

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання денна
(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

_____ (підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« _____ » _____ 201_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

на тему «Система ефективного контролю в управлінні підприємством:
побудова та впровадження»

(за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Полтавський гірничо-
збагачувальний комбінат»)
(повна назва підприємства, організації, установи)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Іванніков Дмитро Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ (підпис, дата)

Науковий керівник

асистент Кужель Наталія Леонідівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

_____ (підпис, дата)

Рецензент

Сеник Олександр Васильович
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ (підпис, дата)

Полтава 2020

Затверджую
Зав. кафедрою _____
(підпис)

Погоджено
Науковий керівник _____
(підпис)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

ас. Кужель Н.Л.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« ____ » _____ 2019р.

« ____ » _____ 2019 р.

План

кваліфікаційної роботи студента ступеня вищої освіти **бакалавр**,
спеціальності **073 «Менеджмент»**

Іванніков Дмитро Олександрович

на тему «Система ефективного контролю на підприємстві: будова та
впровадження»

(за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Полтавський
гірничо-збагачувальний комбінат»)

ВСТУП

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

1.1. Системний підхід до реалізації функції контролю в управлінні
підприємством

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи контролю
на підприємстві

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА «ПРАТ
ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»**

2.1 Загальна соціально-економічна характеристика ПрАТ «Полтавський
ГЗК»

2.2 Оцінка ефективності системи контролю на ПрАТ «Полтавський
ГЗК»

**РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА
ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»**

3.1 Підходи та заходи щодо формування системи ефективного
контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК»

3.2 Заходи з впровадження системи ефективного контролю на ПрАТ
«Полтавський ГЗК»

ВИСНОВКИ

Студент

Іванніков Д.О.

« ____ » _____ 2019 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Системний підхід до реалізації функції контролю в управлінні підприємством.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи контролю на підприємстві	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА «ПрАТ ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»	20
2.1 Загальна соціально-економічна характеристика ПрАТ «Полтавський ГЗК»	20
2.2 Оцінка ефективності системи контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК»..	33
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»	43
3.1 Підходи та заходи щодо формування системи ефективного контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК»	43
3.2 Заходи з впровадження системи ефективного контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК».....	50
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Контроль – одна з важливих функцій менеджменту, застосування якої дає можливість керівнику стежити за ходом виконання прийнятих управлінських рішень і вносити необхідні корективи. В основу створення системи контролю повинні бути покладені основні вимоги-критерії: ефективність контролю, ефект впливу на людей, виконання завдань контролю, визначення границь контролю.

Контроль потрібний для того, щоб бути впевненим в ефективності діяльності підприємства. Однак сама функція контролю — поняття неоднозначне. Види діяльності, що включаються за функціональною ознакою поділу управлінської праці в контроль, такі широкі, що для того, щоб побачити їх у процесі управління, ми повинні розглянути їх на широкому фоні певних понять і впливів, перш ніж обговорювати основні принципи і цілі.

Серед вітчизняних авторів питання побудови системи ефективного контролю розглядають О. М. Шевченко, С. А. Кохан, Н. М. Новікова, І. І. Попадинець, Р.М. Воронко, І.А. Басіста, О.Ф. Андрійко, Н.Д. Бровкіна, О.Ю. Грачова, Л.А. Савченко, І.П. Устинова та інші. Проте дане питання не втрачає свою актуальність, оскільки мета контролю складається не з того, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, а з того, щоб розв'язати задачі, які стоять перед підприємством.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні та розробці заходів з впровадження системи ефективного контролю на ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат».

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі завдання:

дослідити системний підхід до реалізації функції контролю в управлінні підприємством;

розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності системи контролю на підприємстві;

надати характеристику ПрАТ «Полтавський ГЗК» як соціально-економічної системи;

провести оцінку ефективності системи контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК»;

запропонувати підходи та заходи щодо формування системи ефективного контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК»;

розробити заходи з впровадження системи ефективного контролю на ПрАТ Полтавський ГЗК.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні підходи щодо дослідження системи ефективного контролю на ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат».

Об'єктом дослідження є процес побудови та впровадження системи ефективного контролю на ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат».

Методологією для вирішення завдань у кваліфікаційній роботі використано такі наукові методи: аналізу – для сприйняття основного змісту роботи; синтезу – для поєднання окремих частин, відтворюючи єдине ціле; системний та узагальнений – для роз'яснення сутності понять «система ефективного контролю», «функція контролю»; емпіричні методи допомагають збирати конкретні факти, описувати та виявляти явища; графічний метод – для наочного вираження практичних результатів проведеного дослідження.

Інформаційною базою наукового дослідження виступили класичні положення вітчизняних і зарубіжних діячів у сфері економічної теорії та менеджменту; наукові публікації в профільних періодичних виданнях, ресурси мережі Інтернет; нормативно-правові та законодавчі акти України; методичні матеріали міністерств і відомств України, результати власних досліджень, а також дані фінансової звітності ПрАТ «Полтавський ГЗК».

Теоретична значимість кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад формування системи ефективного контролю на підприємстві та оцінки її ефективності.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи ефективного контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК», зокрема побудову та впровадження її на підприємстві.

Результати кваліфікаційної роботи було апробовано на XLIII Міжнародній науковій студентській конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік з доповіддю на тему: «Характеристика системи ефективного контролю на підприємстві» у Полтавському університеті економіки і торгівлі, 7-8 квітня 2020 р., м. Полтава.

Дипломна робота складається із: вступу, трьох розділів, що включають 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 41 найменування і додатків. У тексті дипломної роботи міститься 8 таблиць і 7 рисунків. Загальний обсяг роботи 64 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Системний підхід до реалізації функції контролю в управлінні підприємством

В сучасних умовах, коли країна переживає економічну кризу, контроль як ніколи відіграє важливу роль в управлінні діяльністю підприємств.

Контроль – це одна з основних функцій менеджменту, яка стоїть поряд із плануванням, організацією, мотивацією і забезпечує реалізацію управлінського впливу та визначає його ефективність. Він відрізняється від інших функцій тим, що є заключною стадією певного процесу управління. [34]

Контроль входить до завдання менеджера будь-якого рівня – від керівника підприємства до майстра цеху. Правильно організований контроль дозволяє не тільки вчасно виявити недоліки в діяльності підприємства, але й вчасно вжити заходів для їх усунення.

Контроль в управлінській діяльності передбачає тісну взаємодію, інтеграцію та координацію усіх функціональних підрозділів підприємства в напрямку раціонального формування та використання його фінансового, матеріального, кадрового, інтелектуального та інформаційного потенціалу. [25]

Також з цією метою керівники підприємств взаємодіють з різними цільовими аудиторіями, зокрема:

із споживачами свого продукту (клієнтами) – людьми, компаніями або організаціями;

з найближчим бізнес-оточенням – партнерами, постачальниками, контрагентами, підрядчиками, компаніями, з якими реалізуються спільні програми або домовленості;

із владою – державними організаціями, суспільними організаціями, що виконують регулюючі або наглядові функції, міжнародними організаціями, іноді із законодавчими органами влади – в цілях лобіювання власних корпоративних або галузевих інтересів;

з акціонерами, учасниками та інвесторами – тими людьми або організаціями, які є повними або частковими власниками підприємства і одержують від діяльності компанії прямий або опосередкований дохід;

усередині підприємства – по ходу перебігу бізнес-процесів і зовні їхніх рамок, формально і неформально, по вертикалі і горизонталі, між персонально і по групах, прямо і опосередковано;

з широкою громадськістю – і з суспільством в цілому або його окремими частинами, переважно через засоби масової інформації або крупні заходи[30,с.15].

Управлінський контроль в сучасних умовах господарювання доцільно представити як систему, що складається з елементів входу (інформаційне забезпечення контролю), елементів виходу (інформація про об'єкт управління, отримана в результаті контролю) і сукупності наступних взаємопов'язаних ланок: центрів відповідальності; техніки контролю, тобто інформаційно-обчислювальна техніка і технологія; процедури контролю та системи обліку. [36]

Управління організацією з використанням системного підходу дає змогу здійснити аналіз різних об'єктів з єдиної точки зору, виявити при цьому найважливіші характерні риси функціонування системи і врахувати найбільш істотні фактори, що впливають на її розвиток. При цьому передбачається підпорядкованість цілей і результатів підсистем загальносистемній цілі. Перевага

системного підходу зумовлена тим, що він спрямований на слабо структуровані проблеми та пошук оптимального варіанта їх вирішення [14].

Системний підхід виник як реакція на бурхливий розвиток аналітичних підходів у науці. Становлення системного підходу пов'язане з роботами О. О. Богданова. Він розглядав усі явища як неперервні процеси організації, а рівень організації вищий тоді, коли властивості цілого відрізняються від простої суми його частин. [41]

Системний підхід – це категорія, що не має єдиного визначення, оскільки трактується широко і неоднозначно. У літературі наводяться наступні трактування або визначення системного підходу:

Гур'янов А.Б. має на увазі, що системний підхід – це методологія дослідження об'єктів як систем. При чому система включає дві складові:

1) зовнішнє оточення, що включає вхід, вихід системи, зв'язок з зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок;

2) внутрішня структура – сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу в вихід і досягнення цілей системи [8];

В. Садовський під системним підходом розуміє вираження процедур подання об'єкта як системи та способів їх розробки [31];

О.В. Кустовська вважає, що системний підхід – один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого полягають у дослідженнях певних об'єктів як складних систем [21];

Р. А. Фатхутдінов визначає системний підхід до управління як підхід, при якому будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що мають "вхід" (мета), "вихід", зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок і "процес" у системі [35].

Системний підхід потребує дотримання основних законів системи, а саме [14]:

1. Композиції, тобто узгодження спільної і приватної мети;

2. Пропорційності, тобто внутрішня пропорційність повинна поєднуватись із зовнішньою пропорційністю відповідним рівнем розвитку елементів зовнішнього середовища;

3. Звернути увагу на «вузьке місце», де особлива увага приділяється найбільш слабкому елементу системи;

4. Онтогенезу, який враховує послідовність стадій життєвого циклу підприємства;

5. Інтеграції, що спрямовує систему на високий рівень організації і дає змогу одержати синергетичний ефект;

6. Інформованості, що виділяє інформаційне забезпечення як головну умову конкурентоспроможності;

7. Стійкості, що висуває вимоги до побудови системи і до її функціонування.

Системний підхід базується на таких основних принципах [22]:

цілісність системи;

ієрархічність;

адаптивність;

керованість;

оптимальність.

Реалізація цієї властивості системи можлива за дотримання усіх перерахованих принципів.

Формування системи контролю з боку власника розпочинається з моменту створення підприємства, в результаті його придбання чи зміни власника.

Як функція управління, система контролю повинна забезпечувати оцінку якості роботи підприємства в цілому. Для ефективного функціонування керівникові необхідно володіти достовірною інформацією про всі фінансові, економічні та грошові операції, дістати яку можливо лиш через систему бухгалтерського обліку та ефективного контролю.

Для задоволення оперативних потреб управління виробництвом діюча система контролю повинна бути організована як за видами діяльності підприємства, так і за центрами відповідальності та місцями виникнення витрат. Під час здійснення контролю на підприємстві потрібно визначити його мету, безпосередні завдання і функції та враховувати фактори, що впливають на організацію контролю, принципи.

