. Ковтун // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 6. – Т.1. – С. 165-170.

13. Колеснікова О.М. Облік поліпшення основних засобів в світлі актуальних змін / О.М. Колеснікова // Електронне наукове фахове видання: Ефективна економіка. – 2014. – № 11.

14. Купріна Н.М. Стратегічний управлінський облік як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://oaji.net/articles/2017/3396-1508483380.pdf>

15. Концептуальні основи управлінських інформаційних систем. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kneu.dp.ua/moodlenew/pluginfile.php/17836/mod\\_resource/content/0/UI\\_B\\_7.106.13\\_OM\\_1.pdf](http://www.kneu.dp.ua/moodlenew/pluginfile.php/17836/mod_resource/content/0/UI_B_7.106.13_OM_1.pdf)

16. Кузнецова С.А. Інтегрована управлінська звітність: глобальні виклики та локальні рішення в епоху ноосфери // Економічний нобелівський вісник. – 2014. – № 1(7). – С. 270–279.

17. Леонтьєв Е.Д. Критерії оцінки системи контролінгу та внутрішнього контролю промислового підприємства / Е.Д. Леонтьєв, Ю.Ф. Новаченко, Р.В. Толмачов // Збірник матеріалів XI міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми розвитку господарюючих суб'єктів, територій і систем регіонального та муніципального управління». – 2016. – С. 151-156.



18. Лищенко О.Г. Стратегічний управлінський облік як ефективний інструмент управління конкурентоспроможністю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/1515/1/Lishchenko\\_Strategic%20management%20accounting.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/1515/1/Lishchenko_Strategic%20management%20accounting.pdf)
19. Макаренко С.А. Оцінка ефективності функціонування системи внутрішнього контролю / С.А. Макаренко, А.А. Шаповалова // Бізнес і дизайн рев'ю. – 2018. – № 4 (12). – С. 8.
20. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг: Київ: МФБ, АПУ. – 2013. – 1018 с.
21. Назарова К. О. Аудит: еволюція, потенціал, ефективність. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 464 с.
22. Нападовська Л.В. Базові принципи управлінського обліку // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – С. 173-181.
23. Никонович М.О., Барабаш Н.С., Міщенко А.О. Аудиторське оцінювання ризику шахрайства // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 3 (7). – С. 251-260.
24. Нікітіна Я.А. Проблеми і перспективи переходу малих і середніх підприємств на міжнародні стандарти фінансової звітності / А.Я. Нікітіна // Підприємництво. – 2011. – № 5 (184). – С. 15-19.
25. Облік і аудит у питаннях та відповідях [Є.В. Калюга, В.К. Савчук, Л. К. Сук, Н. П. Кузик та ін.]. – Київ: Компринт, 2016. – 340 с.
26. Овчинникова О.А. Методика оцінки системи внутрішнього контролю організації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://gaap.ru/articles/Metodika\\_otsenki\\_sistemy\\_vnutrennego\\_kontrolya\\_organizatsii/](https://gaap.ru/articles/Metodika_otsenki_sistemy_vnutrennego_kontrolya_organizatsii/)
27. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://silpo.ua/>
28. Петракова Н.І. Проблеми і перспективи розвитку внутрішнього контролю на підприємстві / Н.І. Петракова. // Молодий вчений. – 2018. – № 13 (199). – С. 257-260.

29. Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації» [Електронне видання]: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 29 травня 2019 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 160 с.

30. Прогнозування соціально-економічних процесів : навч. посібник / Т. С. Клебанова [та ін.]; Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 656 с.

31. Ржавіна Ю.Б. Система внутрішнього контролю: концептуальні основи // Науковий огляд. Економічні науки. – 2017. – № 4. – С. 78-82. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://science-economy.ru/ru/article/view?id=957>

32. Савчук Д.Г. Контролінг витрат в антикризовому фінансовому управлінні підприємством / Д.Г. Савчук // Облік і фінанси. – 2014. – № 4. – С. 140–145.

33. Самойлова Т.В. Принципи організації та методичні підходи щодо оцінки системи внутрішнього контролю / Т.В. Самойлова, О.А. Саприкіна // Збірник наукових праць «Інноваційна економіка: від теорії до практики» за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції / Під заг. ред. Н.В. Фадейкіної. – 2015. – С. 398-403.

34. Сігайов А.А. Аутсорсинг як інструмент ведення бізнесу в Україні та світі / А.А. Сігайов, А.І. Агапова // Формування ринкових відносин в Україні. – Київ, 2018. – № 5 (204). – С. 7-13.

35. Склярова Т. Н. Організація контролю за діяльністю підприємства, управлінський контроль / Т.Н. Склярова // Молодий вчений. – 2017. – № 3 (137). – С. 399-401. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/>

36. Сухарева Л. Ю. Контроль управлінських рішень: системний підхід. – Донецьк. – 2013. – 236 с.

37. Тяжкороб А.Н. Методичні підходи до оцінки системи внутрішнього контролю // Збірник «Актуальні проблеми бухгалтерського

обліку, аналізу та аудиту»: матеріали IX Міжнародної молодіжної науково-практичної конференції / Відп. ред. Е.А. Бессонова. – 2017. – С. 223-226.

38. Теорія і практика обліку, контролю і оподаткування в умовах глобального конкурентного середовища Всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції. – 18-19 квітня 2019 рік – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. – С. 1-28.

39. Узлов М.С. Аналіз контрольної середовища при оцінці системи внутрішнього контролю підприємства // Сучасна наука: актуальні проблеми та шляхи їх вирішення. – 2016. – № 1 (23). – С. 142-146.

40. Фісуненко П.А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – С. 300-304.

41. Ходаківська Л. Внутрішньогосподарський контроль збереження і використання матеріальних ресурсів. – 2014. – С. 229-236.

42. Хусаїнова С.В., Ахметшин Е.М. Місце і роль управлінського контролю в системі управління підприємством // Економіка і підприємництво. – № 6 (47). – 2014. – С. 493-496.

43. Щепетова В.Н., Почекаєва О.В. Управлінський облік як основа системи внутрішнього контролю достовірності фінансової звітності // Сучасні проблеми науки та освіти. – № 1-1. – 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18818>

44. Управлінський облік [Текст]: Навч. посібник / В.Д. Зелікман, І.М. Ізвекова, Р.Б. Сокольська та ін. Дніпро: НМетАУ, 2017. – 198 с

45. Яременко Л.М. Особливості ведення управлінського обліку на вітчизняних підприємствах: міжнародний досвід ведення управлінського обліку / Л.М. Яременко, Я.А. Пономаренко // «Молодий вчений». – 2018. – № 9 (61). – С. 275–278.

46. Яременко Л.М., Пономаренко Я.А. Сучасні тенденції впровадження управлінського обліку із застосуванням міжнародного досвіду. – ВІСНИК ЖДТУ. – 2019. № 2 (88). – С. 144-148.



47. Яценко В. М. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи їх вирішення. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/88268/84117>.
48. Anthony R. Management Control Systems /R. Anthony, V. Govindarajan. Chicago, Mc-Graw-Hill IRWIN. – 2007. – 320 p.
49. Davia Howard R. Accountant's Guide to Fraud Detection and Control /Davia Howard R. John Wiley& Sons, inc. NewYork. – 2000. – 368 p.
50. Merchant K.A. Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives / K.A. Merchant, W.A. Vander Stede. Pearson Education. – 2007. – 368 p.

# ДОДАТКИ

Додаток А

Скан-копія наукової статті зі збірника

Київський національний торговельно-економічний  
університет

Факультет економіки, менеджменту і психології  
Кафедра менеджменту

## **МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКАЛИКИ**

**Збірник наукових статей студентів заочної форми навчання,  
які здобувають освітній ступінь «магістр»  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
спеціалізацією «Управління бізнесом»**

**Частина 1**

**Київ 2020**



Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ заборонено

УДК 005  
М 50

**Менеджмент:** імперативи та виклики : зб. наук.  
М 50 ст. студ. заоч. форми навч. / відп. ред. С. І. Бай. – Київ :  
Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2020. – Ч. 1. – 162 с.

