

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И ГУАМ

широке розповсюдження та правове оформлення нормативно-правових документів з корпоративної культури та ділової поведінки (рекомендації, положення, інструкції, кодекси тощо)

розвиненість гірничого законодавства та законодавства з безпеки та охорони праці, яке містить розгорнуті положення з відповідальності роботодавця та працівника за невиконання регламентованих обов'язків, за несвочасність проведення профілактичних заходів;

застосування заходів відповідальності при правопорушеннях в різноманітних формах (штрафи, звільнення з роботи, тюрмне ув'язнення тощо);

розробка цільових Стратегій з безпеки праці та здоров'я з визначенням показників ефективності її впровадження та гарантованим фінансуванням для реалізації;

визначення пріоритетних напрямів розвитку культури виробничих відносин та персональної відповідальності за стан здоров'я;

проведення моніторингу оцінки професійних ризиків, управління професійними ризиками;

концентрація управлінських функцій та повноважень в сфері безпеки та охорони праці на державному рівні в Міністерстві праці, відокремлення функцій контролю в органи нагляду та контролю за безпекою та охороною праці;

ефективна безперервна система навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємств з концентрацією уваги на навчання безпечним методам роботи, підвищення виробничої дисципліни, випереджальне освоєння нових методів роботи, засобів підвищення безпеки на новій техніці, обладнанні тощо;

запровадження ефективних методів якісного підбору кадрів для роботи на підприємствах вугільної промисловості, запровадження high-tech тренінгів та програм професійного зростання;

стимулювання високої продуктивності праці за рахунок диференціації окладів з урахуванням якісних відмінностей у праці, а також диференціації індивідуальної оплати в межах розряду або посади залежно від трудових досягнень, особистих ділових якостей тощо;

застосування гнучких форм оплати праці передбачає фіксовану зарплату, яка ніколи не зменшується та залежить від результатів загальної роботи, та додаткову, яка включає премії управлінському персоналу, компенсації при виході на пенсію, доплати за підвищення кваліфікації, продаж працівникам акцій компанії тощо;

підвищення трудової мотивації та залучення до участі в управлінні працівників через надання права вільно розпоряджатися своїм робочим часом за умов укладеного договору, за яким працівник зобов'язується з максимальною віддачею використовувати свій потенціал, плануючи певні показники результативності;

створення системи розвитку персоналу з використанням взаємодії та коучінгу, підвищення кваліфікації й навчання, залучення найкращого досвіду.

Таким чином, управління персоналом вугільних підприємств у розвинених країнах є головним важелем їх розвитку та досягнення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

### СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Залознава Ю.С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: Монографія / НАН України. Ін-т економіки пром-ті. – Донецьк, 2008. – 380с.
2. Лёвкин Н.Б. Предотвращение аварий и травматизма в угольных шахтах Украины. – Макеевка: МакНИИ, 2002. – 392с.
3. Социальный отчёт Метинвест 2008. Электронный ресурс. – Режим доступа: [www.metinvestholding.com](http://www.metinvestholding.com)
4. Энергия созидания. Корпоративный социальный отчёт 2006г. ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания». Электронный ресурс. – Режим доступа: [www.pcnr.ru/attachment.aspx?id=4269](http://www.pcnr.ru/attachment.aspx?id=4269)
5. «Горная промышленность» №2 (90) март - апрель 2010г., С.9
6. Peabody USA 2008 Corporate & Social responsibility. Электронный ресурс. – Режим доступа: [www.peabodyenergy.com](http://www.peabodyenergy.com)
7. BHPBilliton Resourcing the future. Annual Report 2009. Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.bhpbilliton.com/>
8. Juechter W.M., Caroline Fisher, and Alford R. J., Five Conditions for High-Performance Cultures. Training & Development, May, 1998 p. 63-67
9. The Top Training Priorities for 2005. The Leadership and Management Development. Training. February, 2005
10. Mine Safety and Health At a Glance 05/19/2010, U.S. Department of Labor. Электронный ресурс. – Режим доступа: [www.msha.gov/MSHAINFO/](http://www.msha.gov/MSHAINFO/)
11. Сбойка №1, январь 2010, Дегазация и добыча угля по-американски. - С.14-15

### РЕЗЮМЕ

У статті проаналізовано міжнародний досвід управління персоналом на підприємствах вугільної галузі. Визначені основні інструменти ефективної політики в трудовій сфері на підприємствах вугільної промисловості в розвинених країнах.