Цілісність системи контролю забезпечує дотримання принципу технологічного поділу контролю на наступні етапи:

попередній (оцінка господарської операції до її здійснення);

поточний або оперативний (швидке виявлення та усунення порушень і відхилень в процесі виконання господарської операції);

заключний (усунення та реалізація результатів контролю).

Розглянемо основні властивості контролю:

1. Стратегічна спрямованість контролю (забезпечення керівника достатньою інформацією для прийняття рішень).

2. Орієнтація на результат (розв'язати задачі, які стоять перед організацією).

3. Відповідність справі (контроль має відповідати тому виду діяльності, який контролюється).

4. Своєчасність контролю (щоб бути ефективним, контроль повинен бути своєчасним).

5. Гнучкість контролю. (приспособлення до будь-яких змін в системі контролю).

6. Сприйнятливість контролю. (персонал має розуміти мету контролю і сприймати однозначно систему оцінки його результатів).

7. Простота контролю (прості методи контролю менш затратні)

8. Економічність контролю (рідко намагаються досягти досконалості в роботі підприємства за допомогою контролю, оскільки прогресуюче вдосконалення організації потребує великих зусиль і засобів, тож щоб визначити

реальне співвідношення витрат і прибутку для системи контролю, необхідно розглядати як довгострокові аспекти, так і короткострокові). [37]

Об'єктами системи контролю на підприємстві виступають працівники, предмети чи процеси, а також системи процесів виробництва продукту, система управління підприємства, організації, установи.

Суб'єктами контролю можуть бути органи чи посадові особи, наділені правом здійснювати функції і процедури контролю.

Основні елементи системи контролю на підприємстві, на основі яких визначається оцінка аудитором, представлені на рис. 1.1

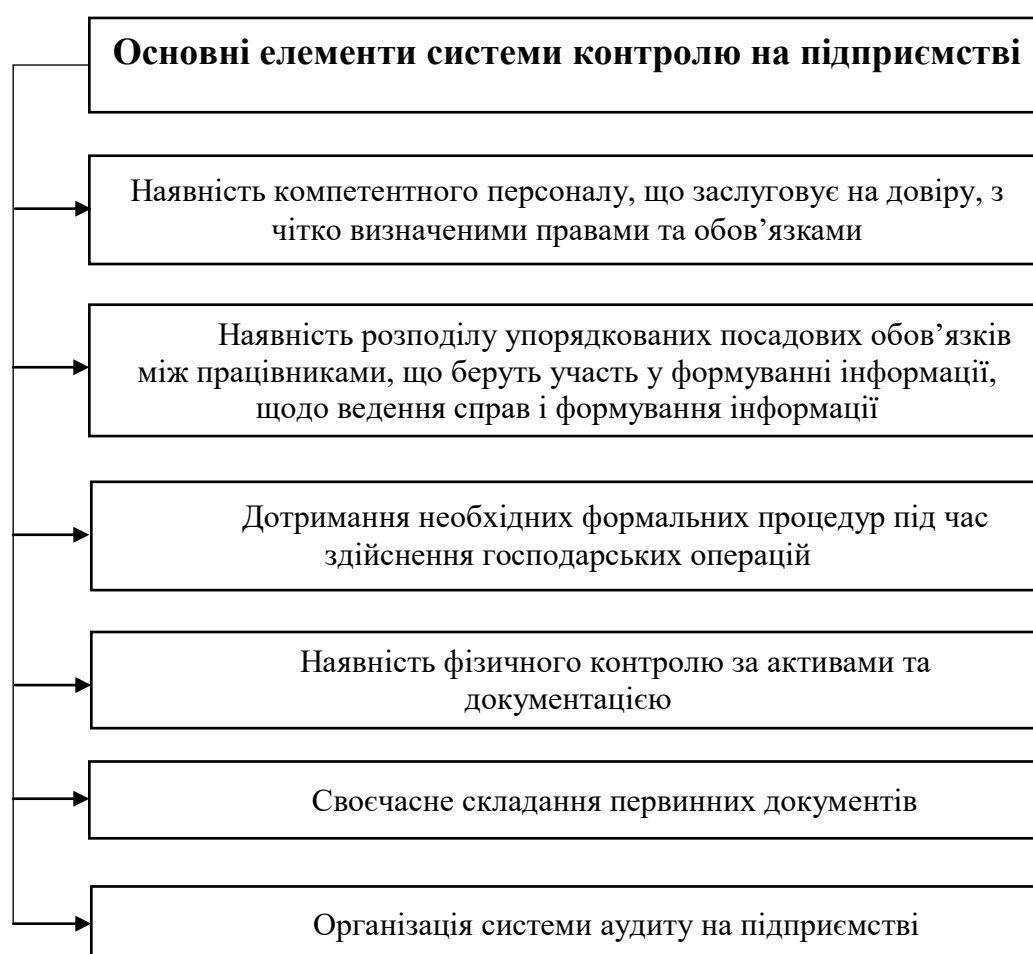


Рис.1.1. Основні елементи системи контролю на підприємстві [1]

Система контролю за діяльністю підприємства охоплює підсистеми зовнішнього і внутрішнього (внутрішньогосподарського) контролю. До підсистеми зовнішнього щодо підприємства контролю належить державний

(фінансовий, внутрішньовідомчий) та недержавний (незалежний, зовнішній громадський) контроль. Основне призначення зовнішнього контролю – забезпечити законність та соціально-економічну доцільність господарської діяльності. Система внутрішнього контролю є функціональною підсистемою підтримки менеджменту на підприємстві. Цей вид контролю полягає у комплексному дослідженні ефективності виконання управлінських рішень у сфері фінансово-економічної діяльності підприємства з метою своєчасного реагування на виникнення конфліктів інтересів різних груп учасників економічних відносин та кризових ситуацій [20, с. 247].

Розглянемо складові підсистеми внутрішнього на рис. 1.2 контролю



Рисунок 1.2 Складові підсистеми внутрішнього контролю [розробка автора].

На підприємствах, які функціонують в Україні, були проведені дослідження у сфері контролю, аналізувалася робота керівників всіх рівнів, згідно результатів дослідження були виділені головні принципи, яких повинні дотримуватись керівники для ефективної системи контролю на підприємстві:

1. Принцип комбінації різних видів контролю: об'єкт управління подібний, то й контроль повинен за структурою бути йому відповідним. Складність контролю розкривається за посередництвом обліку різних площин контрольних процедур: тимчасових, змістовних, видових, функціональних, технологічних і т.д;

2. Контроль повинен здійснюватися в умовах необхідної публічності, гласності. Контроль, здійснений кулуарно, має часто також «камерні» наслідки:

реальних кроків по зміні ситуації не відбувається, причини тривіально прості: ні виконавці, ні керівники часто в такій ситуації не одержують інформації про зняті показники;

3. Особливе місце серед принципів контролю займає вимога до забезпечення всеосяжного, повсюдного, постійного характеру контролю. При всій тональності контролю слід уникати дріб'язковості, того, що в народі називають «стояти над душею». Як забезпечити бажаний характер контролю й уникнути негативних наслідків? Для цього потрібно всі управлінські функції замкнути на контроль. По-іншому це можна сформулювати як принцип універсальності контролю;

4. Слід виходити із принципу координації контролю в управлінні. Це означає узгодження й встановлення доцільного співвідношення дій різних органів, що займаються контролем, їх структурних підрозділів і посадових осіб для досягнення цілей з найменшими витратами сил і засобів. [23]

Отже, враховуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що у процесі управління підприємством може виникати багато питань, не передбачених системою управління. Для усунення відхилень різного роду складності реалізується функція контролю.

Системний підхід до реалізації контролю в управлінні підприємством дозволяє взаємозв'язано вирішувати системні завдання, котрі об'єднані у підсистеми, що враховують ресурсні складові, перспективи розвитку, ризику, тощо. Він сприяє підвищенню ефективності управління, необхідний для виявлення проблем на ранніх стадіях. [38]

Це безперервний процес, який включає спостереження та регулювання всіх видів діяльності підприємства з метою полегшення виконання управлінських завдань.

У наступному пункті розглянемо методичні підходи до оцінювання ефективної системи контролю на підприємстві.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності системи контролю на підприємстві.

Система контролю є однією з найважливіших сфер діяльності підприємства, що здатна значно підвищити його ефективність. В сучасних умовах жорсткої конкуренції будь-яке підприємство змушене адаптуватися до умов ринку. Але і ринкові умови постійно змінюються, висуваючи все нові вимоги до процесів бізнесу підприємства. У зв'язку з цим зростає актуальність системи контролю на підприємстві, розвиток якої не може бути перерваний для кращого розуміння і володіння сьогоденної ринкової економічної ситуації.

Для підвищення ефективності системи контролю на підприємстві необхідним є пошук нових методів побудови та впровадження спеціального відокремленого елемента системи контролю, що відповідатиме за роботу в організації, установі чи на підприємстві.

В ході здійснення контролю за діяльністю підприємства доцільно виходити із оцінки ринково економічних факторів та аналізу існуючого потенціалу. При цьому варто орієнтуватись на високий імідж фірми, якість продукції та обслуговування, розвиток персоналу та організації в цілому. Доцільно, щоб усі його засоби та методи були спрямовані на забезпечення ефективної діяльності, його прибутковість, рентабельність та конкурентоспроможність на ринку.

Як правило, найбільш ефективний контроль – найпростіший контроль з точки зору тих цілей, для яких він призначений. Якщо система контролю дуже складна і люди, які взаємодіють з нею, не розуміють і не підтримують її, то така система контролю не може бути ефективною. Надлишкова складність веде до безладдя, що є синонімом втрати контролю над ситуацією [4, с. 34].

Вибір підходу чи методу оцінки ефективності контролю підприємства здійснюється у відповідності до предмету оцінки: його кількісного чи якісного аспекту. В той же час кожен з методів має свої як позитивні, так і негативні

характеристики. Так, перевагами застосування методів кількісної оцінки є простота використання (прості розрахункові методи та моделі), висока точність результатів (експертні оцінки), спрощення процесу планування розвитку системи внутрішнього контролю (бенчмаркінг). З іншого боку, недоліками методів цієї групи є громіздкість та складність окремих математичних моделей, ігнорування окремих факторів впливу на ефективність, що не підлягають кількісній оцінці (людський фактор), суб'єктивність експертних оцінок, їх залежність від кваліфікації експертів (експертні оцінки), необхідність опрацювання великих обсягів інформації (бенчмаркінг), недостатня точність даних внаслідок розрахунку рейтингових показників на основі постійних показників, що не враховують мінливі чинники ризику [26].

Реалізація внутрішнього контролю на підприємствах відбувається з визначеною керівництвом метою, ступінь досягнення якої і визначає ефективність контролю. Удосконалена методика оцінки якісних характеристик системи контролю на основі бальної оцінки значень контрольних параметрів дозволяє частково нівелювати вплив суб'єктивного чинника та надати їм кількісну оцінку. Завдяки цьому суб'єкт оцінки ефективності контролю може швидко порівнювати в часовому аспекті отримані результати. Перспективами подальших досліджень є застосування нових методів оцінки ефективності контролю, зокрема бенчмаркінгу.

Перевагами групи методів якісної оцінки ефективності системи внутрішнього контролю є простота застосування (метод інтерв'ю, моделі зрілості), універсальність (методи порівняння з еталоном). Обмеженість цих методів проявляється у суб'єктивізмі, складності порівняння складних систем контролю (моделі зрілості), у занадто високому рівні узагальнення тощо.