Об'єктивні зміни на світовому ринку обумовлюють орієнтацію багатьох організацій та підприємств на нову модель розвитку, для якої характерні принципово нові риси та пріоритети. Саме тому у збірнику низка статей присвячена проблемам інноваційно-інвестиційного розвитку організацій, підвищенню їх ефективності і конкурентоспроможності, сучасним технологіям менеджменту та соціальній відповідальності бізнесу.

Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.

УДК 005

**Редакційна колегія:** С. І. Бай (відп. ред.), д-р екон. наук, проф.;  
І. П. Миколайчук, канд. екон. наук, доц.; Н. В. Сичова, канд. екон. наук,  
доц.; А. М. Марняло, студ. 3 к., 9 гр.

**Відповідальний за випуск** С. І. Бай, д-р екон. наук, проф.

*Видається за рекомендацією вченої ради факультету економіки,  
менеджменту та психології КНТЕУ  
(протокол № 13 від 12.03.2020)*

## ЗМІСТ

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ВСТУП</b> .....                                                                                       | 5  |
| <b>ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>                                                   |    |
| <b>БЕСПАЛОВ В.</b><br>Управління комерційною діяльністю на підприємстві.....                             | 6  |
| <b>КАЧАНЮК Я.</b><br>Методичні підходи до формування товарного асортименту.....                          | 11 |
| <b>КІНДРУК В.</b><br>Стратегічне планування: сутність та етапи.....                                      | 18 |
| <b>КРАВЧЕНКО А.</b><br>Закордонний та вітчизняний досвід розвитку операційного менеджменту .....         | 21 |
| <b>КРЕМІНСЬКА Т.</b><br>Формування системи управлінського контролю на підприємстві.....                  | 27 |
| <b>КУРАНДА К.</b><br>Теоретико-методичні основи процесу побудови та управління брендом підприємства..... | 32 |
| <b>ОЛІЙНИК К.</b><br>Діагностика організаційно-управлінської діяльності на підприємстві .....            | 37 |
| <b>ПУЛЕНКО М.</b><br>Аналіз ринку банківських послуг .....                                               | 41 |
| <b>РИБАЛКО Д.</b><br>Наукові підходи до формування системи управління підприємством.....                 | 49 |
| <b>ТАТАРЕНКО О.</b><br>Методичні підходи до управління якістю продукції на підприємстві .....            | 55 |
| <b>ТУРЦЕВИЧ Н.</b><br>Особливості ринку керамічної плитки України .....                                  | 63 |
| <b>ХМЕЛЬНИЦЬКА С.</b><br>Аналіз господарської діяльності ТОВ «Кайер Україна» .....                       | 69 |
| <b>ЯКУБІВ Ю.</b><br>Формування системи маркетинг-менеджменту на підприємстві .....                       | 74 |
| <b>СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ</b>                                                                     |    |
| <b>ЖЕЛЕЗНЯК В.</b><br>Особливості механізму управління діловою репутацією підприємства .....             | 80 |

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>КРОПИВКА Ю.</b>                                                                                |     |
| Крос-культурна взаємодія у бізнес-середовищі .....                                                | 87  |
| <b>МАЛАШКО А.</b>                                                                                 |     |
| Мотивація працівників ресторану Noodle Doodle: практичний аспект.....                             | 91  |
| <b>РУЖИНСЬКА В.</b>                                                                               |     |
| Теоретичні та методологічні засади формування і розвитку іміджу підприємства.....                 | 96  |
| <b>СУХОРУКОВА В.</b>                                                                              |     |
| Механізм управління реформуванням організаційної культури на підприємстві .....                   | 101 |
| <b>РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ,<br/>ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ</b> |     |
| <b>АНДРІЄЦЬ К.</b>                                                                                |     |
| Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....                                            | 108 |
| <b>БАТИШЕВА К.</b>                                                                                |     |
| Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві .....                                        | 112 |
| <b>ДОВГАЛЮК К.</b>                                                                                |     |
| Алгоритм діагностики готовності підприємства до здійснення стратегічних змін.....                 | 117 |
| <b>КОВАЛЕНКО Е.</b>                                                                               |     |
| Методичний інструментарій діагностики кризового стану підприємства.....                           | 121 |
| <b>МУРОВАНА І.</b>                                                                                |     |
| Методичний інструментарій визначення рівня конкурентоспроможності підприємств .....               | 126 |
| <b>ПАРФЕНОВ М.</b>                                                                                |     |
| Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві .....                                                 | 132 |
| <b>СИПЧЕНКО О.</b>                                                                                |     |
| Формування корпоративної стратегії підприємства .....                                             | 137 |
| <b>УДОВЕНКО А.</b>                                                                                |     |
| Конкурентоспроможність підприємства .....                                                         | 142 |
| <b>ШАБЕТЯ М.</b>                                                                                  |     |
| Особливості використання ключових показників ефективності в управлінні бізнесом .....             | 147 |
| <b>ЯРМОЛЕНКО Н.</b>                                                                               |     |
| Управління ефективністю операційної діяльності підприємства.....                                  | 155 |
| <b>РОЩЕНКО А.</b>                                                                                 |     |
| Управління продуктивністю бізнес-процесів на підприємстві.....                                    | 161 |



## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

КРЕМІНСЬКА Т., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
спеціалізація «Управління бізнесом»

*У статті визначено сутність, елементний склад і роль системи управлінського контролю в управлінні підприємством. Окреслені фактори впливу зовнішнього середовища на систему управлінського контролю вітчизняних підприємств. Доведено, що контроль має бути гарантом досягнення стратегічної мети підприємства. Обґрунтовано доцільність виділення різновидів управлінського контролю залежно від рівнів прийняття управлінських рішень.*

*The article defines the essence, elemental composition and role of management control system in enterprise management. The factors of influence of the external environment on the system of management control of domestic enterprises are outlined. It is proved that control must be a guarantee of achievement of the strategic goal of the enterprise. The feasibility of allocating varieties of managerial control depending on the levels of decision making has been proved.*

**Постановка проблеми.** Мінливість ринкової економіки передбачає використання різноманітних механізмів і засобів впливу на процес досягнення підприємством своїх цілей. Використання системи управлінського контролю є одним з ефективних способів забезпечення виконання стратегії розвитку підприємства. Провідні компанії розвинених країн світу протягом багатьох років у процесі здійснення господарської діяльності успішно використовують різні варіації організації та методики управлінського контролю. Реформування вітчизняної економіки обумовлює доцільність трансформації наявної системи контролю. Саме тому власники, акціонери та менеджери підприємств намагаються переорієнтувати її на задоволення інформаційних потреб внутрішніх користувачів. У зв'язку з цим актуальним є висвітлення сучасних тенденцій формування ефективної системи управлінського контролю, визначення її місця в системі управління вітчизняних суб'єктів господарювання, а також встановлення її впливу на результативність діяльності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика функціонування управлінського контролю в межах системи управління досліджувалася в роботах таких вітчизняних та зарубіжних науковців як: Ф. Бутинця, Є. Аренса, А. Файоля, О. Селєзньова, Дж. Лоббека, Н. Виговської, Л. Дікань, М. Корінська, Н. Малюги, В. Шевчука, Л. Нападовської, Х. Херманса, М. Штейнмана, В. Каннунікової та інших.

**Метою статті** є дослідження теоретико-методичних підходів до формування системи управлінського контролю підприємства та визначення факторів впливу на її формування.

**Об'єктом дослідження** є процес формування системи управлінського контролю на підприємстві.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управлінського контролю на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Вітчизняні суб'єкти господарювання функціонують за умов невизначеності, саме тому головним завданням власників та менеджерів підприємства є оцінка рівня невизначеності та прийняття відповідних управлінських рішень для досягнення стратегічної мети. Досягненню як стратегічних, так і оперативних цілей суб'єкта господарювання в сучасних умовах господарювання сприяє система управлінського контролю, яка є важливим інструментом менеджменту, що не лише забезпечує ефективність розвитку підприємства, достовірність показників фінансових звітів, але і виступає гарантом дотримання місії підприємства [2].