Ключові слова: управління персоналом, вугільна галузь, корпоративна культура, охорона й безпека праці, розвиток персоналу, оплата праці.

### РЕЗЮМЕ

В статье проанализирован международный опыт управления персоналом на предприятиях угольной отрасли. Определены основные инструменты эффективной политики в трудовой сфере на предприятиях угольной промышленности в развитых странах.

Ключевые слова: управление персоналом, угольная отрасль, корпоративная культура, охрана и безопасность труда, развитие персонала, оплата труда.

### SUMMARY

International experience of human resources management at the enterprises of the coal industry is analyzed in this article. The basic tools of the effective policy in labor sphere at the enterprises of the coal industry in developed countries are defined.

Keywords: human resources management, coal industry, corporate culture, safety and health, personnel development, remuneration.

### ПРОВЕДЕНИЕ ПРОЦЕДУР ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ: РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ

**Канапицкене Раса**, доктор социальных наук, профессор, зав. кафедры финансов и учета Каунасского гуманитарного факультета Вильнюсского университета.

**Рагуцките С.**, магистр кафедры финансов и учета Каунасского гуманитарного факультета Вильнюсского университета.

**Постановка проблемы.** Для достижения наилучших результатов деятельности каждое предприятие пытается использовать все возможные для этого ресурсы. Один из них – создание системы внутреннего контроля, главная цель которой заключается в достижении поставленных целей предприятия. Система внутреннего контроля – это процесс, определяемый исполнительными действиями руководства, и направленный на обеспечение корпоративной политики и достижения поставленных целей предприятия.

Особое внимание процедурам контроля уделяется в работах таких зарубежных специалистов по учету и аудиту, как J. W. Cook, P. L. Defliese, D. R. Frazier, M. Grobstein, M. B. Hirsch, H. R. Jeanicke, S. E. Leob, R. D. Neary, V. M. O'Reilly, J. C. Robertson, G. M. Winkle и

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И ГУАМ

других. В Литве на эту тему писали J. Mackevicius, V. Lakis, J. Kabasinskas, J. Toliatiene, V. Peciura, R. Biciulaitis, R. Kanapickiene, в чьих теоретических исследованиях анализируются вопросы внутреннего контроля, однако, аналитических исследований в этой области в Литве пока очень мало. В работах литовских и зарубежных ученых общие процедуры контроля делятся на категории: 1) четкое распределение обязанностей работников, 2) санкционирование операций, 3) документация, 4) надлежащая защита имущества. При установлении таких общих процедур контроля сфера контроля становится более эффективной. Большинство авторов признает, что порядок процедур контроля зависит от размеров предприятия, но исследования применения процедур контроля на предприятиях различного размера пока не проводились.

Внедряя и поддерживая систему внутреннего контроля на предприятии, важными являются все действия этой системы, но исключительно важное предохранительное значение - правильное разделение обязанностей работников - принимает на себя процедура контроля.

*Цель исследования* – проанализировать процедуры распределения обязанностей работников на различных по размеру предприятиях в Литве; предложить метод оценки этих процедур, способствующий выявлению слабых и сильных сторон контроля.

*Объект исследования* – процедуры распределения обязанностей.

*Метод исследования.* Было проведено эмпирическое исследование, использовались элементы организации социологических исследований, применялся метод анкетного опроса. Анализ полученных результатов выполнен при помощи качественного и статистического методов.

Для того, чтобы избежать как преднамеренного, так и бессознательного искажения в деятельности предприятия, руководители должны проанализировать, как на предприятии разделены обязанности работников. Они должны быть распределены таким образом, что: 1) работник, совершив ошибку, исправить ее не может; 2) одни работники проверяют работу других коллег. Подразделения должны быть организованы таким образом, что одно подразделение было бы заинтересовано в проверке эффективности деятельности другого подразделения. Эти требования реализованы в том случае, если никто - ни работник, ни подразделение - не могут заключить коммерческой сделки от начала до конца.