Враховуючи різносторонню недосконалість як якісної, так і кількісної оцінки ефективності контролю, слід впроваджувати інтегральний підхід, який би синтезував в собі декілька методів, що дозволить сформувати комплексне бачення ефективності внутрішнього контролю.

Для визначення ефективності контролю застосовують систему показників та критеріїв. Часто поняття «критерій» і «показник» вживають як синоніми. Критерії - це встановлені умови, які повинні виконуватися фактично досягнутими значеннями показників після закінчення звітного року або певного періоду. Показники - це кількісні характеристики певних критеріїв. Проблема вибору критеріїв виникає в тому випадку, коли недостатньо вивчена сутність об'єкта, а проблема вибору показників виникає тоді, коли стає значущою відсутність повноти відображення статистикою явища цієї сутності.

Показники ефективності діяльності суб'єктів внутрішнього контролю повинні враховувати очікування найвищого керівництва, а також відповідати певним стратегічним цілям внутрішнього контролю, однак при цьому для оцінки ефективності їх діяльності не існує універсального набору критеріїв.

На рис. 1.3 представлено різноманіття підходів науковців щодо виділення критеріїв ефективності контролю.

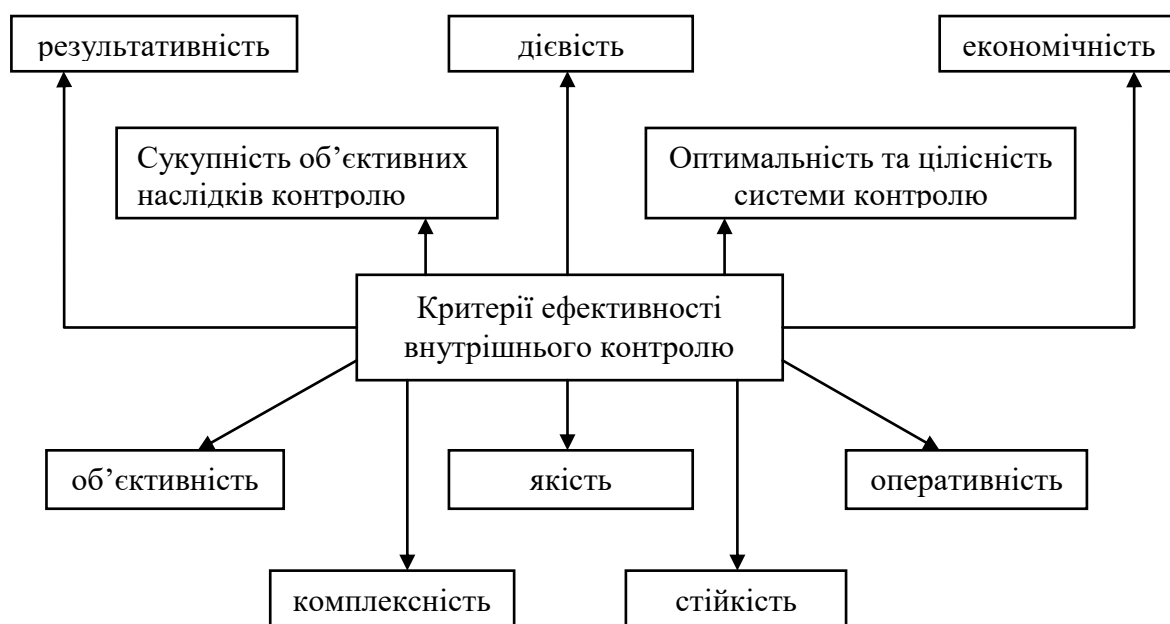


Рисунок 1.3. Підходи науковців щодо виділення критеріїв ефективності контролю [26]

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

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

Система внутрішнього контролю має більше можливостей для ефективного здійснення із залученням керівників різних підрозділів, оскільки:

по-перше, саме вони більше за інших зацікавлені в досягненні цілей підприємства й результативності його діяльності;

по-друге, для них немає необхідності вникати у специфічні питання організації виробництва й реалізації продукції — вони професійно інформовані про це. [24]

Дотримання розроблених регламентів оцінюється шляхом вибіркової перевірки документів, у яких повинен бути відображений факт контролю. Тести дають змогу встановити, чи достатньо регламентовані процедури і способи контролю, які застосовуються в підприємствах, організаціях чи установах, або наявність необхідності щодо зміни останніх [3].

Практика показує, що система контролю здатна стійко забезпечувати збереження матеріальних цінностей на тих підприємствах, де бухгалтерський облік забезпечується своїми внутрішніми засобами контролю, тобто де має місце контрольне середовище.

Показником ефективності системи контролю є ефективність проведення на підприємствах інвентаризації, якість контролю за матеріальними цінностями з боку працівників. При цьому порівняння ефективності може бути здійснено на основі рейтингової оцінки. Таким чином, аналіз як інструмент контролю, дозволяє забезпечити керівництво інформацією про ефективність системи контролю по ризикам, пов'язаним з безпекою коштів організацій, виявити слабкі сторони у внутрішньому контролі схоронності, сприяє прийняттю оптимальних рішень щодо зниження ризиків [11].

Метод експертної оцінки полягає у проведенні опитування керівників підрозділів, ціль якого – з'ясувати їхню думку про роботу менеджерів з персоналу в компанії. Достоїнства даної методики в простоті реалізації й відсутності необхідності залучати додаткові ресурси. Недолік – неминучий суб'єктивізм в оцінках. [2]

Як показують дослідження, тестові та аналітичні процедури ефективності внутрішнього контролю обов'язково призводять до необхідності проведення документальних перевірок, як спосіб оцінки ефективності внутрішнього контролю, більш доречні щодо бухгалтерського обліку, тематичні ж перевірки - щодо решти систем економічного суб'єкта і його системи управління: підсистеми функціональної діяльності, підсистеми безпеки, підсистем управління кадрами, збуту, постачання. В цих цілях слід ідентифікувати підсистеми управління та підсистеми функціональної діяльності, в них - на підсистеми збуту чи реалізації послуг з перевезень, менеджмент яких повинен контролюватись. Такий контроль здійснюється аналітичним і тестовим шляхом у режимі моніторингу. Всі дані про їх функціонування знаходять своє відображення в системі бухгалтерського обліку, ефективність якої і слід контролювати, не забуваючи при цьому про контрольні процедури для менеджменту.

Таким чином, основним інструментом перевірки ефективності контролю є документальна перевірка, основний акцент якої робиться на тих видах операцій, ризики по яких не мінімізовані до оптимального значення чи, іншими словами, коли ефективність інших форм внутрішнього контролю вимагає уточнення або є невисокою.[12]

Низька ефективність внутрішнього контролю спостерігається також при скупченні матеріальних запасів понад норми, збільшенні дебіторської та кредиторської заборгованостей, основних засобів, які не використовуються, що повинно послужити поштовхом для економічного обґрунтування та ліквідації подібних явищ. Таким чином, для контролю за системою контролю розробляються не тільки напрямки тестування та моніторингу, а й науково обґрунтовані критерії еталонних показників, що є обов'язком інших служб, але не

внутрішнього контролю. Служби внутрішнього контролю на основі таких даних повинні здійснювати моніторинг, щоб вчасно помітити негативні тенденції.

Основною метою внутрішнього контролю на підприємстві є не тільки пошук нових шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств, у тому числі його структурних підрозділів, а й, що найголовніше, запобігання правопорушень. Ефективність діяльності внутрішнього відділу визначається рівнем його організації. Як бачимо, проблема ефективності функціонування системи комплексного внутрішнього контролю має глибокий філософський зміст, який важко звести до математичного виражені і подання, але все ж є можливим. Однак це не означає, що не слід займатись пошуками методики визначення ефективності системи внутрішнього контролю.[12]

У наступному розділі проаналізуємо ПрАТ «Полтавський ГЗК» як соціально-економічну систему та проведемо дослідження системи контролю на даному підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПрАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

2.1 Загальна соціально-економічна характеристика ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає ПрАТ "Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат", який розташований у м. Горішні Плавні, Кременчуцького району, Полтавської області.

Основним видом продукції товариства є виробництво залізорудних офлюсованих окатків.

Технологічний процес виробництва окатків складається з етапів:

видобування залізної руди в кар'єрі;

подрібнення руди;

збагачення та виробництва концентрату;

обпалення та виробництва окатків.

Частину концентрату для виробництва окатків підприємство купує у сторонніх компаній, оскільки збагачувальні потужності ПрАТ «ПГЗК» не дають змоги повністю задовольняти власні потреби в концентраті.

Відповідно до статуту (Додаток А), підприємство займається такими видами виробничо-господарської діяльності як:

будівництво об'єктів житлового, культурно-побутового та виробничого призначення, спеціальні будівельні роботи;

монтаж технологічного устаткування, зовнішніх і внутрішніх мереж (водопостачання, каналізація, газопостачання, електропостачання, тепlopостачання), систем, приладів, засобів вимірювання;

проектування об'єктів житлового, культурно-побутового і виробничого призначення, в тому числі ремонтних та спеціальних будівельних робіт,

включаючи газопостачання, газове устаткування низького і середнього тиску з газорегуляторними пунктами: (ГРП) і установками (ГРУ);

виконання маркшейдерських, геодезичних, топографічних та землепоряджувальних робіт, встановлення на місцевості меж адміністративно-територіальних утворень, поповнення планово-картографічних матеріалів, зйомок для складання планів землеволодінь і землекористувань, інвентаризації земель усіх категорій, розробки технічної документації по складанню державних актів на право власності та постійного користування;

виконання аварійно-рятувальних робіт;

володіння, використання, експлуатація джерел іонізуючого випромінювання (ДІВ);

здійснення операцій з металобрухтом: заготівля, переробка, металургійна переробка металобрухту кольорових і чорних металів;

лісозахисна та природоохоронна діяльність, рекультивація земель;

діяльність пов'язана з придбанням, перевезенням, зберіганням і використанням прекурсорів;

фінансово-інвестиційна (включаючи операції з цінними паперами) та консультаційна діяльність);

надання послуг з проектування будівель та споруд промислового та цивільного призначення, монтажу та демонтажу устаткування, здійснення підривних робіт, автотранспортних перевезень стороннім організаціям і фізичним особам;

укладання договорів купівлі-продажу на товарних біржах, вкладення капіталу в нерухомість та цінні папери;

надання побутових послуг населенню (у тому числі автопослуги та послуги кабельного телебачення);

торгівля правами на інтелектуальну власність;

розробка наукової продукції, а саме: проведення науково-дослідних, проектно-конструкторських робіт, розробка конструкторсько-технологічної документації та програмного забезпечення;

технічне й програмне обслуговування систем керування технологічними процесами;

розробка, тестування, впровадження й супровід прикладного програмного забезпечення;

забезпечення роботи радіоізотопного устаткування з дотриманням радіаційної безпеки й проведення радіаційно-дозиметричного контролю;

забезпечення й технічне обслуговування систем керування баз даних, локальних мереж і телекомунікацій, контроль захищеності.

ПрАТ «Полтавський ГЗК» є юридичною особою, що діє відповідно до чинного законодавства України та статуту підприємства. Товариство є суб'єктом права приватної власності, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в українській та іноземній валюті, рахунки в цінних паперах, круглу печатку, штампи, бланки, комерційне фірмове найменування, торгівельну марку (знаки для товарів і послуг), а також інші атрибути юридичної особи. Бере участь у зовнішньоекономічній діяльності, здійснює експортно-імпортні операції.