## Продовження додатку А

Проведене дослідження засвідчило, що науковій літературі одночасно фігурують поняття «управлінський контроль» та «внутрішньогосподарський контроль». Деякі науковці ототожнюють ці поняття, що свідчить про наявність певних суперечностей стосовно сутності та взаємозв'язку між даними економічними категоріями у вітчизняній теорії. Варто відзначити, що ототожнення цих понять є невірним, оскільки за своєю сутністю внутрішній контроль призначений для надання впевненості щодо інформації, поданої у фінансовій звітності. Управлінський контроль є більш широким поняттям за змістом, його слід трактувати як перевірку дотримання та виконання поставлених планів, завдань і рішень, тобто йде мова про контроль в цілому. Значна кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних фахівців присвячена дослідженню проблематики визначення та організації управлінського контролю на підприємстві, проте, єдиного підходу до трактування його економічної сутності немає. У сучасній економічній літературі зустрічаються визначення управлінського контролю, які значно відрізняються одне від одного. Далі у статті доцільно узагальнити підходи авторів до визначення цього поняття (табл. 1).

Таблиця 1

**Наукові підходи до визначення сутності поняття «управлінський контроль»**

| Автор, джерело                         | Визначення поняття                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Савченко Р. О.<br>[3]                  | система, призначення якої – сприяти досягненню стратегічних та оперативних цілей суб'єкта господарювання в умовах невизначеності та перманентних ризиків                                                                                                                                                                      |
| Петренко С.М.<br>[8]                   | комплекс контрольних дій, організованих власником і керівництвом підприємства, спрямованих на досягнення мети підприємства з позиції оцінки управлінської діяльності щодо різних рівнів управління в частині ідентифікації і зниження ризику ведення бізнесу                                                                  |
| Бурцев В.В. [9]                        | система, до складу якої входять елементи управлінської інформаційної системи, центрів відповідальності, техніки контролю, процедур контролю, середовище контролю, системи обліку та кадрів контролю                                                                                                                           |
| Бутинеш Т.А.,<br>Савченко Р.О.<br>[10] | термін, який слід використовувати в основному для зазначення функцій підрозділів або посадовців, підприємства, що зобов'язані згідно з посадовими інструкціями забезпечувати інформативними даними про рух активів і пасивів керівництво підприємства, корисними для оптимізації процесу управління та мають обмежений доступ |
| Кузнецов А. А.<br>[5]                  | система обліку та використання інформації з метою оцінки ефективності використання ресурсів компанії (фінансових, трудових, матеріальних, нематеріальних) та компанії в цілому, що спрямована на досягнення визначеної стратегії.                                                                                             |

*Джерело: складено автором на основі [3, 5, 8, 9, 10]*

На підставі дослідження підходів вітчизняних та зарубіжних науковців, представлених у табл. 1, щодо сутності терміну «управлінський контроль» зазначимо, що усі визначення є ідентичними за сутністю, проте дещо різняться за ступенем деталізації. Найбільш повно та в той же час лаконічно, на нашу думку, розкриває специфіку даної дефініції визначення Кузнецова А.А., який вважає управлінський контроль «системою обліку та використання інформації з метою оцінки ефективності використання ресурсів компанії (фінансових, трудових, матеріальних, нематеріальних) та компанію в цілому та спрямовує на досягнення визначеної стратегії» [5].

Система управлінського контролю є більш широким поняттям, і за своєю сутністю є складовою частиною менеджменту, що має на меті забезпечення ефективного використання усіх наявних активів суб'єкта господарювання та включає наступні підсистеми контролю трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних та природних ресурсів.

Для формування дієвої та ефективної системи управлінського контролю варто враховувати не тільки його специфічні характеристики, а й дію різних чинників, що здійснюють вплив на систему управління. Детальний аналіз таких факторів сприяє своєчасному виявленню прихованих резервів, вживанню заходів щодо їх використання і



деталізації шляхом бюджетування впливу кожного чинника на результативність функціонування підприємства [1]. Фактори впливу на діяльність підприємства і, зокрема, організацію системи управлінського контролю поділяються на дві групи: внутрішні й зовнішні. Внутрішні чинники виникають в середині підприємства і менеджери можуть здійснювати на них вплив шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. Натомість дією факторів зовнішнього середовища суб'єкт господарювання не в змозі керувати, тому залишається адаптуватися до їх впливу через постійний контроль за діяльністю підприємства.

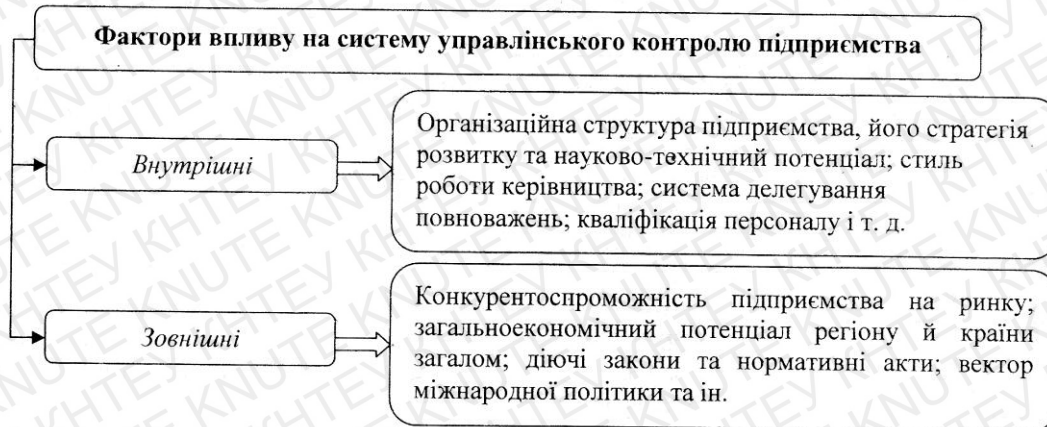


Рис. 1. Фактори, що впливають на стан системи управлінського контролю на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [1]

Формування дієвої системи управлінського контролю можливе за умови виділення її основних елементів, що представлені на рис. 2.

Як зазначено на рис. 2, ґрунтуючись на принципах комбінації різних видів контролю, об'єктивності, системності, оперативності, необхідної публічності та безперервності, система управлінського контролю має на меті досягнення цілей підприємства, які включають операційні завдання та стратегічну складову.

Залежно від рівня прийняття управлінських рішень можна виділити наступні види управлінського контролю: корпоративний, оперативний та локальний [4]. Подібний класифікаційний поділ управлінського контролю дає змогу суб'єктам управління сконцентрувати свою увагу на окремих ризиках, які виникають в господарській діяльності. Незважаючи на те, що це різні види управлінського контролю, відзначимо, що вони доповнюють один одного та сприяють досягненню бажаних результатів діяльності. Також зауважимо, що реалізація функцій управлінського контролю, незалежно від виду, у більшій мірі залежить безпосередньо від людського фактору, а не від організаційної структури та специфіки господарської діяльності підприємства.

Корпоративний управлінський контроль передбачає створення спеціального органу з власників (акціонерів), що має забезпечувати процес прийняття рішень щодо глобальних питань функціонування та подальшої стратегії розвитку підприємства. Оскільки існує велика кількість різноманітних способів досягнення цілей підприємства, то кожний окремих суб'єкт господарювання обирає свій підхід до формування стратегії.

Оперативний управлінський контроль здійснюється на підприємстві безпосередньо управлінським персоналом, який контролює інших співробітників для реалізації стратегії. Оперативний контроль передбачає наступні заходи: планування, координацію, налагодження комунікації між співробітниками підприємства, аналіз інформації та ін.





Рис. 2. Формування системи управлінського контролю підприємства

Джерело: складено автором на основі [4]

Локальний управлінський контроль зазвичай проводиться в місцях виникнення господарських операцій. Локальний контроль здійснюють керівники середньої ланки управління, а також працівники підприємства в межах своїх функціональних повноважень. Керівники перевіряють діяльність своїх підлеглих та результати їх роботи задля виявлення проблемних місць та коригування відхилень від поставлених планів. Головною метою управлінського локального контролю є підтвердження достовірності показників фінансової звітності [4].

Важливим аспектом формування дієвої системи управлінського контролю є визначення етапів її організації, які у загальному вигляді представлені на рис. 3, проте для більш ефективного управління підприємства адаптують цю схему відповідно до своїх цілей і створюють власну політику управління.