В наиболее распространенных ситуациях требуется, чтобы обязанности между работниками были бы распределены таким образом, чтобы коммерческая деятельность была отделена от учета (Defliese, Jaenicke, O'Reilly, Hirsch [1]; Millichamp [2], Kabašinskas, Toliatiene [3]).

Это требование выполняют большинство литовских предприятий, так как оно упоминается в 10-й статье закона Бухгалтерского учета Литовской Республики, в которой указывается, что учет государственных и муниципалитетных компаний ведет учетное учреждение хозяйственного субъекта (структурное подразделение) или главный бухгалтер (бухгалтер). В закрытом акционерном обществе и обществе с ограниченной ответственностью учет может вести компания, предоставляющая бухгалтерские услуги, заранее подписав с ней договор. В противоположном случае, у компании появляются возможности исказить результаты ее коммерческой деятельности.

Например, каждое подразделение компании несет полную ответственность за управление бухгалтерского учета и предоставление отчетности о своей коммерческой деятельности. Такая практика не всегда приемлема, так как руководству компании довольно часто пытаются представить более оптимистичные результаты. Таким образом, для получения объективной информации, бухгалтерский учет компании обычно ведет отдельное структурное подразделение, которое возглавляет специально назначенный человек - главный бухгалтер.

С целью обеспечения эффективной системы контроля, предоставленная модель является недостаточной. Такого мнения придерживаются D. M. Guy, C. W. Alderman [4], A. A. Arens, J. K. Loebbecke [5], D. R. Frazier, L. S. Spradling [6], J. Mackevičius [7]. В своих работах они указывают, что такие функции, как: 1) защита имущества; 2) санкционирование операций; и 3) учет, должны быть разделены между разными работниками. V. V. Skobara [8] еще больше расширяет предоставляемую модель, указывая, что при выделении четырех несовместных типов обязанностей - защита имущества, санкционирование операций, проведение коммерческих операций и бухгалтерский учет – эффективность внутренней системы контроля увеличивается.

V. Žemaitis [9] выделяет еще одно правило разделения обязанностей: коммерческая деятельность должна быть отделена от ревизии. Специалисты контроля не должны зависеть от работников, которые отвечают за подготовку контролируемой информации. Если проверяющее лицо находится в подчинении лица, которое несет ответственность за подготовку проверенной информации или каким-либо образом зависит от нее, то значение проверки уменьшается. Такое положение гласит, что внутренний аудитор находится в непосредственном подчинении управлению.

Обобщая можно утверждать, что вероятность ошибок, разграбления имущества и искажения достоверной информации уменьшается, если процесс деятельности делится на пять функциональных зон: 1) защита имущества; 2) санкционирование операций; 3) проведение коммерческих операций; 4) бухгалтерский учет; 5) контроль. Люди, работающие в каждой из областей, совершенно не зависят от всех остальных INTOSAI [10] также выделяет пять несовместимых обязанностей: разрешение выполнять операции и регистрация сделок, выполнение, проверка, а вместо "защиты имущества" здесь выделяется "ревизия".

Разделение обязанностей довольно сложный процесс для малых предприятий. На таких предприятиях работников не так уж и много, чтобы каждый из них мог бы выполнять только одну из пяти функций. В малых и средних компаниях нужно стараться выделить 1) защиту имущества; 2) санкционирование операций; и 3) учет. Если работник принят на несовместимые должностные позиции, то работа этого человека требуют более тщательной проверки. Также очень правильно проводить ротацию работников: таким способом можно заверить, что недопустимо долгое время один человек не будет ответственным за все аспекты сделки или события.

**Организация исследования внутреннего контроля.** Исследование проводилось с апреля 2008 г. до января 2010 г. (2-21 апреля 2006 г. в г. Каунас исследование проводила S. Raguckyte [11]). Целью являлось установление, какая система внутреннего контроля существует на предприятиях Литвы.

*Объект исследования* – риск возникновения ошибок и злоупотреблений из-за некорректного распределения обязанностей работников.

*Область исследования.* Согласно данным Департамента статистики Литовской Республики на 1 января 2010 г. было зарегистрировано 83 201 действующих хозяйственных субъектов [12]. Большую часть (76%) всех хозяйственных субъектов составляли индивидуальные предприятия, закрытые акционерные общества и акционерные общества, поэтому в работе анализируется деятельность именно таких предприятий.