Метою діяльності досліджуваного підприємства є одержання прибутку в інтересах акціонерів, шляхом систематичного здійснення виробничо-господарської, інвестиційної, комерційної та іншої підприємницької діяльності, виробництва та реалізації товарів народного споживання та продукції виробничо-технічного призначення, здійснення фінансових та торгівельних операцій, залучення іноземних інвестицій, розвиток зовнішньоекономічної діяльності України, формування товарного ринку, розвиток інфраструктури і реалізація на основі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів Акціонерного Товариства.

ПГЗК налагодив систему управління ризиками, яка включає ідентифікацію, розуміння і зменшення впливу ключових ризиків, з якими вона стикається.

Процес управління ризиками забезпечує основу для визначення, пріоритизації та управління ризиками, пов'язаними з діяльністю ПГЗК. Він не призначений і не може бути призначений для усунення ризиків, особливо в нестабільній економічній ситуації на ринку. Політики і процедури ПГЗК з

управління ризиками були розроблені для виявлення і аналізу ризиків, з якими він стикається, для встановлення відповідних лімітів та заходів контролю, а також для проведення відповідних заходів щодо зменшення впливу.

Матриця ризиків регулярно (два рази на рік) перевіряється і контролюється Правлінням ПрАТ «Полтавський ГЗК». Цей процес перевірки включає забезпечення виявлення будь-яких нових ризиків, оцінку їх потенційного впливу на діяльність та встановлення відповідних заходів контролю. Виявлені ризики ранжуються на основі потенційного впливу та ймовірності виникнення, щоб оцінити їх вплив на діяльність і життєздатність. Вплив і ймовірність регулярно переглядаються на основі останніх змін в макро- і мікросередовищі ПГЗК. Правління несе відповідальність за визначення відповідних дій для адекватного моніторингу цих ризиків і створення ефективного середовища контролю. Контроль, як правило, здійснюється Фінансовою дирекцією ПГЗК, а оновлення надаються Правлінню та Виконавчому комітету Групи Ferrexpo.

Правління відповідає за забезпечення того, щоб відповідні системи управління ризиками були встановлені і впроваджені на ПГЗК. Ця відповідальність поширюється на забезпечення того, щоб основні ризики, з якими стикається ПГЗК, були ретельно оцінені і щоб схильність до таких ризиків відповідала стратегічним цілям.

З метою отримання конкурентних переваг ПрАТ «Полтавський ГЗК» на зовнішньому та внутрішньому ринках залізорудної сировини, поліпшення матеріального становища та соціальних умов працівників комбінату, керівництво ставить перед колективом наступні завдання:

1. Забезпечити конкурентоспроможність продукції комбінату на світовому ринку залізорудної сировини за рахунок впровадження сучасних енергозберігаючих технологій, зниження витрат на виробництво, впровадження сучасного економічного, високопродуктивного обладнання, поліпшення металургійних властивостей залізорудних окатків;

2. Виробити 11,500 млн. тонн залізорудних окатків із руди ПГЗК та ЄГЗК за умови забезпечення промислової безпеки, охорони здоров'я працівників комбінату та мінімального негативного впливу на навколишнє середовище;

3. Виконати в рамках діючих контрактів стовідсоткове відвантаження залізорудних окатків, що відповідають вимогам замовників;

4. Виробити 11,080 млн. тонн окатків з вмістом Fe 65% ;

5. Продовжувати вдосконалення системи управління якістю згідно з вимогами міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9001:2015, що забезпечить подальше просування продукції комбінату на світовому ринку, зміцнить довіру споживачів.

Розглянемо та проаналізуємо організаційну структуру ПрАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат» (рис. 2.1, Додаток Б).

На ПрАТ «Полтавський ГЗК» існує структура управління, яка визначається системою відносин та підлеглих між працівниками та керівниками різних рівнів управління.

ПрАТ «Полтавський ГЗК» керується власним кодексом корпоративного управління, затвердженим рішенням Загальних зборів акціонерів ПрАТ «Полтавський ГЗК». Товариство дотримується і не відхиляється від положень кодексу корпоративного управління.

Вдосконалення системи корпоративного управління є компетенцією Правління ПрАТ «Полтавський ГЗК». На щомісячних засіданнях в обов'язковому порядку розглядаються питання оптимізації та підвищення ефективності процесів корпоративного управління. Щомісяця підводяться підсумки роботи Правління в минулому місяці, директор з управління персоналу та побуту доповідає про рух персоналу, скорочення кількості працівників, тощо.

Для успішного функціонування підприємства при розробці стратегії його розвитку також необхідно проводити SWOT-аналіз, складовими якого є сильні і слабкі сторони металургійного підприємства, можливості та загрози, що перешкоджають руху в напрямі досягнення мети та цілей його розвитку. Він є

одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють у комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії. [33]

Завдяки SWOT-аналізу підприємство, враховуючи власний і ринковий потенціал, зможе обґрунтувати свої цілі та стратегії в умовах як стабільної економіки, так і кризових її проявах.

Проаналізуємо сильні, слабкі сторони, можливості та загрози ПрАТ «Полтавський ГЗК» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз конкурентних переваг ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Співвідношення стану потенціалу фірми та напрямків перетворень	Рівень ефективного використання наявних у розпорядженні товариства всіх видів ресурсів
Сильні сторони	Підприємство займає сильну позицію на ринку гірничодобувної промисловості. Надає досить високу якість послуг, яка забезпечується впровадженням нових технологій та роботою компетентного персоналу. Діяльність підприємства орієнтована на експорт, оскільки різноманітність географічної структури продажів робить бізнес компанії більш стабільним в порівнянні з її українськими аналогами. Продукція визнана на міжнародному ринку і має гарну репутацію. Для підвищення репутації підприємство може підвищити якість продукції і розширити межі збуту готової продукції.
Слабкі сторони	Зношення основних виробничих фондів, тобто необхідно придбати модернізоване обладнання. Це дозволить підвищити якість товарів та збільшити обсяг виробництва. Також це позитивно вплине на якість роботи. Існують періодичні проблеми зі збутом продукції, адже сьогодні посилюється боротьба за споживача, що потребує постійного вдосконалення збутової діяльності, ґрунтуючись не лише на сьогоднішньому фінансовому благополуччі партнерів, а й з огляду на перспективи на майбутнє, конкурентоспроможність і стійкість попиту на вироблену продукцію дають можливість налагодити власну мережу реалізації виробленої продукції. Відсутня служба стратегічного менеджменту, але на підприємстві є можливість впровадження корпоративної інформаційної системи для вдосконалення системи управління.
Можливості	Ймовірність падіння попиту на продукцію підприємства в разі появи на ринку Європи «трійки» найбільших гірничорудних компаній України, що дає силу підприємству для боротьби за місце на ринку: повне завантаження виробничих потужностей, жорсткий контроль над якістю послуг, залучення нових клієнтів. Враховуючи досвід роботи в галузі, товарам конкурентів буде важко конкурувати з продукцією підприємства. Зростання тарифів на залізничні перевезення руди.
Загрози	Податкова політика може негативно відобразитися на діяльності ВАТ «Полтавський ГЗК». Значна питома вага зношеного обладнання вимагає додаткової уваги дослідженням і новітнім розробкам. Є велика ймовірність виникнення нових конкурентів через недостатній рівень використання технологічного обладнання. Недоліки в стратегічній діяльності мають негативний вплив на роботу підприємства. Зростає необхідність різкого підвищення якості продукції, що випускається з одночасним зниженням її собівартості для витримування ринкової конкуренції, в першу чергу з боку закордонних виробників.

Система стратегічного планування на підприємстві адекватно та вчасно реагує на непередбачувані зміни зовнішнього середовища та сприяє виваженому вирішенню поточних і стратегічних проблем. Правильно та вчасно прийняті стратегічні рішення на сучасному етапі економіко-політичного становища в країні відіграють ключову роль в успішній діяльності Товариства, роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції та підприємства загалом. Одним із важливих факторів ефективного стратегічного планування є ефективна інноваційна діяльність, яка передбачає формування та розвиток інноваційного потенціалу. Керівництво підприємства володіє знаннями щодо теоретичних та методичних аспектів стратегічного планування, практична реалізація яких сприяє успішному функціонуванню підприємства. Аналіз результатів поетапного дослідження створює найсуттєвіші переваги для підприємства: адаптація до зовнішнього середовища; вирішення проблем, які виникають; координація роботи різних структурних підрозділів; покращення контролю на підприємстві.

Стратегічна мета компанії - подвоїти поточний рівень виробництва залізорудних окатків, досягнувши рівня понад 24 млн тон в рік, при цьому зберігаючи за собою ринкову позицію як конкурентного виробника з низькими витратами виробництва залізорудних окатків високої якості.

Мета буде досягатися шляхом реалізації пріоритетних проектів органічного зростання, збільшення обсягів виробництва за рахунок поступового приросту.

Головним ризиком для подальшого розвитку є збереження сприятливого рівня цін на залізорудну сировину. У той же час, компанія є одним з лідерів виробництва залізорудної сировини з найменшим рівнем собівартості, що дозволяє впевнено дивитися на перспективи подальшого розвитку.

Основою функціонування кожного підприємства є його персонал. Залежно від рівня освіти та кваліфікації, працевіддачі персоналу можна визначити ефективність його функціонування.

2.2 Оцінка ефективності системи контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Контроль являє собою конструктивну систематичну діяльність керівника, спрямовану на наближення фактичного виконання до запланованого результату. Він включає діяльність по формуванню стандартів управління, перевірці й оцінці виконання, здійсненню коригувальних кроків.

Основний метод контролю - це перевірка, яка припускає комбінацію документального аналізу з вивченням справ безпосередньо на місці.

Процес контролю на підприємстві повинен носити всеосяжний характер, охоплюючи всі можливі елементи управлінської діяльності. Він не може бути прерогативою тільки менеджера і його помічників, що виконують ці функції, тобто «контролерів». Кожний керівник підприємства, незалежно від свого рангу, здійснює контроль як частину посадових обов'язків. У цьому зв'язку ні планування, ні формування організаційних структур, ні мотивація і т.п. не розглядаються у відриві від процесу контролю. [29]

Загальна логіка формування системи контролю передбачає виконання таких дій:

- формулювання цілей і завдань системи;
- підготовка необхідної інформаційної бази;
- визначення основних елементів системи;
- проектування моделі системи;
- випробування та перевірка системи;
- оцінювання ефективності системи контролю. [18]

Разом із формуванням системи контролю власник визначає мету діяльності підприємства, здійснює вибір критеріїв його функціонування та встановлює систему контролю за використанням належних йому факторів виробництва товарів чи надання послуг. Паралельно відбувається формування статутного капіталу, достатнього для забезпечення нормальної його роботи, визначаються повноваження загальних зборів акціонерів (учасників) як вищого органу управління, його виключна компетенція, фіксуються права та обов'язки всіх учасників, визначається склад, джерела майна підприємства, повноваження по розпорядженню майном, встановлюється порядок розподілу прибутку. [13]

Для забезпечення конкурентоспроможності потрібно вчасно враховувати зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, в розвитку науки та нових технологій, вимогах споживачів, в політиці конкурентів та бізнес-партнерів, і як наслідок, вчасно вносити коригування в плани, не змінюючи цілей, тим самим підвищуючи шанси підприємства на успіх. Тобто, в даному випадку можна говорити про доцільність таких важливих напрямів контрольної діяльності як: проведення постійного контролю (моніторингу) зовнішнього і внутрішнього середовища та контролю поточної діяльності підприємства, який включає такі складові:

контроль внутрішнього середовища – служить для виявлення змін, які відбуваються у процесі здійснення господарської діяльності всередині самого підприємства;

контроль зовнішнього середовища – виявляє зміни, які визнаються об'єктом контролю, що відбуваються поза підприємством, впливаючи на його діяльність. Зокрема, до підконтрольних завдань належать: визначення характеру змін зовнішнього середовища та ступеня впливу на підприємство, прогнозування рівня змін.