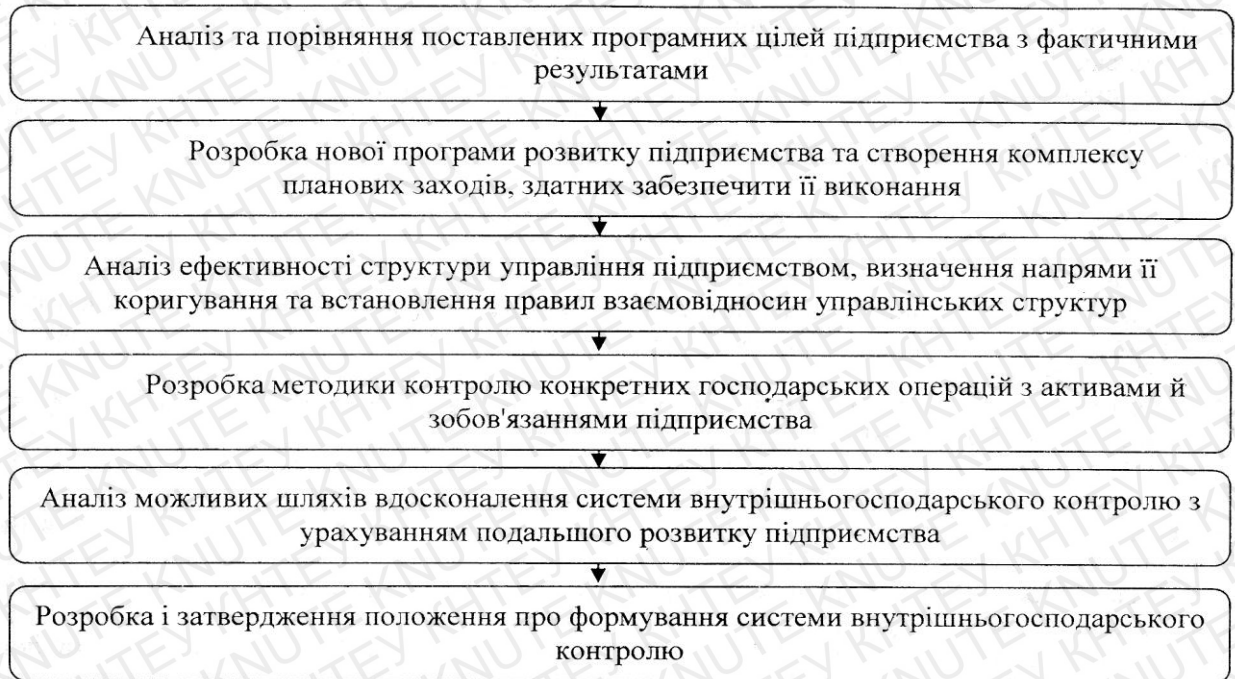


Рис. 3. Етапи формування системи управлінського контролю на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [6]

Без дотримання вищенаведених етапів неможливо забезпечити оптимальне функціонування всіх ланок системи управлінського контролю підприємства.

Задля успішної господарської діяльності та ефективного розвитку підприємство потребує фінансових, інвестиційних та трудових ресурсів. Система управлінського контролю повинна зосереджуватися не лише на використанні матеріальних і трудових ресурсів, як це характерно для вітчизняних підприємств, а і на контролі споживання фінансових та інвестиційних ресурсів. Зокрема, це контроль залученого капіталу та капітальних інвестицій, які, у свою чергу, безпосередньо впливають на ефективність господарської діяльності [7].

На нашу думку, задля успішного й ефективного функціонування системи управлінського контролю на вітчизняних підприємствах слід зосередити увагу на вирішенні ряду проблем, а саме на:

- 1) побудові системи управлінського контролю відповідно до розміру підприємства, галузі і сфери його діяльності;
- 2) призначенні відповідальних осіб за вчасне та достовірне подання інформації, що надходить від інших організаційних рівнів;
- 3) підвищенні кваліфікації співробітників усіх рівнів;
- 4) забезпеченні дієвого технічного функціонування системи управлінського контролю, що сприятиме підвищенню оперативності контролю шляхом мінімізації часових проміжків між збиранням вхідних даних та отриманням вихідних, які є необхідними для складання управлінської звітності та прийняття ефективних управлінських рішень на її основі.

**Висновки.** Таким чином, проведене дослідження показало, що управлінський контроль є ключовою складовою менеджменту, яка забезпечує повноцінне та злагоджене функціонування будь-якого підприємства. Система управлінського контролю сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, має позитивний вплив на загальну результативність. Управлінський контроль призначений для виявлення і нівелювання

## Продовження додатку А

проблем раніше, ніж вони спричинять шкоду підприємству. Система ефективного управлінського контролю формується на основі його поєднання із стратегічним плануванням. Проте, необхідно брати до уваги і незаплановані (форс-мажорні) випадки, які характеризують результативність діяльності окремих підрозділів або працівників та їх спроможність адекватно та вчасно реагувати на непередбачувані обставини.

### Список використаних джерел

1. Савченко Р.О., Савченко Н.М. Вплив факторів зовнішнього й внутрішнього середовища на порядок організації та функціонування системи управлінського контролю // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. – 2016. – № 1 (54). – С. 197–208.
2. Сухарева Л.О. Контроль управлінських рішень: системний підхід: монографія. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. – 236 с.
3. Савченко Р. О. Потреба підприємств у системі управлінського контролю // Агросвіт. – 2015. – № 17. – С. 26-30.
4. Савченко Р. О., Савченко Н.М. Види та стадії управлінського контролю // Економіка та держава. – 2015. – № 9. – С. 70–73.
5. Кузнецов А.А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення // Європейський вектор економічного розвитку. – 2015. – № 2 (19). – С. 97–106.
6. Лозовський О.М., Чабан Ю.С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – № 6 (3). – С. 16-19.
7. Савченко Р.О. Елементи системи управлінського контролю // Економіка та держава. – 2016. – № 6. – С. 48-52.
8. Петренко С.М. Внутрішній контроль діяльності підприємства і його інформаційне забезпечення: теорія, методологія, організація: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. д-ра екон. наук. – Київ, 2010. – 39 с.
9. Бурцев В.В. Управлінський контроль на підприємстві: методологія та організація // Управлінський облік. – 2015. – № 4. – С. 32-35.
10. Бутинець Т.А. Сучасний бухгалтерський облік і контроль: проблеми розвитку: монографія. – Житомир: ПП «Рута», 2014. – 380 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук,  
доцента СИЛКІНОЇ Ю. О.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПОБУДОВИ ТА УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ПІДПРИЄМСТВА

**КУРАНДА-К., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
спеціалізація «Управління бізнесом»**

*У статті визначено поняття бренду, брендингу, проаналізовано процеси побудовою і управління брендом сучасного підприємства. Визначається, що метою брендингу (управління брендом) є підвищення його цінності, правильного позиціонування, виділення конкурентних переваг і донесення їх до реальних клієнтів. Описані ключові елементи цінності бренду як системи вигод, які бренд несе споживачеві, і які призводять до збільшення лояльності споживачів.*



## Додаток Б

### Зовнішні фактори впливу на ефективність системи управління товарними запасами ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Група факторів            | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Економічний               | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Нестабільність поточної економічної ситуації;</li><li>✓ Низька платоспроможність населення;</li><li>✓ Зниження витрат населення на непродовольчі товари;</li><li>✓ Фіскальний характер податкової політики;</li><li>✓ Зростання рівня безробіття;</li><li>✓ Інфляційні процеси;</li><li>✓ Місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структура попиту на продукцію ТОВ «Сільпо-Фуд».</li></ul> |
| Політико-правовий         | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Обмеження в області ціноутворення;</li><li>✓ Обмеження в області патентування;</li><li>✓ Збільшення митного навантаження на імпортні товари;</li><li>✓ Нестабільність економічного законодавства;</li><li>✓ невизначеність політичної ситуації;</li><li>✓ Недосконала податкова політика.</li></ul>                                                                                                       |
| Соціально – демографічний | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Міграція населення;</li><li>✓ Зміна смаків та вподобань;</li><li>✓ Чисельність і статевовікова структура населення регіону, у якому працює підприємство, рівень зайнятості населення;</li><li>✓ Традиції й система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи у поведінці людей;</li><li>✓ Рівень освіти;</li><li>✓ Демографічна ситуація.</li></ul>          |
| Технологічний             | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Розробка різних науково-технічних розробок, програмного забезпечення.</li><li>✓ Науково-технічний потенціал.</li><li>✓ Слабка інноваційна активність підприємства;</li></ul>                                                                                                                                                                                                                              |