Исследование проводилось не только на малых и средних, но и на крупных предприятиях. Таким образом, становится возможным дать оценку внутреннему контролю малых и средних предприятий в соотношении с крупными.

*Выборка.* Все чаще в исследованиях информация об области исследования подбирается методом выборки. Для данной работы элементы области исследования были отобраны путем случайной неповторяющейся выборки [13]. Данные для исследования почерпнуты у работников действующих предприятий. Результат работы можно считать репрезентативным: результат получен с вероятностью 90% и погрешностью 7%.

*Метод сбора первичных данных.* При проведении исследования одной из целей являлось выявление проблем, с которыми сталкиваются предприятия в сфере внутреннего контроля. Но оказалось практически невозможным проводить опрос, приезжая на сами предприятия: респонденты чаще всего или совсем отказывались говорить о проблемах предприятия, или утверждали, что проблем на их предприятии нет. Поэтому для того, чтобы обеспечить максимально возможную анонимность респондентов и надежность данных, был выбран метод анкетирования.

*Обработка полученных данных.* Для начала обобщим данные о предприятиях и респондентах. Для того чтобы узнать, на каких предприятиях работают респонденты, предприятия поделены на 4 типа: крупные, средние, малые и очень малые предприятия. Такое разделение произведено по критериям, изложенным в Законе Литовской Республики о развитии малого и среднего бизнеса [14], т. е. с учетом количества работников на предприятии, годового дохода или балансовой стоимости имущества.

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И ГУАМ

По результатам опроса 5% респондентов работали на крупных предприятиях, 12% - на средних, 43% - на малых и 40% - на очень малых предприятиях. 81% респондентов работали на частных предприятиях, остальные 19% - на государственных предприятиях.

При внедрении эффективной системы внутреннего контроля на предприятии важно установить подходящие процедуры контроля. Опрос показал, что респонденты наиболее важными считают процедуры распределения обязанностей. Подвергнем их более детальному анализу.

**Вероятность возникновения ошибок и махинаций из-за нечеткого распределения обязанностей работников.** Предложенные в анкете вопросы касались одной из основных процедур контроля – распределения обязанностей между работниками. Обязанности распределять необходимо для того, чтобы каждый работник предприятия выполнял закрепленные только за ним обязанности, чтобы у каждого была такая нагрузка, которая позволила бы работнику полностью выполнять свои обязанности. Ибо только в таком случае можно точнее установить, как каждый работник выполняет свою работу, и обнаружить того, кто совершал махинации на предприятии. Должное распределение обязанностей помогает снизить риск возникновения ошибок и махинаций.

В первую очередь мы стремились установить, кто осуществляет функции контроля на предприятии. 82% работников крупных предприятий и 80% работников средних предприятий указали, что функции контроля на предприятии чаще всего выполняют руководители и ответственные за контроль лица. Чем меньше предприятие, тем больше влияние руководителя в сфере контроля: на 41% малых предприятий контроль осуществляется руководителем, в то время как на микро-предприятиях эти функции выполняет исключительно руководитель. Если на предприятии работают неквалифицированные работники, повышается вероятность большего количества ошибок и махинаций. По данным опроса, почти все респонденты (89%) ответили, что у руководителя есть высшее образование. 74% респондентов ответили, что у бухгалтера предприятия также есть высшее образование, о том, что и у других работников есть высшее образование, свидетельствуют 51% опрошенных.

Одним из значимых средств контроля является составление описаний функций и обязанностей должностей. Описания всех рабочих мест существуют, как свидетельствуют респонденты, на 54% предприятий. 24% респондентов ответили, что на их предприятиях составлены описания только основных рабочих мест. 22% респондентов утверждают, что на их предприятиях нет никаких описаний обязанностей: респонденты работают, не ведая своих полномочий и зоны ответственности. Таким образом, на этих предприятиях более высок риск совершения махинаций.