Система внутрішнього контролю – це процедури внутрішнього контролю, прийняті управлінським персоналом суб'єкта господарювання з метою забезпечення правильного та ефективного ведення господарської діяльності, збереження активів, запобігання шахрайству та помилкам, а також виявлення їх, забезпечення точності і повноти облікових записів, своєчасної підготовки достовірної фінансової інформації.

Слід зазначити, що ступінь складності щодо організації внутрішнього контролю відповідає організаційній структурі підприємства, чисельності управлінського персоналу та іншого персоналу, розгалуженості мережі відокремлених підрозділів, ступеню централізації бухгалтерського обліку та інших характеристик підприємства.

Під час формування ефективної системи контролю на підприємстві останнім етапом її створення є оцінка, яка здійснюється з метою визначення доцільності заходів, які були здійснені для її функціонування.

У даному пункті кваліфікаційної роботи оцінимо ефективність системи контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК».

Внутрішній контроль на ПрАТ «Полтавський ГЗК» здійснюється безперервно. Окремі контрольні заходи проводяться в залежності від виникнення такої необхідності. Керівництво підприємства самостійно встановлює склад, терміни і періодичність процедур щодо контролю. Головний принцип організації внутрішнього контролю – доцільність та економічність. Усі документи внутрішнього контролю мають абсолютно конфіденційний характер.

Система внутрішнього контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК» створена для вирішення важливих завдань, серед яких найголовнішими є: збереження і захист активів; перевірка достовірності та повноти облікових даних; забезпечення операційної ефективності бізнесу та економічності ділових операцій; заохочення співробітників дотримуватися визначеної керівництвом підприємства політики та внутрішніх регламентів. Ступінь вирішення вказаних завдань прямо залежить від ефективності контролю.

Невід'ємною частиною загальної системи контролю на підприємстві є зовнішня система контролю на підприємстві.

Даний вид контролю поділяється на зовнішній контроль (з боку зовнішніх інвесторів та державних органів корпоративного контролю) та зовнішній аудит.

До завдань зовнішнього контролю належать:

забезпечення надійності та раціональності господарських операцій;

досягнення оптимальної пропорційності капіталів;

резервування коштів, достатніх для управління комерційними ризиками.

Основною метою зовнішнього контролю є мінімізація ризику фінансових втрат власників і кредиторів, а також підтримка надійності підприємства.

Зовнішній аудит з'ясовує дотримання правил бухгалтерського обліку та звітності з операцій, що здійснює підприємство; стан внутрішнього контролю та

його оцінку; дотримання підприємством положень законодавчих та нормативних актів України; виконання економічних завдань, встановлених рішенням загальних зборів власників.

Згідно даних Державної служби України з питань праці у 2018 році ПРАТ «Полтавський ГЗК» пройшов перевірку щодо стану охорони праці та промислової безпеки. Головним управлінням Держпраці у Дніпропетровській області проведено планову перевірку стану дотримання вимог законодавства та нормативно-правових актів з охорони праці та промислової безпеки, гігієни праці, безпечного поводження з вибуховими матеріалами промислового призначення, державного гірничого нагляду суб'єкта господарювання ПРАТ «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат».

Серед питань, які підіймались: наявність дозволів на експлуатацію машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, експлуатація устаткування підвищеної небезпеки з відпрацьованим граничним строком експлуатації та/або негативним висновком експертного обстеження, експлуатація автомобільного та залізничного транспорту, автомобільних доріг, залізничних колій, експлуатація устаткування з порушенням вимог безпеки та нехтування засобами індивідуального захисту при їх наявності, тощо.

Перед керівництвом підприємства поставлено завдання вжити заходів щодо посилення роботи керівників структурних підрозділів в частині створення безпечних умов праці на підпорядкованих ним виробничих об'єктах.

На ПРАТ «Полтавський ГЗК» певною мірою використовується ризик-орієнтований підхід до оцінки контролю, який часто використовується в практиці незалежного аудиту. Цей підхід полягає у виробленні певних стандартних процедур оцінювання за допомогою спеціальних тестів, опитувальників, інтерв'ю та інших інструментів. За допомогою цих процедур виявляються та розглядаються ризики, що загрожують прибутковості та стабільності розвитку підприємства.

Ризик-орієнтований підхід до оцінки ефективності системи контролю передбачає здійснення регулярного моніторингу можливих ризиків і негативних

чинників у діяльності підприємства з наступним повідомленням про них керівництва та прийняттям необхідних заходів для усунення недоліків. [17]

Політика і процедури ПрАТ «Полтавський ГЗК» з управління ризиками були розроблені для виявлення і аналізу ризиків, з якими воно стикається, для встановлення відповідних лімітів та заходів контролю, а також для проведення відповідних заходів щодо зменшення впливу. Матриця ризиків регулярно (два рази на рік) перевіряється і контролюється Правлінням ПрАТ «Полтавський ГЗК». Цей процес перевірки включає забезпечення виявлення будь-яких нових ризиків, оцінку їх потенційного впливу на діяльність та встановлення відповідних заходів контролю. Правління несе відповідальність за визначення відповідних дій для адекватного моніторингу цих ризиків і створення ефективного середовища контролю. Контроль, як правило, здійснюється Фінансовою дирекцією ПрАТ «Полтавський ГЗК», а оновлення надаються Правлінню та Виконавчому комітету Ferrexpo.

Розглянемо ступені ризику ПрАТ «Полтавський ГЗК» за сферами контролю, опубліковані на інспекційному порталі (табл. 2.8) [16]

Найбільші критерії ризику в роботі ПрАТ «Полтавський ГЗК» визначено у сфері контролю, що стосується геологічного вивчення надр та раціонального ефективного використання надр України; техногенної та пожежної безпеки, цивільного захисту і діяльності аварійно-рятувальних служб; промислової безпеки, охорони праці; поводження з вибуховими матеріалами промислового призначення, гігієни праці; охорона навколишнього природного середовища.

Проте на ПрАТ «Полтавський ГЗК» визначено найважливіші пріоритети в галузі екології:

- постійний моніторинг впливу діяльності на навколишнє середовище;
- реалізація проектів зі зниження рівня викидів в атмосферу;
- полив забоїв в кар'єрі після вибухів та в бездощовий період;
- постійне зменшення утворення відходів підприємства;
- раціональне використання водних та енергоресурсів;
- відповідність міжнародним стандартам.

Таблиця 2.8

Ступені ризику за сферами контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Сфера контролю	Назва органу контролю	Бал за показниками критеріїв ризику	Критерій ризику
Геологічне вивчення надр та раціональне і ефективне використання надр України	Державна служба геології та надр України	60.00	високий
Техногенна та пожежна безпека, цивільний захист і діяльність аварійно-рятувальних служб	Державна служба України з надзвичайних ситуацій	102.00	високий
Державний нагляд за дотриманням вимог ядерної та радіаційної безпеки, що підлягає ліцензуванню	Державна інспекція ядерного регулювання України	-	середній
Будівництво об'єктів, що за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів з середнім (СС2) та значними (СС3) наслідками, що підлягає ліцензуванню	Державна архітектурно-будівельна інспекція України	0.00	незначний
Перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів автомобільним транспортом, міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом, що підлягає ліцензуванню	Державна служба України з безпеки на транспорті	0.00	незначний
Геологічне вивчення надр, їх використання та охорона, а також використання і переробка мінеральної сировини (державний гірничий нагляд)	Державна служба України з питань праці	-	високий
Промислова безпека, охорона праці, поводження з вибуховими матеріалами промислового призначення, гігієна праці	Державна служба України з питань праці	-	високий
Державний нагляд (контроль) за дотриманням вимог санітарного законодавства	Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів	16.00	незначний
Охорона навколишнього природного середовища, раціональне використання, відтворення і охорона природних ресурсів	Державна екологічна інспекція України	-	високий
Галузь електроенергетики	Державна інспекція енергетичного нагляду України	-	незначний

Також слід зазначити що на ПрАТ «Полтавський ГЗК» регулярно проводяться:

- заходи з охорони праці та безпеки;
- навчання та освіта персоналу;
- персонал має повний соціальний пакет;
- розроблено 12 стандартів робочих професій;
- впроваджуються заходи по боротьбі з корупцією та хабарництвом;

управлінський персонал несе відповідальність за складання і достовірне подання консолідованої фінансової звітності відповідно до Міжнародного стандарту фінансової звітності та за таку систему внутрішнього контролю, яку управлінський персонал визначає потрібною для того, щоб забезпечити складання консолідованої фінансової звітності, яка не містить суттєвих викривлень внаслідок шахрайства або помилки.

Система контролю Товариства запобігає можливим випадкам виникнення помилок і шахрайства та акцентує увагу на суттєвих порушеннях. Також дана система контролю відслідковує фактори впливу на здатність підприємства продовжувати свою діяльність у майбутньому, оскільки це припущення використовується управлінським персоналом при підготовці фінансових звітів та впливає безпосередньо на оцінку активів і пасивів підприємства.

Система контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК» створюється задля забезпечення надійності, законності, ефективності, безпеки здійснюваних операцій та захисту від можливих потенційних помилок та порушень. Контроль є найважливішим фундаментальним елементом управління на всіх стадіях діяльності Товариства. Відповідно, такі функції управління як: планування, мотивація, створення організаційних структур нерозривно пов'язані з контролем, який розглядається як процес досягнення встановлених організацією цілей. А його сутність полягає не лише у виявленні проблем, що виникають, та їх ліквідації, а й у впровадженні різноманітних заходів для запобігання подібних ситуацій у майбутньому.

Оцінка ефективності системи внутрішнього контролю надається внутрішнім аудитом безпосередньо вищому керівництву установи з урахуванням затверджених внутрішніх процедур (методології).

Етапи оцінювання аудитором ефективності системи внутрішнього контролю представлено на рис. 2.1



Рисунок 2.1 Етапи оцінювання аудитором ефективності системи внутрішнього контролю [розробка автора].

Розглянемо чинники, що мають вплив на безперервну діяльність Товариства:

втрата важливих ринків збуту та основних постачальників;
виникнення значної заборгованості з виплати дивідендів та припинення їх виплати;

виникнення дефіциту трудових, матеріальних та фінансових ресурсів;
негативний фінансовий стан, про який свідчать основні фінансові коефіцієнти.

Через недостатній рівень організації контролю на підприємстві зустрічаються зловживання службовим становищем, невиконання або неякісне виконання службових обов'язків, неправильна оцінка операцій із заготівлі, виробництва чи реалізації з точки зору доцільності та економічності.

Однією з основних причин не сформованості цілісної системи контролю можна виділити недосконале законодавство. Система державного фінансового контролю України функціонує без існування базового закону, який би встановлював основні поняття у цій сфері, чітко розподіляв би завдання, функції

та повноваження між органами державної та місцевої влади, регламентував відносини між суб'єктами та об'єктами контролю, визначав відповідальність та незалежність відповідних уповноважених посадових осіб. Бюджетний кодекс України не врегульовує цих питань. Норми діючих законів та нормативно-правових актів у сфері державного фінансового контролю не завжди узгоджуються між собою. Методичні рекомендації та інструкції охоплюють лише окремі аспекти. Наслідком безсистемності у правовому полі стала розбалансована система органів, що забезпечують державний фінансовий контроль та аудит.