## Додаток В

### Характеристика факторів внутрішнього середовища ТОВ «Сільпо-Фуд»

| Група факторів           | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Функціонально – системна | <p><b>СИСТЕМНІ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Система координації між відділами;</li> <li>✓ Зниження рівня окремих підсистем збутового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд»;</li> </ul> <p><b>ФУНКЦІОНАЛЬНІ (ОРГАНІЗАЦІЙНІ):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Стратегія збутової діяльності підприємства;</li> <li>✓ Асортиментна політика підприємства; сервісне обслуговування покупців;</li> <li>✓ Інформованість про поточний та перспективний стан ринку;</li> <li>✓ Рівень підготовки підприємства до змін попиту;</li> <li>✓ Організація системи інформаційного забезпечення збутової діяльності;</li> <li>✓ Організація складського господарства;</li> <li>✓ Організація продажу та доставки товарів;</li> <li>✓ Організаційна структура системи управління збутом;</li> <li>✓ Наявність і та відповідне виконання організаційно-нормативних документів, що регламентують діяльність збуту;</li> <li>✓ Структура мережі розподілу, умови постачання товарів до клієнтів;</li> <li>✓ Політика лояльності клієнтів</li> </ul> |
| Матеріально – технічна   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Забезпечення підприємства торговельними площами, складами, транспортними засобами;</li> <li>✓ Забезпеченість кожного відділу відповідними засобами праці та створення належних умов праці;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Фінансово-економічна     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структуру попиту на продукцію ТОВ «Сільпо-Фуд»;</li> <li>✓ Кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку;</li> <li>✓ Фінансовий стан підприємства, ліквідність його коштів, платоспроможність;</li> <li>✓ Співвідношення збуту і рівня витрат на збут;</li> <li>✓ Існуючий рівень дебіторської та кредиторської заборгованості.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Управлінська             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Стиль управління керівників підприємства;</li> <li>✓ Визнання керівництвом продуктивної праці підлеглих;</li> <li>✓ Ступінь застосування до системи менеджменту наукових підходів;</li> <li>✓ Стан керуючої і керованої систем (психологічний клімат, авторитет керівника, професійно-кваліфікаційний склад кадрів і т.д.).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## Додаток Д

### Дані проведення АВС-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018 рік

| Найменування     | 1<br>квартал,<br>тис.грн. | 2<br>квартал,<br>тис.грн. | 3<br>квартал,<br>тис.грн. | 4<br>квартал,<br>тис.грн. | Всього<br>тис.грн. | Частка<br>сукупних<br>доходів | Кумулятивна частка | Група |
|------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------|-------|
| Тарілки          | 1,49                      | 20,81                     | 17,84                     | 11,89                     | 52,03              | 19%                           | 19%                | A     |
| Миски            | 1,52                      | 10,11                     | 15,16                     | 18,53                     | 45,32              | 16%                           | 35%                | A     |
| Стакани          | 2,07                      | 6,22                      | 11,40                     | 15,55                     | 35,25              | 13%                           | 47%                | A     |
| Чашки            | 1,86                      | 12,39                     | 18,58                     | 1,86                      | 34,69              | 12%                           | 60%                | A     |
| Кружки           | 2,46                      | 4,60                      | 8,55                      | 10,69                     | 26,30              | 9%                            | 69%                | A     |
| Блюда            | 2,41                      | 4,70                      | 8,03                      | 10,32                     | 25,46              | 9%                            | 78%                | A     |
| Вази             | 0,88                      | 3,29                      | 5,48                      | 6,58                      | 16,22              | 6%                            | 84%                | B     |
| Дитячі комплекти | 0,54                      | 3,08                      | 5,01                      | 4,24                      | 12,87              | 5%                            | 89%                | B     |
| Сухарниці        | 0,28                      | 1,40                      | 4,48                      | 4,48                      | 10,63              | 4%                            | 93%                | B     |
| Цукорниці        | 2,38                      | 1,30                      | 1,73                      | 1,30                      | 6,71               | 2%                            | 95%                | C     |
| Маслянки         | 0,00                      | 0,47                      | 1,25                      | 3,60                      | 5,32               | 2%                            | 97%                | C     |
| Келихи           | 1,34                      | 1,34                      | 0,45                      | 1,34                      | 4,48               | 2%                            | 98%                | C     |



**Продовження додатку Д**

|         |       |       |       |       |        |      |      |   |
|---------|-------|-------|-------|-------|--------|------|------|---|
| Чайники | 0,64  | 0,96  | 1,92  | 0,96  | 4,48   | 2%   | 100% | С |
| Разом   | 17,86 | 70,67 | 99,88 | 91,33 | 279,73 | 100% |      |   |

## Додаток Е

### Проведення XYZ аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018 р.

| Найменування        | Річна<br>реаліза<br>ція<br>продук<br>ту, тис.г<br>рн | 1<br>квартал,<br>тис.грн | 2<br>кварт<br>ал,<br>тис.гр<br>н | 3<br>кварт<br>ал,<br>тис.гр<br>н | 4<br>кварт<br>ал,<br>тис.грн | Сере<br>дне<br>знач<br>ення,<br>тис.<br>грн | Коофіцієнт<br>варіації | ХУ<br>Z<br>груп<br>а |
|---------------------|------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------|------------------------|----------------------|
| Тарілки             | 52,03                                                | 1,49                     | 20,81                            | 17,84                            | 11,89                        | 13,01                                       | 369,2%                 | Z                    |
| Миски               | 45,32                                                | 1,52                     | 10,11                            | 15,16                            | 18,53                        | 11,33                                       | 331,2%                 | Z                    |
| Стакани             | 35,25                                                | 2,07                     | 6,22                             | 11,4                             | 15,55                        | 8,81                                        | 330,5%                 | Z                    |
| Чашки               | 34,69                                                | 1,86                     | 12,39                            | 18,58                            | 1,86                         | 8,67                                        | 418,3%                 | Z                    |
| Кружки              | 26,3                                                 | 2,46                     | 4,6                              | 8,55                             | 10,69                        | 6,58                                        | 359,8%                 | Z                    |
| Блюдця              | 25,46                                                | 2,41                     | 4,7                              | 8,03                             | 10,32                        | 6,37                                        | 365,1%                 | Z                    |
| Вази                | 16,22                                                | 0,88                     | 3,29                             | 5,48                             | 6,58                         | 4,06                                        | 460,6%                 | Z                    |
| Дитячі<br>комплекти | 12,87                                                | 0,54                     | 3,08                             | 5,01                             | 4,24                         | 3,22                                        | 496,8%                 | Z                    |
| Сухарниці           | 10,63                                                | 0,28                     | 1,4                              | 4,48                             | 4,48                         | 2,66                                        | 525,7%                 | Z                    |
| Цукорниці           | 6,71                                                 | 2,38                     | 1,3                              | 1,73                             | 1,3                          | 1,68                                        | 566,9%                 | Z                    |
| Маслянки            | 5,32                                                 | 0                        | 0,47                             | 1,25                             | 3,6                          | 1,33                                        | 588,0%                 | Z                    |
| Келихи              | 4,48                                                 | 1,34                     | 1,34                             | 0,45                             | 1,34                         | 1,12                                        | 594,8%                 | Z                    |
| Чайники             | 4,48                                                 | 0,64                     | 0,96                             | 1,92                             | 0,96                         | 1,12                                        | 594,9%                 | Z                    |
| Разом               | 279,73                                               | 17,86                    | 70,67                            | 99,88                            | 91,33                        |                                             |                        |                      |

**Додаток Є**  
**Звіт про фінансовий стан**

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку  
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

|                                                                                                                                                         |                           |                                                           |        |  |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------|--------|--|---|
| Підприємство _ТОВ<br>«ФозіФуд»<br>Територія Київська область м. Вишневе<br>Організаційно-правова форма господарювання ТОВ<br>Вид економічної діяльності | Дата (рік, місяць, число) | за<br>ЄДРПОУ<br>за<br>КОАТУУ<br>за<br>КОПФГ<br>за<br>КВЕД | КОДИ   |  |   |
|                                                                                                                                                         |                           |                                                           |        |  | 1 |
|                                                                                                                                                         |                           |                                                           | 322949 |  |   |
|                                                                                                                                                         |                           |                                                           | 26     |  |   |
|                                                                                                                                                         |                           |                                                           | 322949 |  |   |
|                                                                                                                                                         |                           |                                                           | 26     |  |   |
|                                                                                                                                                         |                           |                                                           | 322241 |  |   |
|                                                                                                                                                         |                           |                                                           | 0600   |  |   |
|                                                                                                                                                         |                           |                                                           | 240    |  |   |

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12 20\_17 р.