При анализе полученных данных по размеру предприятий процент составления описаний рабочих должностей распределяется по-разному (рис. 1). Описание всех рабочих должностей существует только на крупных предприятиях: 90% указали, что на их предприятиях есть описания функций для всех рабочих мест. 28% респондентов, работающих на средних предприятиях, ответили, что у них составляют описания только для основных должностей, 72% - для всех должностей. Ответы респондентов с малых предприятий распределились так: 51% указали, что на их предприятиях есть описания функций для всех рабочих мест; 27% ответили, что у них существуют описания только основных должностей; 22% ответили, что подобные описания на их предприятиях не составляют. Ответы респондентов микро-предприятий распределились сходным образом (48%, 21% и 31% соответственно). На основе полученных результатов можно утверждать, что чем меньше предприятие, тем меньше вероятность того, что на нем будут составляться описания рабочих функций, т. е. тем слабее будет внутренний контроль.

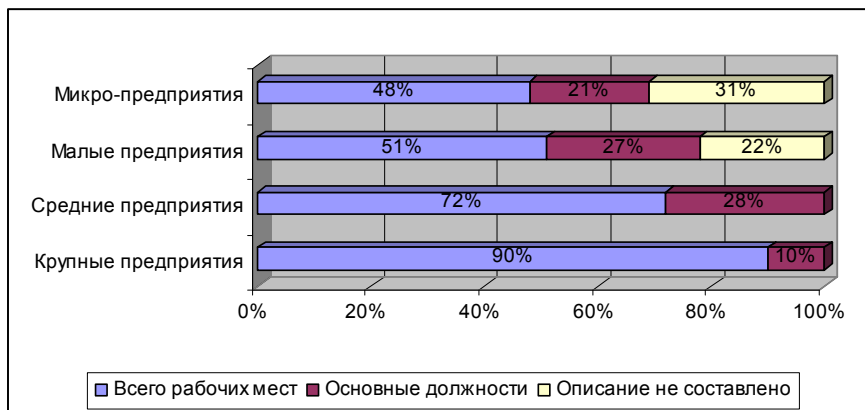


Рис. 1. Составление описаний функций и обязанностей в зависимости от размеров предприятия, %

Для получения более детальных данных и оценки распределения рабочих обязанностей на предприятиях респондентам в анкете были предложены вопросы, связанные с полномочиями и подготовкой отчетности на предприятии: позволяет ли им нагрузка полностью справляться с обязанностями; выполняют ли они исключительно свои обязанности; ясна ли и четко ли обозначена им их ответственность; знают ли они, кому подчиняются; установлена ли ответственность за неподобающее поведение и различные нарушения. Результат опроса показал, что эти требования на разных предприятиях отличаются друг от друга.

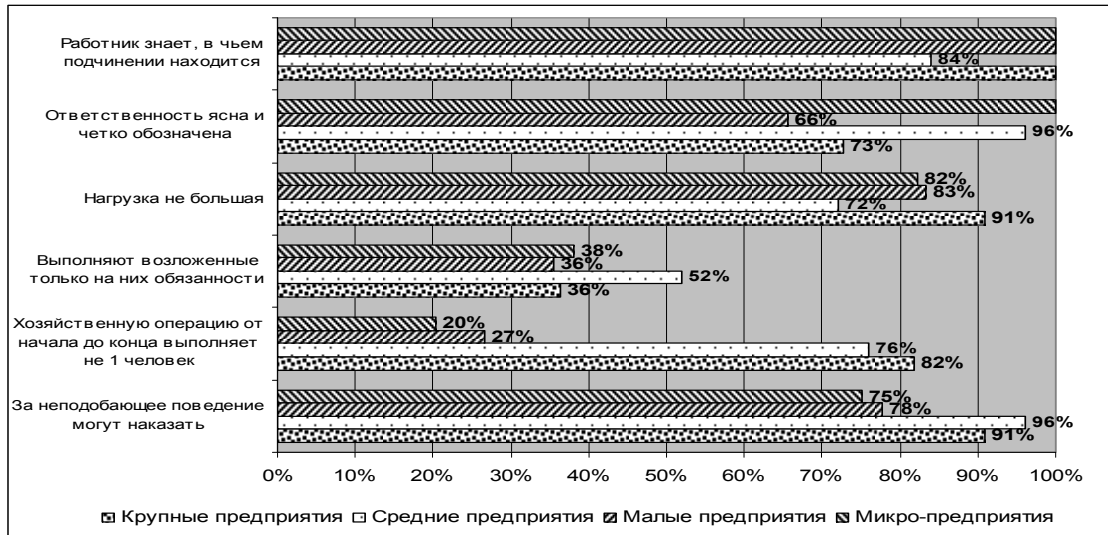
Обратимся к ответам респондентов, работающих в предприятиях (рис. 2). Работники крупных, малых и микро-предприятий знают, кому они подчиняются. В то время, как только 84% работников средних предприятий смогли указать, кому они подчиняются.