Вагомою проблемою залишається відсутність чіткого розмежування контрольних функцій бухгалтерської, економічної та контрольно-ревізійної служб, що спростило б управління господарськими процесами, які відбуваються на підприємстві. [15]

Світова практика свідчить, що ефективна система контролю підприємства є похідною від таких чинників, як організаційна структура та принципи розподілу повноважень; зрілість корпоративної культури; наявність чітко встановлених бізнес-цілей та механізму відслідковування ключових показників результативності; наявність компетентного персоналу, що заслуговує на довіру; дотримання необхідних формальних процедур при здійсненні господарських операцій; функціональний внутрішній аудит та незалежна експертиза якості процесів внутрішнього контролю; керівна роль вищого менеджменту у забезпечення досягнення цілей контролю. Впливаючи на ці чинники, можна досягти значного прогресу щодо надійності та ефективності внутрішнього контролю на підприємстві.

Серед найбільш ефективних методів підвищення ефективності системи внутрішнього контролю на сучасних підприємствах є методи розподілу повноважень і відповідальності між працівниками, ротація кадрів, здійснення контролю за окремими напрямками підприємницької діяльності, удосконалення контролю при плануванні продажу, формування справи-досьє на покупців і замовників, діагностика і прогнозування проблем [13].

Проаналізувавши вище зазначені показники підприємницької діяльності Товариства, можна зробити висновок, що ПрАТ «Полтавський ГЗК» проводить успішну політику розвитку виробничих потужностей, що впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Для досягнення максимального результату контролю в управлінні на підприємстві, необхідно модернізувати свої підходи до розвитку і заохочування своїх робітників, що призведе до високої ефективності в усіх аспектах його діяльності.

Аби забезпечити посилення контрольних функцій, особливу увагу слід приділяти перевірці економічної ефективності не лише окремих операцій, а й діяльності підприємства в цілому.

Процес контролю є тим вагомим інструментом, який надає змогу керівництву забезпечити організацію необхідною інформацією про перебіг виконання завдань окремими організаційними ланками та перевірити і скоординувати їх діяльність. Якщо не проводити постійні перевірки регулювання процесу виробничої діяльності підприємства, не можна з впевненістю стверджувати, що його діяльність сприяє досягненню заздалегідь визначеної мети.

Далі розглянемо підходи та заходи щодо формування та впровадження системи контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК».

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПрАТ ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК

3.1 Підходи та заходи щодо формування системи ефективного контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Основною причиною виникнення проблем через недостатній рівень організації контролю на підприємстві є те, що керівники підприємств, не розуміючи суті, мети і завдань внутрішнього контролю, не надають належної уваги формуванню ефективної системи його здійснення.

Вдосконалення існуючої контрольної функції на підприємстві зумовлюється вимогою часу. Проведення недостатнього контролю зі сторони менеджерів унеможливує досягнення відповідних цілей щодо отримання високих та запланованих фінансових результатів. Проведення в обов'язкових випадках інвентаризації сьогодні носить виключно формальний характер та не відображає реального стану активів підприємства, що в результаті призводить до плутанини та протиріч, а також унеможливує отримання єдиної, цілісної характеристики об'єкта.

Для посилення боротьби з нестачами та розкраданням майна необхідно здійснювати внутрішньогосподарський контроль об'єднаними зусиллями всіх наявних спеціалістів, керівників підрозділів та фінансово-бухгалтерських служб. При цьому особливе значення має щоденний контроль за переміщенням цінностей по внутрішніх структурах підприємства.

Результати проведеного дослідження на ПрАТ «Полтавський ГЗК» свідчать, що на підприємстві впроваджується система ефективного контролю, проте можливості контролю як функції управління використовуються сьогодні недостатньо. В окремих випадках система внутрішнього контролю не повністю

відповідає вимогам наукового управління з причин методологічного та організаційного характеру.

В основі системи контролю застосований організаційно-економічний механізм підвищення виробничого потенціалу підприємства який направлений на підвищення ефективності роботи і заробітної плати персоналу підприємства. Тут розглядаються внутрішні чинники і умови зростання продуктивності праці та заробітної плати персоналу підприємства. Структура організаційно-економічного механізму підвищення трудового потенціалу підприємства відображає основні взаємозв'язки між його складовими. Цей механізм базується на соціальному партнерстві та діє через організаційно-адміністративні, економічні, ринкові та соціально-психологічні важелі. [19]

Організаційно-економічні механізми управління гірничо-збагачувального підприємства повинні бути привабливі й вигідні для обох сторін (і для підприємства, і для найманого робітника). Вони повинні бути пов'язані зі способами досягнення соціальних цілей суспільства не тільки економічними, організаційно-адміністративними способами мотивації людської поведінки, а й безпосередньо: шляхом визначення соціальних цілей, підвищення якості життя підвищення соціальної зрілості суспільства і насамперед керівників. Соціальні механізми відповідно до вимог об'єктивних закономірностей багато в чому визначають змістовий аспект управління і задають вектор розвитку всім іншим методам впливу.

Запропонований організаційно-економічний механізм розвитку виробничого потенціалу підприємства представлено у вигляді схеми на рис 3.1

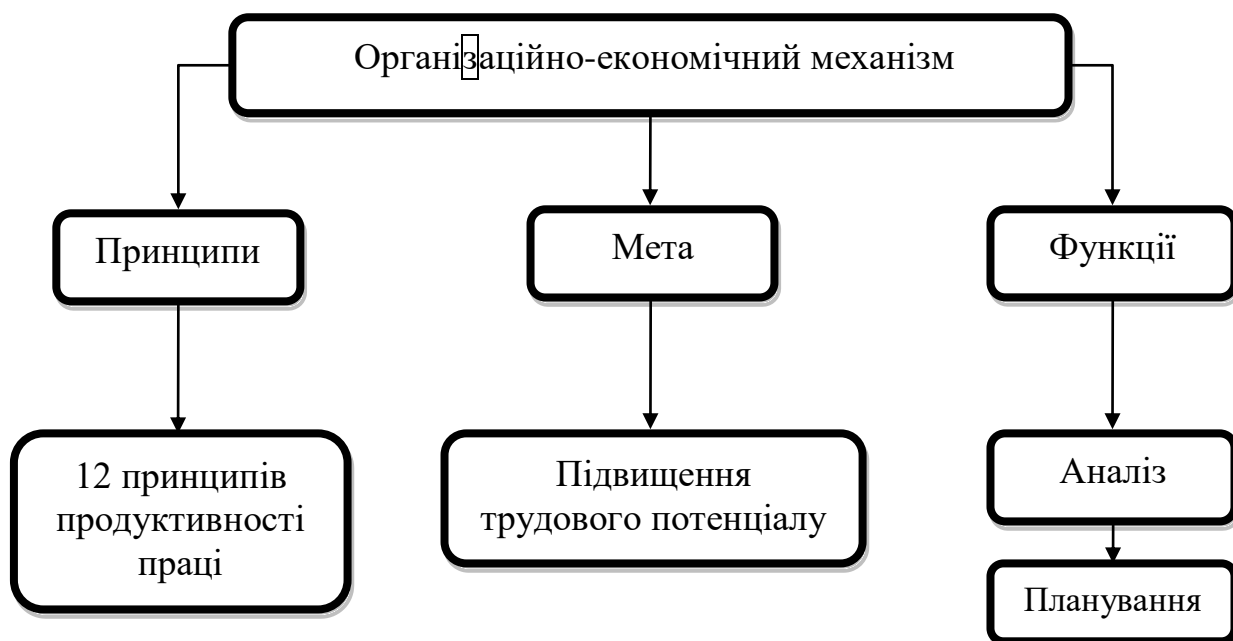


Рисунок 3.1 Організаційно-економічний механізм розвитку виробничого потенціалу підприємства [розробка автора].

Поставлена мета підвищення кадрового потенціалу підприємства досягається на основі принципів, функцій і методів управління. В якості принципів управління пропонується використовувати обґрунтовані Г. Емерсоном дванадцять принципів продуктивності праці

Проведений в другому розділі дипломної роботи аналіз фінансової звітності, управлінського сектора та заохочення працівників дав змогу визначити, що найбільш ефективним напрямком розвитку трудового потенціалу є саме програма соціального розвитку колективу підприємства.

Соціальний розвиток персоналу – це процес вдосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників, задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку. Він забезпечується заходами з професійного навчання персоналу, його виробничої адаптації і атестації, планування трудової кар’єри працівників та їх професійно-кваліфікаційного просування. [32]

Причини планування соціального розвитку колективу ПрАТ «Полтавський ГЗК» виражені тим, що соціальні заходи сприяють виробничо-господарській діяльності підприємства. Зростання культурного та професійного рівня кадрів, покращення житлово-побутових умов та умов праці, зміцнення здоров'я, вираження поваги один до одного є важливими факторами, що впливають на ріст продуктивності праці, покращення якості роботи, а відповідно, і на підвищення ефективності діяльності підприємства.

За здійсненням контролю якості сировини та продукції на підприємстві слідує служба управління якістю. До обов'язків служби відноситься робота, пов'язана з відбором проб, нормативною документацією, методиками досліджень, аналізом, організацією та управлінням системою гарантування і посвідчення якості на підприємстві. При цьому у процес включаються усі необхідні випробування сировини, матеріалів, напівпродуктів і готової продукції, документальне підтвердження їх належної якості й лише після цього видаватися документальний дозвіл на використання продукції у виробництві або на постачання її споживачеві.

Розглянемо вимоги, які висуваються для здійснення контролю якості на ПрАТ «Полтавський ГЗК»:

підприємство повинно мати необхідний набір стандартизованих пристроїв і обладнання;

підготовлений персонал зі спеціальною освітою;

стандартні робочі методики відбору проб;

контроль і випробування готової продукції.

Вагомою проблемою в реалізації ефективного управлінського процесу є відсутність у діяльності підприємства належної організації внутрішнього контролю. Не менш вагомою проблемою залишається відсутність чіткого розмежування контрольних функцій бухгалтерської, економічної та контрольно-ревізійної служб, що спростило б управління господарськими процесами, які відбуваються на підприємстві. Саме тому, аби забезпечити посилення

контрольних функцій, особливу увагу слід приділити перевірці економічної ефективності не лише окремих операцій, а й діяльності підприємства в цілому.

На нашу думку, для підвищення ефективності системи контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК» доцільно створити відділ контролю, який би здійснював контроль за діяльністю підприємства в цілому. Розглянемо схему відділу контролю на рис. 3.2

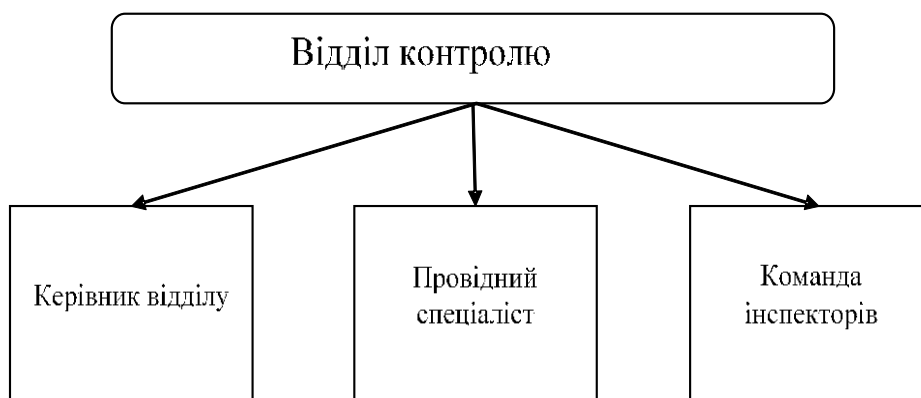


Рисунок 3.2 Відділ контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК» [розробка автора].