Форма № 1

Код за  
ДКУД

1801001

| Актив                                                                                                   | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1                                                                                                       | 2            | 3                                 | 4                                |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                             |              |                                   |                                  |
| Нематеріальні активи                                                                                    | 1000         | 0                                 | 0                                |
| первісна вартість                                                                                       | 1001         | 0                                 | 0                                |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1002         | 0                                 | 0                                |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                       | 1005         | 15                                | 0                                |
| Основні засоби                                                                                          | 1010         | 1355                              | 212                              |
| первісна вартість                                                                                       | 1011         | 4290                              | 938                              |
| знос                                                                                                    | 1012         | (2935)                            | (726)                            |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                | 1015         | 0                                 | 0                                |
| Довгострокові біологічні активи                                                                         | 1020         | 0                                 | 0                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 214                               | 0                                |
| інші фінансові інвестиції                                                                               | 1035         | 0                                 | 26617                            |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                | 1040         | 0                                 | 27807                            |
| Відстрочені податкові активи                                                                            | 1045         | 0                                 | 0                                |
| Інші необоротні активи                                                                                  | 1090         | 0                                 | 0                                |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             | <b>1095</b>  | 0                                 | 0                                |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                              |              |                                   |                                  |
| Запаси                                                                                                  | 1100         | 3                                 | 3                                |
| Поточні біологічні активи                                                                               | 1110         | 0                                 | 0                                |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                        | 1125         | 312680                            | 13307                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                     | 1130         | 46608                             | 37683                            |
| з бюджетом                                                                                              | 1135         | 30192                             | 38027                            |



|                                                                                                              |              |                                   |                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| у тому числі з податку на прибуток                                                                           | 1136         | 425                               | 437                              |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                                      | 1155         | 581696                            | 398932                           |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                                 | 1160         | 0                                 | 0                                |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                                      | 1165         | 9514                              | 9290                             |
| Витрати майбутніх періодів                                                                                   | 1170         | 1929                              | 1279                             |
| Інші оборотні активи                                                                                         | 1190         | 20163                             | 20448                            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                                 | <b>1195</b>  | <b>1002955</b>                    | <b>568969</b>                    |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>                                      | <b>1200</b>  | <b>0</b>                          | <b>0</b>                         |
| <b>Баланс</b>                                                                                                | <b>1300</b>  | <b>1004539</b>                    | <b>623605</b>                    |
| Пасив                                                                                                        | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду |
| 1                                                                                                            | 2            | 3                                 | 4                                |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                    |              |                                   | 1771837                          |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                             | 1400         | 1976837                           |                                  |
| Капітал у дооцінках                                                                                          | 1405         | 0                                 | 0                                |
| Додатковий капітал                                                                                           | 1410         | 0                                 | 0                                |
| Резервний капітал                                                                                            | 1415         | 0                                 | 0                                |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                                  | 1420         | -550136                           | -2760674                         |
| Неоплачений капітал                                                                                          | 1425         | ( 0 )                             | ( 0 )                            |
| Вилучений капітал                                                                                            | 1430         | ( 0 )                             | ( 0 )                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                                  | <b>1495</b>  | <b>-573299</b>                    | <b>-988857</b>                   |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                         |              | 0                                 | 0                                |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                           | 1500         |                                   |                                  |
| Довгострокові кредити банків                                                                                 | 1510         | 305                               | 0                                |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                              | 1515         | 33337                             | 5077                             |
| Довгострокові забезпечення                                                                                   | 1520         | 824                               | 501                              |
| Цільове фінансування                                                                                         | 1525         | 824                               | 501                              |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                                 | <b>1595</b>  | <b>34466</b>                      | <b>5578</b>                      |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                              |              |                                   | 0                                |
| Короткострокові кредити банків                                                                               | 1600         | 0                                 |                                  |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                                    | 1610         | 1121852                           | 1013736                          |
| товари, роботи, послуги                                                                                      | 1615         | 204005                            | 121701                           |
| розрахунками з бюджетом                                                                                      | 1620         | 88                                | 2                                |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                           | 1621         | 0                                 | 0                                |
| розрахунками зі страхування                                                                                  | 1625         | 49                                | 15                               |
| розрахунками з оплати праці                                                                                  | 1630         | 4947                              | 4948                             |
| Поточні забезпечення                                                                                         | 1660         | 121949                            | 121005                           |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                    | 1665         | 0                                 | 204991                           |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                    | 1690         | 40482                             | 90466                            |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                                | <b>1695</b>  | <b>1543372</b>                    | <b>1606864</b>                   |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,<br/>утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  | <b>0</b>                          | <b>0</b>                         |
| <b>Баланс</b>                                                                                                | <b>1900</b>  | <b>1004539</b>                    | <b>623605</b>                    |

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство ТОВ «Фозі Фуд»  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

| КОДИ     |    |
|----------|----|
|          | 01 |
| 32294926 |    |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

за 31.12 20 17 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

**I. Фінансові результати**

| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)      | 2000      | 0                 | 492267                                  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)        | 2050      | (0)               | (483992 )                               |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток                                         | 2090      | 0                 | 8275                                    |
| збиток                                                              | 2095      | (0)               | (0)                                     |
| Інші операційні доходи                                              | 2120      | 42140             | 246674                                  |
| Адміністративні витрати                                             | 2130      | (7030 )           | (51574 )                                |
| Витрати на збут                                                     | 2150      | (11746 )          | (214012 )                               |
| Інші операційні витрати                                             | 2180      | (212350 )         | (52426 )                                |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b><br>прибуток | 2190      | 0                 | 0                                       |
| збиток                                                              | 2195      | (188986)          | (63063 )                                |
| Дохід від участі в капіталі                                         | 2200      | 221032            | 470102                                  |
| Інші фінансові доходи                                               | 2220      | 0                 | 0                                       |
| Інші доходи                                                         | 2240      | 33649             | 3173344                                 |
| Фінансові витрати                                                   | 2250      | ( 271380)         | ( 317766)                               |
| Втрати від участі в капіталі                                        | 2255      | (0)               | (0)                                     |
| Інші витрати                                                        | 2270      | ( 31970)          | (2122508 )                              |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b><br>прибуток           | 2290      | 0                 | 0                                       |
| збиток                                                              | 2295      | (237655)          | (0)                                     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                               | 2300      | 27978             | -424                                    |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування     | 2305      | 0                 | 0                                       |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b><br>прибуток                     | 2350      | 0                 | 0                                       |
| збиток                                                              | 2355      | (209677 )         | (0)                                     |

**II. Сукупний дохід**

| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2           | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        | 0                 | 0                                       |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        | 0                 | 0                                       |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> | 0                 | 0                                       |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | -209667           | 138595                                  |

**III. Елементи операційних витрат**

| Назва статті                     | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього року |
|----------------------------------|--------------|----------------------|-----------------------------------------------|
| 1                                | 2            | 3                    | 4                                             |
| Матеріальні затрати              | 2500         | 13                   | 2602                                          |
| Витрати на оплату праці          | 2505         | 3241                 | 9870                                          |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510         | 773                  | 2824                                          |
| Амортизація                      | 2515         | 33                   | 3587                                          |
| Інші операційні витрати          | 2520         | 226796               | 299129                                        |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b>  | <b>231126</b>        | <b>318012</b>                                 |

#### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті                                               | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                          | 2            | 3                    | 4                                                |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600         | 0                    | 0                                                |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605         | 0                    | 0                                                |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610         | 0                    | 0                                                |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615         | 0                    | 0                                                |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650         | 0                    | 0                                                |

Керівник

Головний бухгалтер



# Продовження додатку Є

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку  
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

|                                                                                                                                                         |                                                           |                           |        |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------|--------|---|
| Підприємство _ТОВ<br>«ФозіФуд»<br>Територія Київська область м. Вишневе<br>Організаційно-правова форма господарювання ТОВ<br>Вид економічної діяльності | за<br>ЄДРПОУ<br>за<br>КОАТУУ<br>за<br>КОПФГ<br>за<br>КВЕД | КОДИ                      |        |   |
|                                                                                                                                                         |                                                           | Дата (рік, місяць, число) |        |   |
|                                                                                                                                                         |                                                           |                           |        | 1 |
|                                                                                                                                                         |                                                           | 322949                    |        |   |
|                                                                                                                                                         |                                                           | 26                        | 322949 |   |
|                                                                                                                                                         |                                                           | 26                        | 322241 |   |
|                                                                                                                                                         |                                                           | 0600                      | 240    |   |

Баланс  
(Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12 20\_18\_р.

Форма № 1

Код за  
ДКУД

1801001

| Актив                                                                                                   | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1                                                                                                       | 2            | 3                                 | 4                                |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                             |              |                                   |                                  |
| Нематеріальні активи                                                                                    | 1000         | 0                                 | 0                                |
| первісна вартість                                                                                       | 1001         | 0                                 | 0                                |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1002         | 0                                 | 0                                |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                       | 1005         | 15                                | 0                                |
| Основні засоби                                                                                          | 1010         | 1355                              | 212                              |
| первісна вартість                                                                                       | 1011         | 4290                              | 938                              |
| знос                                                                                                    | 1012         | (2935)                            | (726)                            |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                | 1015         | 0                                 | 0                                |
| Довгострокові біологічні активи                                                                         | 1020         | 0                                 | 0                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 214                               | 0                                |
| інші фінансові інвестиції                                                                               | 1035         | 0                                 | 26617                            |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                | 1040         | 0                                 | 27807                            |
| Відстрочені податкові активи                                                                            | 1045         | 0                                 | 0                                |
| Інші необоротні активи                                                                                  | 1090         | 0                                 | 0                                |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             | <b>1095</b>  | 0                                 | 0                                |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                              |              |                                   |                                  |
| Запаси                                                                                                  | 1100         | 3                                 | 3                                |
| Поточні біологічні активи                                                                               | 1110         | 0                                 | 0                                |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                        | 1125         | 312680                            | 13307                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                     | 1130         | 46608                             | 37683                            |
| з бюджетом                                                                                              | 1135         | 30192                             | 38027                            |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1136         | 425                               | 437                              |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                                 | 1155         | 581696                            | 398932                           |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                            | 1160         | 0                                 | 0                                |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                                 | 1165         | 9514                              | 9290                             |

|                                                                                                              |             |                             |                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| Витрати майбутніх періодів                                                                                   | 1170        | 1929                        | 1279                       |
| Інші оборотні активи                                                                                         | 1190        | 20163                       | 20448                      |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                                 | <b>1195</b> | 1002955                     | 568969                     |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>                                      | <b>1200</b> | 0                           | 0                          |
| <b>Баланс</b>                                                                                                | <b>1300</b> | 1004539                     | 623605                     |
| Пасив                                                                                                        | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1                                                                                                            | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                    |             |                             | 1771837                    |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                             | 1400        | 1976837                     |                            |
| Капітал у дооцінках                                                                                          | 1405        | 0                           | 0                          |
| Додатковий капітал                                                                                           | 1410        | 0                           | 0                          |
| Резервний капітал                                                                                            | 1415        | 0                           | 0                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                                  | 1420        | -550136                     | -2760674                   |
| Неоплачений капітал                                                                                          | 1425        | ( 0 )                       | ( 0 )                      |
| Вилучений капітал                                                                                            | 1430        | ( 0 )                       | ( 0 )                      |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                                  | <b>1495</b> | -573299                     | -988857                    |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                         |             | 0                           | 0                          |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                           | 1500        |                             |                            |
| Довгострокові кредити банків                                                                                 | 1510        | 305                         | 0                          |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                              | 1515        | 33337                       | 5077                       |
| Довгострокові забезпечення                                                                                   | 1520        | 824                         | 501                        |
| Цільове фінансування                                                                                         | 1525        | 824                         | 501                        |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                                 | <b>1595</b> | 34466                       | 5578                       |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                              |             |                             | 0                          |
| Короткострокові кредити банків                                                                               | 1600        | 0                           |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                                    | 1610        | 1121852                     | 1013736                    |
| товари, роботи, послуги                                                                                      | 1615        | 204005                      | 121701                     |
| розрахунками з бюджетом                                                                                      | 1620        | 88                          | 2                          |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                           | 1621        | 0                           | 0                          |
| розрахунками зі страхування                                                                                  | 1625        | 49                          | 15                         |
| розрахунками з оплати праці                                                                                  | 1630        | 4947                        | 4948                       |
| Поточні забезпечення                                                                                         | 1660        | 121949                      | 121005                     |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                    | 1665        | 0                           | 204991                     |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                    | 1690        | 40482                       | 90466                      |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                                | <b>1695</b> | 1543372                     | 1606864                    |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,<br/>утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | 0                           | 0                          |
| <b>Баланс</b>                                                                                                | <b>1900</b> | 1004539                     | 623605                     |

Керівник

Головний бухгалтер

КОДИ

Підприємство ТОВ «Фозі Фуд»  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

01  
32294926

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

за 31.12 20 18 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

**I. Фінансові результати**

| Стаття                                                              | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                                   | 2            | 3                    | 4                                                |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)      | 2000         | 0                    | 492267                                           |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)        | 2050         | (0)                  | (483992 )                                        |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток                                         | 2090         | 0                    | 8275                                             |
| збиток                                                              | 2095         | (0)                  | (0)                                              |
| Інші операційні доходи                                              | 2120         | 42140                | 246674                                           |
| Адміністративні витрати                                             | 2130         | (7030 )              | (51574 )                                         |
| Витрати на збут                                                     | 2150         | (11746 )             | (214012 )                                        |
| Інші операційні витрати                                             | 2180         | (212350 )            | (52426 )                                         |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b><br>прибуток | 2190         | 0                    | 0                                                |
| збиток                                                              | 2195         | (188986)             | (63063 )                                         |
| Дохід від участі в капіталі                                         | 2200         | 221032               | 470102                                           |
| Інші фінансові доходи                                               | 2220         | 0                    | 0                                                |
| Інші доходи                                                         | 2240         | 33649                | 3173344                                          |
| Фінансові витрати                                                   | 2250         | ( 271380)            | ( 317766)                                        |
| Втрати від участі в капіталі                                        | 2255         | (0)                  | (0)                                              |
| Інші витрати                                                        | 2270         | ( 31970)             | (2122508 )                                       |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b><br>прибуток           | 2290         | 0                    | 0                                                |
| збиток                                                              | 2295         | (237655)             | (0)                                              |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                               | 2300         | 27978                | -424                                             |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування     | 2305         | 0                    | 0                                                |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b><br>прибуток                     | 2350         | 0                    | 0                                                |
| збиток                                                              | 2355         | (209677 )            | (0)                                              |

**II. Сукупний дохід**

| Стаття                                                              | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                                   | 2            | 3                    | 4                                                |
| Деоцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400         | 0                    | 0                                                |
| Деоцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405         | 0                    | 0                                                |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410         | 0                    | 0                                                |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415         | 0                    | 0                                                |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445         | 0                    | 0                                                |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b>  | 0                    | 0                                                |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455         | 0                    | 0                                                |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b>  | 0                    | 0                                                |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b>  | -209667              | 138595                                           |