Во время опроса исследовалось, ясно ли и четко очерчена ответственность работников предприятий. Анализ анкет дал интересный результат: 96% работников средних предприятий и все работники микро-предприятий ответили, что им их ответственность ясно и четко указана, в то же время только 73% работников крупных предприятий и 66% малых предприятий осознают свою ответственность.

Результат опроса свидетельствует о том, что наиболее разумно нагрузка между работниками распределена на крупных предприятиях (91% ответили, что вполне справляются с возложенными на них обязанностями). Похожа ситуация и на микро- и малых предприятиях (82% и 83% соответственно). В то время как среди работающих на средних предприятиях 72% респондентов указали, что вполне могут выполнять свои обязанности. Следовательно, 28% работников из-за повышенной нагрузки не полностью выполняют свои обязанности.

Также важно, чтобы работники выполняли только на них возложенные обязанности, т. к. из-за недостаточного знания специфики другого рабочего места можно допустить ошибку. По данным опроса, большая часть работников предприятий выполняют не только возложенные на них по инструкции обязанности, но и ряд дополнительных работ. В данном вопросе наилучшее положение на средних предприятиях: 52% работников средних предприятий указали, что они выполняют непосредственно на них возложенные обязанности. На других же предприятиях работники выполняют не только свои функции (64% работников крупных, 64% малых, 62% микро- предприятий), что повышает риск возникновения ошибок и махинаций.

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И ГУАМ**



**Рис. 2.** Исполнение полномочий и отчетности на предприятиях, %

Во избежание ошибок и снижения риска совершения махинаций кажется целесообразным, чтобы один работник не выполнял хозяйственную операцию от начала до конца. Особенно снижается вероятность появления ошибок, хищения имущества, намеренного искажения информации, если процесс делится на 5 функциональных областей: 1) защита имущества, 2) санкционирование операций, 3) выполнение хозяйственных операций, 4) учет, 5) проверка, - в каждой из которых работает независимый от остальных четырех областей человек. Проанализировав результаты, можно утверждать, что наименьший риск возникновения ошибок и махинаций из-за исполнения несогласуемых обязанностей существует на крупных и средних предприятиях: только 18% и 24% операций на этих предприятиях может выполнять от начала до конца одно и то же лицо. В меньшей степени этого правила придерживаются на малых предприятиях. В то же время на 80% микро-предприятий несогласуемые обязанности выполняет то же лицо. И это закономерно, т. к. распределение обязанностей особенно сложно на небольших предприятиях, на которых не хватает людей, чтобы разные работники могли выполнять только одну их пяти функций.

Знание того, что за производственные нарушения работник будет наказан, не всех, но все же, часть респондентов останавливает от злоупотреблений. Полученные результаты свидетельствуют о том, что не на всех предприятиях работники могут быть наказаны за неподобающее поведение и нарушения, потому на таких предприятиях чаще могут наблюдаться случаи различных злоупотреблений. Система наказаний чаще всего применяется на крупных и средних предприятиях (91% и 96% респондентов соответственно указали, что за нарушения они могут быть наказаны). Менее системе наказаний подвергаются работники малых предприятий (78% и 75% респондентов указали, что к ним применяются наказания).

ФАКТОРЫ РИСКА ВОЗНИКНОВЕНИЯ ОШИБОК И МАХИНАЦИЙ		
НЕЭФФЕКТИВНЫЕ ОБЛАСТИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОБЯЗАННОСТЕЙ		
НА КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	НА СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
1. Работники выполняют не только свои обязанности (64%*).	1. Работники выполняют не только свои обязанности (48%).	1. Хоз. операций от нач. до конца выполняет один человек (73%).
2. Ответственность не ясна и четко не определена (37%).	2. Большая нагрузка (28%).	2. Работники выполняют не только свои обязанности (64%).
3. Хозяйственные операции от начала до конца выполняет один человек (18%).	3. Хоз. операции от нач. до конца выполняет один человек (24%).	3. Ответственность не ясна и четко не определена (34%).
	4. Работники не знают, в чьем они подчинении (16%).	4. Большая нагрузка (17%).