До функцій працівників даного відділу буде відноситися інспекція, складання документів, пов'язаних з контролем підприємства, а також комплексне виконання вимог нормативної документації.

Спеціалісти даного відділу матимуть завдання контролювати систему управління ПрАТ «Полтавський ГЗК» в цілому, а не лише окремо по підрозділам, що дасть змогу вчасно виявити недоліки в роботі підприємства, оперативно зреагувати та реалізувати заходи по усуненню проблем.

Під час удосконалення системи ефективного контролю на підприємстві можуть виникнути проблеми як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру. До найбільш поширених і характерних можна віднести:

1. Час. Після проведення спеціалістом попереднього діагностичного аудиту

може виявитися ціла низка проблем, на які керівництво підприємства свідомо чи несвідомо не зважало, часто приховуючи показники. Це зумовлює те, що зацікавленість підприємства загалом починає падати, що може призвести до відмови від змін.

2. Очікування результату. Після отримання сертифікату якості ISO керівники мають намір миттєво отримати результат, але процес управління якістю довготривалий і безперервний. Наявність нової системи не може швидко вирішити всі проблеми, оскільки вирішуючи одні, фірма отримує інші, а подолання проблем – важливий досвід, здобуваючи який вона наближається до бажаного результату.

3. Персонал. Оскільки персонал підприємства не має бажання відмовитися від звичайних методів роботи і негативно ставиться до нововведень, це може не тільки суттєво сповільнити процес впровадження, а і повністю його зупинити.

4. Фінанси. Через вкладення у нововведення значних фінансових ресурсів, ймовірність впровадження суттєво зменшується. [7]

Функціонування даного відділу контролю є актуальним, оскільки зростання нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством; необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства; необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства й уникнення кризових ситуацій.

Необхідність існування відділу контролю виникає у процесі діяльності підприємства під впливом факторів, як зовнішнього так і внутрішнього середовища. На основі дослідження можна стверджувати, що його створення на підприємстві дасть можливість керівництву підприємства:

децентралізувати управління;

створити підрозділ, на який можливо покласти відповідальність за результати роботи;

сконцентрувати необхідну інформацію для планування, прогнозування та управління в одному структурному підрозділі;

забезпечити оперативність збору інформації;
швидкість досягнення цілей планування, обліку, аналізу та управління;
підвищити конкурентоздатність підприємства.

Діяльність відділу контролю буде здійснюватися на основі міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 потенційні вигоди від якого такі:

здатність постійно постачати продукцію та послуги, які задовольняють вимоги замовників, а також застосовані законодавчі та регламентувальні вимоги;

створення можливостей для підвищення задоволеності замовників;

урахування ризиків і можливостей, пов'язаних із середовищем і цілями організації;

здатність демонструвати відповідність установленим вимогам до системи управління якістю.

Установлені в цьому стандарті вимоги до системи управління якістю доповнюють вимоги до продукції та послуг.

Цей стандарт базовано на принципах управління якістю, описаних в ISO 9000:

орієнтація на замовника;

лідерство;

задіяність персоналу;

процесний підхід;

поліпшення;

прийняття рішень на підставі фактичних даних;

керування взаємовідносинами.

Для створення на підприємстві системи контролю, яка буде відповідати сучасним стандартам інформаційної економіки і забезпечить зворотній зв'язок між очікуваннями, первісними планами і досягнутими реальними показниками необхідний розвиток теоретичних і методологічних основ організації контролю на підприємстві.

Таким чином, застосування наведених пропозицій в практичній діяльності в повній мірі забезпечить перетворення контролю з формальної констатації фактів і

результатів діяльності підприємства в дієвий і ефективний засіб ефективного управління ним та в результаті сприятиме якісному вирішенню практичних завдань, щодо динамічного розвитку ПрАТ «Полтавський ГЗК» та його економічного зростання.

У п. 3.2 розглянемо заходи з впровадження системи ефективного контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК».

3.2 Заходи з впровадження системи ефективного контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК»

За сучасних умов розвитку економіки більшість підприємств постали перед проблемою нестабільності на негативного впливу зростання конкуренції на вітчизняних ринках товарів і послуг. Утримати свої позиції і забезпечити стабільність за таких умов можливо тільки за умов ефективного управління. Питання підвищення ефективності управління набуває все більшої актуальності, при цьому система контролю розглядається як невід'ємна його частина.

Впровадження системи ефективного контролю на вітчизняних підприємствах сьогодні набуває все більшої актуальності та є об'єктом дослідження значної кількості вітчизняних і закордонних економістів, що в свою чергу підтверджує її дискусійний і свідчить про необхідність їх аналізу та узагальнення. Питання впровадження системи ефективного контролю не може розглядатися відокремлено від необхідності оцінки її ефективності, як і сам процес її функціонування, що свідчить про те, що оцінка системи ефективного контролю є одним із етапів як процесу її формування, так і процесу її функціонування.

При впровадженні системи ефективного контролю оцінка є одним із етапів її створення і здійснюється з метою визначення ефективності заходів, які були здійсненні для її впровадження. [5]

Процес формування системи ефективного контролю за результатами аналізу існуючих підходів в економічній літературі зображено на рис. 3.3 у вигляді порядкового виконання наступних етапів:



Рисунок 3.3. Процес формування системи ефективного контролю за результатами аналізу існуючих підходів [розробка автора].

Перший включає вивчення організаційних, управлінських, матеріальних, технічних та інших особливостей діяльності підприємства.

Виходячи із положень отриманих в процесі реалізації першого етапу реалізується другий – етап розробки, який забезпечує визначення основних цілей, завдань та принципів функціонування системи, її положень, стандартів, структури, розробка раціонального розподілу обов’язків як по підприємству, так і в середині його організаційних структур, які будуть здійснювати контроль. Тобто

формується модель контролю на підприємстві, яка реалізується на третьому етапі, а тому її умовно можна визначити як етап реалізації. Протягом етапу реалізації здійснюється ряд заходів по впровадженню попередньо розроблених положень: здійснюється підбір контролюючих працівників і створюється окремий підрозділ, який буде здійснювати контрольну функцію, затверджуються положення щодо його функціонування. Четвертий етап полягає у здійсненні безпосередньо контрольних процедур за господарськими операціями підприємства, контроль збереження активів, доцільності їх придбання, контроль стану обліку і достовірності звітності, доцільність прийнятих управлінським персоналом рішень. Останнім етапом процесу формування системи внутрішнього контролю виступає оцінка, сутність якої полягає у визначенні рівня незалежності внутрішнього контролю, визначення відповідності вимог до персоналу умовам функціонування системи контролю, аналіз змін до яких привело впровадження системи внутрішнього контролю (рівень зменшення порушень і зловживань, підвищення ефективності прийнятих рішень тощо), визначення рівня підготовки висновків за результатами контролю та вплив пропозицій по усуненню недоліків на достовірність фінансової звітності. [5]

Оскільки конкретної регламентації організації внутрішнього контролю не має, вона визначається внутрішнім стандартом в межах окремого підприємства. Внутрішній стандарт – це нормативні документи, що деталізують і встановлюють регламенти для здійснення та узагальнення результатів контролю, прийняті і затверджені керівництвом підприємства. [28]

Напрями визначення регламентів формування контрольної інформації:
формування контрольної інформації;
узагальнення контрольної інформації;
використання результатів внутрішнього контролю для прийняття управлінських рішень.

Ознаки класифікації організації внутрішнього контролю:
напрями внутрішнього контролю,
види діяльності;

господарські операції,
час здійснення контрольних дій, рівень контролюваності.

Для організації роботи відділу внутрішнього контролю є необхідними нормативні документи як посадові інструкції, стандарти, графіки, регламенти робочого дня. Вони класифікуються за такими ознаками:

обов'язковість використання;
сфера використання;
конкретизація;
розповсюдження на елементи організаційної структури.

Завдяки поєднанню із системами обліку та управління досягається найвища ефективність контролю за процесами виробництва. Своєчасно проведений контроль дасть змогу виявити основні причини відхилення від нормативних показників.

Відповідальним за створення системи внутрішнього контролю є управлінський персонал, який у відповідності до національних стандартів самостійно вибирає методи і прийоми контролю. Запропонована система контролю витрат дасть змогу вилучити дублювання даних, значно розширить аналітичність обліку, підвищить його контрольні функції та оперативність інформації про відхилення витрат за всіма технологічними процесами, що важливо для прийняття управлінських рішень. Така система дасть змогу вирахувати витрати за кожним видом продукції, визначати очікувану собівартість продукції за підрозділами, своєчасно і якісно регулювати процеси виробництва, реагувати на негативні фактори, що виникають в кожній фазі процесу виробництва продукції.

Для підвищення ефективності системи контролю на ПрАТ «Полтавський ГЗК» необхідно використовувати такі заходи:

встановлювати стандарти, які об'єктивно відображають результати діяльності людей;
готувати якісну інформацію щодо контрольованих процесів;

забезпечувати двобічне спілкування між працівниками органів контролю та людьми, діяльність яких контролюється;

уникати надто пильного контролю;

застосувати методи розробки стандартів, які забезпечать жорсткий, але справедливий контроль;

використовувати методи матеріального стимулювання за досягнення критеріїв;

впроваджувати інформаційно-управлінську систему контролю;

надавати особливої уваги контролю виробничих процесів, тобто процесів здійснення основних видів діяльності організації.

На підприємстві є необхідність створення інформаційно-управлінської системи контролю, тобто формалізованої системи підготовки інформації, потрібної для прийняття управлінських рішень. Існування такої системи дає можливість отримувати інформацію про минуле, теперішнє і майбутнє. Вона базується на використанні комп'ютерної техніки, сучасних комп'ютерних технологій, які орієнтовані на користувача

Проектування інформаційно-управлінської системи передбачає такі етапи:

оцінювання інформаційної бази;

аналіз системи прийняття управлінських рішень;

аналіз інформаційних вимог;

агрегування управлінських рішень — координування та інтегрування конкретних рішень у структурі управління організацією;

проектування процесу оброблення інформації;

виділення етапів у технології оброблення інформації;

оцінювання та аналіз інформації, виданої інформаційно-управлінською системою, з метою виправлення допущених помилок;

встановлення зворотного зв'язку в межах інформаційно-управлінської системи.

Підводячи підсумок, можна сформулювати такі завдання діяльності відділу внутрішнього контролю:

оцінка системи бухгалтерського обліку та контролю на підприємстві;

порівняння фактичних показників діяльності підприємства з плановими, середньогалузевими та фінансовими даними;

перевірка дотримання зовнішньої і внутрішньої бази;

розроблення організаційних регламентів;

координація діяльності служби внутрішнього контролю;

організація системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів;

узагальнення та використання результатів внутрішнього контролю для прийняття управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного кваліфікаційного дослідження зроблено такі висновки:

1. Управлінський контроль в сучасних умовах господарювання доцільно представити як систему, що складається з елементів входу (інформаційне забезпечення контролю), елементів виходу (інформація про об'єкт управління, отримана в результаті контролю) і сукупності наступних взаємопов'язаних ланок: центрів відповідальності; техніки контролю, тобто інформаційно-обчислювальна техніка і технологія; процедури контролю та системи обліку. Управління організацією з використанням системного підходу дає змогу здійснити аналіз різних об'єктів з єдиної точки зору, виявити при цьому найважливіші характерні риси функціонування системи і врахувати найбільш істотні фактори, що впливають на її розвиток.