**III. Елементи операційних витрат**

| Назва статті | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього року |
|--------------|--------------|----------------------|-----------------------------------------------|
| 1            | 2            | 3                    | 4                                             |



|                                  |             |               |               |
|----------------------------------|-------------|---------------|---------------|
| Матеріальні затрати              | 2500        | 13            | 2602          |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 3241          | 9870          |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 773           | 2824          |
| Амортизація                      | 2515        | 33            | 3587          |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 226796        | 299129        |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>231126</b> | <b>318012</b> |

#### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті                                               | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                          | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | 0                 | 0                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | 0                 | 0                                       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | 0                 | 0                                       |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | 0                 | 0                                       |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | 0                 | 0                                       |

Керівник

Головний бухгалтер

# Продовження додатку Є

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку  
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Дата (рік, місяць, число)

| КОДИ |      |        |
|------|------|--------|
|      |      | 1      |
|      |      | 322949 |
| 26   |      | 322949 |
| 26   |      | 322241 |
|      | 0600 | 240    |

Підприємство \_ТОВ  
«ФозіФуд»

Територія Київська область м. Вишневе

Організаційно-правова форма господарювання ТОВ

Вид економічної діяльності \_\_\_\_\_

за  
ЄДРПОУ  
за  
КОАТУУ  
за  
КОПФГ  
за  
КВЕД

Баланс  
(Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12 20\_19\_р.

Форма № 1

Код за  
ДКУД

1801001

| Актив                                                                                                   | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1                                                                                                       | 2            | 3                                 | 4                                |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                             |              |                                   |                                  |
| Нематеріальні активи                                                                                    | 1000         | 0                                 | 0                                |
| первісна вартість                                                                                       | 1001         | 0                                 | 0                                |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1002         | 0                                 | 0                                |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                       | 1005         | 15                                | 0                                |
| Основні засоби                                                                                          | 1010         | 1355                              | 212                              |
| первісна вартість                                                                                       | 1011         | 4290                              | 938                              |
| знос                                                                                                    | 1012         | (2935)                            | (726)                            |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                | 1015         | 0                                 | 0                                |
| Довгострокові біологічні активи                                                                         | 1020         | 0                                 | 0                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 214                               | 0                                |
| інші фінансові інвестиції                                                                               | 1035         | 0                                 | 26617                            |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                | 1040         | 0                                 | 27807                            |
| Відстрочені податкові активи                                                                            | 1045         | 0                                 | 0                                |
| Інші необоротні активи                                                                                  | 1090         | 0                                 | 0                                |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             | <b>1095</b>  | 0                                 | 0                                |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                              |              |                                   |                                  |
| Запаси                                                                                                  | 1100         | 3                                 | 3                                |
| Поточні біологічні активи                                                                               | 1110         | 0                                 | 0                                |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                        | 1125         | 312680                            | 13307                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                     | 1130         | 46608                             | 37683                            |
| з бюджетом                                                                                              | 1135         | 30192                             | 38027                            |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1136         | 425                               | 437                              |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                                 | 1155         | 581696                            | 398932                           |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                            | 1160         | 0                                 | 0                                |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                                 | 1165         | 9514                              | 9290                             |

|                                                                                                          |             |                            |                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------|---------------------------|
| Витрати майбутніх періодів                                                                               | 1170        | 1929                       | 1279                      |
| Інші оборотні активи                                                                                     | 1190        | 20163                      | 20448                     |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1195</b> | 1002955                    | 568969                    |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>                                  | <b>1200</b> | 0                          | 0                         |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1300</b> | 1004539                    | 623605                    |
| Пасив                                                                                                    | Код рядка   | На початок звітної періоду | На кінець звітної періоду |
| 1                                                                                                        | 2           | 3                          | 4                         |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |             |                            | 1771837                   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | 1976837                    |                           |
| Капітал у дооцінках                                                                                      | 1405        | 0                          | 0                         |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        | 0                          | 0                         |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415        | 0                          | 0                         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | -550136                    | -2760674                  |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425        | ( 0 )                      | ( 0 )                     |
| Вилучений капітал                                                                                        | 1430        | ( 0 )                      | ( 0 )                     |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> | -573299                    | -988857                   |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |             | 0                          | 0                         |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                       | 1500        |                            |                           |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510        | 305                        | 0                         |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515        | 33337                      | 5077                      |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520        | 824                        | 501                       |
| Цільове фінансування                                                                                     | 1525        | 824                        | 501                       |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b> | 34466                      | 5578                      |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |             |                            | 0                         |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | 0                          |                           |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                                   | 1610        | 1121852                    | 1013736                   |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 204005                     | 121701                    |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 88                         | 2                         |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | 0                          | 0                         |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | 49                         | 15                        |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 4947                       | 4948                      |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        | 121949                     | 121005                    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | 0                          | 204991                    |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 40482                      | 90466                     |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | 1543372                    | 1606864                   |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | 0                          | 0                         |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | 1004539                    | 623605                    |

Керівник

Головний бухгалтер

КОДИ



Підприємство ТОВ «Фозі Фуд»  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

01  
32294926

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

за 31.12 20 19 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

**I. Фінансові результати**

| Стаття                                                              | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                                   | 2            | 3                    | 4                                                |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)      | 2000         | 0                    | 492267                                           |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)        | 2050         | (0)                  | (483992 )                                        |
| <b>Валовий:</b><br>прибуток                                         | 2090         | 0                    | 8275                                             |
| збиток                                                              | 2095         | (0)                  | (0)                                              |
| Інші операційні доходи                                              | 2120         | 42140                | 246674                                           |
| Адміністративні витрати                                             | 2130         | (7030 )              | (51574 )                                         |
| Витрати на збут                                                     | 2150         | (11746 )             | (214012 )                                        |
| Інші операційні витрати                                             | 2180         | (212350 )            | (52426 )                                         |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b><br>прибуток | 2190         | 0                    | 0                                                |
| збиток                                                              | 2195         | (188986)             | (63063 )                                         |
| Дохід від участі в капіталі                                         | 2200         | 221032               | 470102                                           |
| Інші фінансові доходи                                               | 2220         | 0                    | 0                                                |
| Інші доходи                                                         | 2240         | 33649                | 3173344                                          |
| Фінансові витрати                                                   | 2250         | ( 271380)            | ( 317766)                                        |
| Втрати від участі в капіталі                                        | 2255         | (0)                  | (0)                                              |
| Інші витрати                                                        | 2270         | ( 31970)             | (2122508 )                                       |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b><br>прибуток           | 2290         | 0                    | 0                                                |
| збиток                                                              | 2295         | (237655)             | (0)                                              |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                               | 2300         | 27978                | -424                                             |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування     | 2305         | 0                    | 0                                                |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b><br>прибуток                     | 2350         | 0                    | 0                                                |
| збиток                                                              | 2355         | (209677 )            | (0)                                              |

**II. Сукупний дохід**

| Стаття                                                              | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                                   | 2            | 3                    | 4                                                |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400         | 0                    | 0                                                |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405         | 0                    | 0                                                |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410         | 0                    | 0                                                |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415         | 0                    | 0                                                |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445         | 0                    | 0                                                |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b>  | 0                    | 0                                                |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455         | 0                    | 0                                                |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b>  | 0                    | 0                                                |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b>  | -209667              | 138595                                           |

**III. Елементи операційних витрат**

| Назва статті | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього року |
|--------------|--------------|----------------------|-----------------------------------------------|
| 1            | 2            | 3                    | 4                                             |

|                                  |             |               |               |
|----------------------------------|-------------|---------------|---------------|
| Матеріальні затрати              | 2500        | 13            | 2602          |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 3241          | 9870          |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 773           | 2824          |
| Амортизація                      | 2515        | 33            | 3587          |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 226796        | 299129        |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>231126</b> | <b>318012</b> |

#### IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті                                               | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                          | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | 0                 | 0                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | 0                 | 0                                       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | 0                 | 0                                       |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | 0                 | 0                                       |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | 0                 | 0                                       |

Керівник

Головний бухгалтер