\* приводятся данные опроса, которые можно расценивать как степень риска

**Рис. 3.** Наиболее рискованные области распределения обязанностей

Согласно полученным в ходе опроса результатам наименьшая вероятность риска появления ошибок и махинаций существует на крупных предприятиях, т. к. на них составлены описания обязанностей для всех рабочих мест, работники знают, в чьем подчинении они находятся, за неподобающее поведение работники могут ожидать наказания. Наибольший риск возникновения ошибок и махинаций существует на малых предприятиях, о чем свидетельствуют данные опроса: не для всех рабочих мест созданы описания обязанностей, часто работники выполняют не только свои обязанности, нагрузка является повышенной, не совсем ясна и четко установлена ответственность, за неподобающее поведение работники этих предприятий наказываются реже.

В работе были исследованы состояние распределение обязанностей на предприятиях Литвы, показано недостаточно последовательное исполнение этих процедур контроля на предприятиях различного размера. Такой анализ особенно важен для аудиторов. Таким образом, будут оценены и процедуры контроля, как один из элементов внутреннего контроля. Слабые места процедур контроля полезно знать и руководству предприятий, это позволило бы им совершенствовать неэффективные области контроля. Авторы обобщили результаты проведенного анализа и составили схему различных процедур распределения обязанностей, требующих совершенствования (рис. 3).

**Выводы.** Резюмируя сказанное, можно ограничиться следующим выводом: лучше всего процедуры контроля внедрены в деятельность крупных предприятий, на более мелких предприятиях состояние систем внутреннего контроля хуже. На основе полученных результатов в работе приводится схема наиболее рискованных областей систем внутреннего контроля (в области распределения обязанностей). Данные об этих наиболее слабых местах процедур контроля могут быть полезны для: 1) руководителей предприятий, которые полученную информацию могли бы использовать для совершенствования внутреннего контроля предприятия; 2) аудиторов, которые могли бы оценивать состояние внутреннего контроля аудируемого предприятия более эффективно.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:**

1. Дефниз Ф.Л., Дженик Г.Р., О'Рейлли В.М., Хирш М.Б. Аудит Монтгомери. Москва: Аудит, ЮНИТИ. 1997.– 542 стр.

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И ГУАМ

2. Millichamp A. H. Auditing. (7 th ed.). London: DP Publications. – 1996.– 566 стр.
3. Kabašinskas J., Toliatiėnė I. Auditas. Vilnius: Amžius.– 1997.– 382 стр.
4. Guy D. M., Alderman C. W. Auditing. San Diego etc.: Harcourt Brace Jovanovich.– 1985. –940 стр.
5. Arens A. A., Loebbecke J. K. Auditing: An Integrated Approach. (4. ed.). Englewood Cliffs (N. J.): Prentice Hall.– 1988.– 832 стр.
6. Frazier D. R., Spradling L. S. The new SAS No. 78 // CPA Journal. May 1996.– Vol. 66 Issue 5, стр. 40–49.
7. Mackevicius J. Теория и практика аудита. Вильнюс: Наука Литвы.– 1999.– 700 стр.
8. Скобара В. В. Аудит: методология и организация. Москва: Дело и сервис.– 1998.– 576 стр.
9. Žemaitis B. Vidaus auditas ir audito rizikų analizė // Apskaitos, audito ir mokesčių aktualijos, 1999 birželis.– Nr. 23 (71).– стр. 1–3.
10. INTOSAI Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector. 2004.
11. Raguckyte S. Аудит ошибок и махинаций. 2005.
12. Департамент статистики Литовской Республики. Статистика хозяйственных субъектов. [интерактивный]. Доступный через Интернет: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1366>
13. Martisius S. Элементы теорий статистических выводов. Вильнюс: издательство ВУ.– 1997.– 119 с.
14. Закон Литовской Республики о развитии малого и среднего бизнеса. 04-12-2007. № X-1346. [интерактивный]. Доступный через Интернет: < [www.lrs.lt](http://www.lrs.lt) >

### РЕЗЮМЕ

У статті проведено дослідження процедур розподілу обов'язків працівників на підприємствах різного розміру в Литві й запропоновано метод оцінки цих процедур, що сприяє виявленню слабких і сильних сторін контролю.