2. Основним інструментом перевірки ефективності контролю є документальна перевірка, основний акцент якої робиться на тих видах операцій, ризики по яких не мінімізовані до оптимального значення чи, іншими словами, коли ефективність інших форм внутрішнього контролю вимагає уточнення або є невисокою. Для визначення становища підприємства застосовується бенчмаркінг – систематичний пошук і впровадження практичних критеріїв оцінювання контролю.

3. Основною причиною не сформованості цілісної системи контролю є недосконале законодавство. Система державного фінансового контролю України не має базового закону, який би встановлював основні поняття у цій сфері, чітко розподіляв би завдання, функції та повноваження між органами державної та місцевої влади, регламентував відносини між суб'єктами та об'єктами контролю, визначав відповідальність та незалежність відповідних уповноважених посадових осіб. Норми діючих законів та нормативно-правових актів у сфері державного

фінансового контролю не мають узгодженості між собою, а й інколи суперечать один одному.

4. Об'єктом дослідження виступає ПрАТ "Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат", основним видом якого є виробництво залізорудних офлюсованих окатків. Метою діяльності досліджуваного підприємства є одержання прибутку в інтересах акціонерів, шляхом систематичного здійснення виробничо-господарської, інвестиційної, комерційної та іншої підприємницької діяльності.

Основний прибуток підприємство отримує за рахунок експорту окатків до країн Європи, Китаю та Росії.

5. Найменша кількість працівників за досліджуваний період становила 7112 осіб станом на 2017 р. і мала здатність збільшитися до 7478 осіб станом на 2019р. Динаміка абсолютних показників руху персоналу показує, що загальна динаміка показників руху персоналу ПрАТ «Полтавський ГЗК» призвело до збільшення фонду робочого часу.

6. Проаналізувавши основні показники господарської діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» відображають, що підприємство здійснює свою підприємницьку діяльність досить позитивно за 2016-2018 рр. із щорічним покращенням щорічно показників.

Чистий дохід від реалізації продукції станом на 2018 рік складає 22472994 тис. грн. Це на 5526738 тис. грн більше ніж у 2016 році і на 2094315 тис. грн порівняно з 2017 роком. Собівартість реалізованої продукції у 2018 році має тенденцію до зростання. Чистий прибуток станом на 2018 рік він складає 5237383 тис. грн. Цей показник більше на 5196941 тис. грн у 2016 році та на 971293 тис. грн порівняно з 2017 роком.

7. Розглянуто ступені ризику ПрАТ «Полтавський ГЗК» за сферами контролю та визначено найбільші критерії ризику в роботі підприємства у сфері контролю, що стосується геологічного вивчення надр та раціонального ефективного використання надр України; техногенної та пожежної безпеки, цивільного захисту і діяльності аварійно-рятувальних служб; промислової

безпеки, охорони праці; поводження з вибуховими матеріалами промислового призначення, гігієни праці; охорона навколишнього природного середовища

8. Результати проведеного дослідження на ПрАТ «Полтавський ГЗК» свідчать, що на підприємстві впроваджується система ефективного контролю, проте можливості контролю як функції управління використовуються сьогодні недостатньо. В окремих випадках система внутрішнього контролю не повністю відповідає вимогам наукового управління з причин методологічного та організаційного характеру.

9. Вагомою проблемою в реалізації ефективного управлінського процесу є відсутність у діяльності підприємства належної організації внутрішнього контролю.

Враховуючи всі недоліки, виявлені у процесі дослідження вважаємо за потрібне запропонувати наступні рекомендації:

1. Створити відділ контролю, який би здійснював контроль за діяльністю підприємства в цілому.

2. Запропонувати напрями визначення регламентів формування контрольної інформації:

формування контрольної інформації;

узагальнення контрольної інформації;

використання результатів внутрішнього контролю для прийняття управлінських рішень.

3. Використовувати наступні заходи:

встановлювати стандарти, які об'єктивно відображають результати діяльності людей;

готувати якісну інформацію щодо контрольованих процесів;

забезпечувати двобічне спілкування між працівниками органів контролю та людьми, діяльність яких контролюється;

унікати надто пильного контролю;

застосувати методи розробки стандартів, які забезпечать жорсткий, але справедливий контроль;

використовувати методи матеріального стимулювання за досягнення критеріїв;

впроваджувати інформаційно-управлінську систему контролю;

надавати особливої уваги контролю виробничих процесів, тобто процесів здійснення основних видів діяльності організації.

4. Для вдосконалення системи контролю на підприємстві, доцільно орієнтуватися на міжнародний стандарт ISO 9001: 2015, завдяки якому покращиться просування продукції комбінату на світовому ринку. Спираючись на цей стандарт, принципи управління якістю такі: орієнтація на замовника, лідерство, задіяність персоналу, процесний підхід, поліпшення прийняття рішень на підставі фактичних даних, керування взаємовідносинами.

Таким чином, застосування наведених пропозицій в практичній діяльності в повній мірі забезпечить перетворення контролю з формальної констатації фактів і результатів діяльності підприємства в дієвий і ефективний засіб ефективного управління ним та в результаті сприятиме якісному вирішенню практичних завдань, щодо динамічного розвитку ПрАТ «Полтавський ГЗК» та його економічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аудит в агро-промисловому комплексі. Бібліотека економіста 2005-2020
URL: <https://library.if.ua/book/78/5580.html>
2. Бутенко І.А., Курносова А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. Одеса: ППРЕЕД НАН України, 2015. Вип. 60, Т. I. С. 66-74
3. Бутинець Т.А. Внутрішній контроль: елементи організації системи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки*. Житомир: ЖДТУ, 2008. № 1 (43). С. 28
4. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи. Житомир: ЖДТУ, 2010. №1. С. 31-37
5. Винниченко Н. В. Передумови проведення оцінки ефективності системи внутрішнього контролю. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Сімферополь: ТНУ ім. В.І. Вернадського, 2013. С. 59
6. Грищенко О.О., Веремчук Д. В. Фінансова система України: проблеми та перспективи розвитку в умовах трансформації соціально-економічних відносин. Міжнародна науково-практична конференція. Сімферополь : ДІАЙПІ, 2013. 366 с.
7. Гумен О. Проблеми впровадження системи управління якістю на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10. Ч 4. С.67-72 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_10%284%29_17
8. Гур`янов А. Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості* 2011. № 34. С. 274 – 277.
9. Дзьоба В.Б. Удосконалення методики оцінки ефективності системи внутрішнього контролю. *«Молодий вчений»* 2017. № 12 С. 609-611.

10. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємства та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>

11. Дрозд І.К. Внутрішній аудит у секторі державного управління. *Казна України*. 2012. № 2. С. 6.

12. Євтушевська О.А. Оцінка ефективності системи внутрішнього контролю підприємств водного транспорту. *Науковий журнал. Серія: Економічні науки* 2015. №3 (80). С. 214-221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2015_3_24

13. Євтушевська О.А. Проблеми та шляхи вдосконалення існуючих систем організації контролю на підприємствах. *Водний транспорт*. 2014. Вип. 1. С. 124-129.

14. Єфімова О. Системний підхід — основа управління діяльністю підприємств. *Персонал*. 2007. №2 С. 67–72.

15. Зянько В. В., Тесьолкіна А. О. Роль внутрішнього контролю в процесі управління підприємством. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2016. № 1.

16. Інспекційний портал. URL: https://inspections.gov.ua/subject/view/about?subject_id=4605&last-planned-page=3

17. Каліщун С.В., Даниловська Т.О. Оцінювання ефективності внутрішнього контролю на підприємстві. II Міжнародна науково-практична інтернет - конференція для здобувачів вищої освіти і молодих науковців "Інновації в обліково-аналітичному забезпеченні та управлінні фінансово-економічною безпекою держави, регіону, суб'єктів господарювання - міждисциплінарний підхід". Львівський торговельно-економічний університет, 2018.

18. Кізло М. В., Кузьмін О. Є. Система контролю діяльності промислового підприємства: формування та формалізація. Інститут економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка». *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №4. С184-194.

19. Колісніченко П. Т. Принципи формування організаційно-економічного механізму, забезпечення економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(1). С. 163-166.

20. Костирко Р.О. Організація внутрішнього контролю господарських систем. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип., присвяч. Міжнар. наук.-практ. конф. «Контролінг в бізнесі: теорія і практика»*. Київ: КНЕУ, 2008. С. 246–255.

21. Кустовська О. В. *Методологія системного підходу та наукових досліджень* : Курс лекцій Т. : Економічна думка, 2005. с. 124.

22. Левицька І. В. Системний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємств машинобудування. *Серія: Економічні науки. Вісник ЖДТУ*. 2016. № 4 (78).

23. Лозовський О.М. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства. *Серія Економічні науки*. 2014. Вип 6. Ч 3.

24. Новик І. В. Організація системи внутрішнього контролю на підприємстві. *Наукові записки. Scientific Papers*. 2017. № 2 (55)

25. Новікова Н.М. Контроль в управлінській діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка*. Ужгород: ПП"Повч Р.М.", 2010. Спецвип. 29. Ч.1 С. 179–182.

26. Патраманська Л. Ю. Удосконалення підходів до оцінки ефективності внутрішнього контролю на підприємствах електронної комерції. *Ефективна економіка*. 2016. № 10.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5209>

27. Погайдак О.Б., Слободян Н.О. Організаційно-економічний механізм управління розвитком соціогуманітарної компоненти господарської діяльності. *Інноваційна економіка* 2014. № 5. С. 222-230. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_5_44

28. Позднякова Л. О. Формулювання системи контролю на сучасному підприємстві. *Збірник наукових праць УкрДАЗТ*. 2013. вип. 140.

29. Резнік С.М. Система контролю на підприємстві. *Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. №38.
30. Соколян М. Внутрішній комунікаційний аудит. Діагноз: людський чинник. Києво-Могилян. бізнес-студія. 2004. №9. С.15.
31. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2005. №2. С. 146-154
32. Соціальний розвиток колективу. Студопедія. URL: https://studopedia.com.ua/1_215237_sotsialniy-rozvitok-kolektivu.html
33. Сухомлин Л.В. Стабілізація діяльності металургійних підприємств України шляхом здійснення ефективного планування. Причорноморські економічні студії. Випуск 22. 2017.
34. Ткаченко А.М. Прийняття господарських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економіка промисловості*. 2009. № 1. С. 29-32
35. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2000. С. 640.
36. Харченко В. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 1 (31).
37. Хмельницький національний університет. Підходи до менеджменту ЗЕД. / URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1289&T=03&lng=1&st=0
38. Холод Б.І. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств. Зборовська. Академічний огляд. 2010. № 1(32). С. 48 - 54.
39. Черноруцкий И.Г. Методы оптимизации в теории управления. Питер, 2004. С. 255.
40. Шляхта О.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2012. № 68. С. 301-309.
41. Яценко В. М. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи їх вирішення. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. Черкаси, 2012. № 22. С. 3—7.