**Ключові слова:** підприємства, система внутрішнього контролю на підприємстві, розподіл обов'язків працівників

### РЕЗЮМЕ

В статье проведено исследование процедур распределения обязанностей работников на предприятиях различного размера в Литве и предложен метод оценки этих процедур, способствующий выявлению слабых и сильных сторон контроля.

**Ключевые слова:** предприятия, система внутреннего контроля на предприятии, распределение обязанностей работников

### SUMMARY

In the article is investigated the condition of systems of the internal control in the enterprises of Lithuania. The procedures of the control used on large, average, small and the micro-enterprises have been compared. It is established, that is better procedures of the control are introduced in activity of the large enterprises; in small enterprises the condition of systems of the internal control is worse.

**Keywords:** The enterprises, system of internal control at the enterprise, distribution of duties of workers

## ВПЛИВ АСОРТИМЕНТНИХ ЗРУШЕНЬ НА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ МЕТАЛОПРОДУКЦІЇ

Капранова Л. Г. ст. викладач кафедри економічної теорії, Приазовський державний технічний університет, м.Маріуполь <sup>1</sup>

**Постановка проблеми.** Україна має конкурентні переваги на міжнародному ринку металопродукції, але ці переваги в значній мірі досягнуті за рахунок значної частки металопродукції в загальному експорті і невеликої частки імпорту. Вплив асортиментних зрушень на конкурентні переваги не є достатньо дослідженим.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню визначення конкурентних переваг присвячено багато праць провідних вітчизняних та закордонних вчених, але питання впливу асортиментних зрушень на конкурентні переваги не є достатньо визначеним.

**Метою роботи є** визначення асортименту української металопродукції за якої досягаються конкурентні переваги на міжнародному ринку і визначити тенденції асортиментних зрушень.

**Викладення основного матеріалу.** Україна має конкурентні переваги на міжнародному ринку металопродукції, але продукція якою ми торгуємо має більш сировинну спрямованість, тому необхідно повести аналіз асортименту експортуємо продукції, тому що більший обсяг асортименту може розглядатись як технологія підвищення стабільності на ринку.

За різними джерелами, асортимент – це номенклатура товарів одного товарного ряду, у нашому випадку – це «чорні метали та вироби з них». Асортимент виробництва металопродукції в значній мірі базується на сегментній структурі міжнародного ринку, рівні цін, уподобань споживачів, умов зовнішньої торгівлі та інше.

На формування оптимального асортименту товару впливають наступні фактори:

- попит на товар;
- умови та технологія виробництва;
- спеціалізація на виробництві певної номенклатури;
- стан технологічної бази та ін.

попит виступає одним із головних факторів при розрахунку оптимального асортименту точки продаж.

Однією з умов безбитковості діяльності галузі (підприємства) є формування і реалізація асортиментної політики, яка дає змогу управління виробництвом продукції в тих обсягах і тій номенклатурі які користуються попитом як на внутрішньому так і на міжнародному ринку.

Асортиментна політика виступає одним із головних факторів у виробництві конкурентної стратегії підприємства чи галузі в цілому.

При формуванні асортиментної політики перш за все виділяють її цілі, до яких можна :

- значна кількість асортиментної номенклатури;
- активна інноваційна політика;
- гарантії якості продукції;
- адаптація асортименту до вимог і уподобань споживачів;
- визначення товарів – лідерів;
- надання додаткових послуг клієнтам – споживачам продукції.

Для визначення оптимального асортименту продукції що виробляється, розраховується коефіцієнт асортиментна, який є відношенням загального фактичного обсягу продукції у вартісному вираженні до загального планового випуску продукції:

$$I_{ac} = \frac{ВП_1}{ВП_0} \quad (1)$$

Для визначення змін які відбуваються в номенклатурі асортименту в динаміці розраховують індекс асортиментних зрушень, який розраховується за наступною формулою: