

ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДОПОМІЖНИМИ ВИРОБНИЦТВАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Діяльність допоміжних виробництв промислових підприємств вимагає оперативної інформації про доцільність та законність здійснених або підлягаючих здійсненню фактів господарського життя, на основі яких керівники і фахівці можуть ухвалювати ефективні управлінські рішення.

Отримання такої інформації стає можливим при організації дієвої системи внутрішнього контролю. Сутність внутрішнього контролю полягає в систематичній перевірці дотримання технології і організації виробництва, виконання планових завдань обсягу виробництва, робіт і послуг, виконання кошторису витрат допоміжними підрозділами. Будучи функцією управління, він є системою спостереження і перевірки посадовими особами господарюючого суб'єкта, в межах своєї компетенції, дотримання всіх стадій технологічного процесу, в цілях раціонального використання ресурсів, оцінку ефективності ухвалених управлінських рішень, дотримання вимог законодавства, перевірку повноти і точності оформлення всіх фактів господарської діяльності первинними документами, запобігання навмисним і ненавмисним помилкам і спотворенням в бухгалтерському обліку і звітності. Тому внутрішній контроль є зворотним зв'язком, в результаті якого орган управління господарюючого суб'єкта забезпечується необхідною інформацією про якість реалізації управлінських рішень.

В даний час на більшості промислових підприємств внутрішньогосподарчий контроль діяльності допоміжних виробництв здійснюється лише бухгалтерською службою. Виявлення невикористаних резервів підвищення ефективності виробництва можливо в умовах функціонування системи внутрішнього контролю, здійснюваного не тільки бухгалтерською службою, але і фахівцями технічних служб, які мають відповідні компетенції щодо організації виробничих процесів в цехах допоміжних виробництв.

У цих умовах актуальним є дослідження організаційного

аспекту побудови системи внутрішнього контролю процесів, що протікають у сфері виробничого обслуговування в рамках промислового підприємства.

Питання організації внутрішньогосподарчого контролю розглядалися у працях вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків в області бухгалтерського обліку, контролю і аудиту Андріанова Д.П., Афанасьєва В.Г., Белобжецкого І.А., Бородкина А.С., Бутенца Ф.Ф., Валуєва Б.І., Ефремова С.А., Крамаровського Л.М., Максимової В.Ф., Соколова Я.В., Суйца В.П., Терехова А.А., Тішкова І.Е., Шеремета А.Д. та інших. Однак, слід зазначити, що організаційний аспект внутрішнього контролю діяльності допоміжних виробництв досі залишаються практично недослідженим.

Завданням дослідження є виробити пропозиції щодо удосконалення організації внутрішнього контролю виробничого обслуговування промислових підприємств.

1.1. Економічні цілі діяльності допоміжних виробництв

Формування системи цілей пов'язане з необхідністю розкриття загального підходу до їх структуризації, розробки самої системи цілей, аналізу зв'язків, що існують між цілями виробничих підрозділів і відповідних заводських служб. Такий підхід і дає можливість розглядати цілі контролюючих і контрольованих підрозділів в єдності і служить відправним моментом у вирішенні завдань вдосконалення системи внутрішнього контролю діяльності допоміжних виробництв.

Загальний підхід до розробки системи цілей будь-якої системи достатньо повно розглянутий в спеціальній літературі [1, с. 73 – 75; 4, с. 140-150]. Він передбачає виконання наступних основних процедур: формулювання загальної мети системи і її редукцію шляхом постановки локальних цілей кожної підсистеми. При цьому визначальною у формулюванні змістовних цілей будь-якої системи є мета системи вищого порядку.

Загальна мета повинна якнайповніше характеризувати основні орієнтири функціонування системи і сприяти виявленню ефективних шляхів їх досягнення. Цього можна добитися шляхом її опису у вигляді ієрархічної структури, всі елементи якої взаємозв'язані і взаємообумовлені, конкретизують загальну мету, визначені її змістом. Іншими словами, необхідно всесторонньо описати загальну мету у вигляді сукупності підлеглих їй приватних цілей (підцілей), тобто

виконати її декомпозицію.

У економічній літературі пропонується декілька варіантів рішення цієї задачі. Найбільш поширеними з них є:

1) інтерпретація складної цілі у формі графа (дерева) цілей, де цілі вищого рівня послідовно дезагрегуються на складові їх підцілі [4, с. 146; 132];

2) опис складної цілі у вигляді матриці, за підметом та присудком перелічується єдиний набір цілей, а на перетинанні рядків і стовпців ставиться позначка при наявності (відсутності) взаємозв'язку відповідних цілей [4, с. 146].

Слід зазначити, що графічна й матрична структури доповнюють одна одну. Перша описує принциповий склад і співвідношення цілей різних рівнів, друга більш детально характеризує внутрішні відносини й взаємозв'язок багаточільових систем.

Незважаючи на те, що загальний підхід до цільополягання є повністю справедливий і відносно допоміжних виробництв, його використання в даному конкретному випадку вимагає урахування двох обставин:

1) об'єктивно існує підпорядкованість цілей допоміжних виробництв інтересам і цілям основного виробництва;

2) економічні цілі є загальними для окремих видів допоміжних виробництв.

Перша обставина обумовлена тим, що діяльність допоміжних виробництв спрямована, головним чином, на забезпечення продукцією й послугами підрозділів основного виробництва. Продукція допоміжних виробництв використовується переважно на даному підприємстві, і всі витрати, пов'язані з її виробництвом, включаються в собівартість кінцевої продукції. Це робить не завжди доцільним збільшення обсягів виробництва окремими допоміжними підрозділами, а виходить, вимагає чітких акцентів у змістовному формулюванні цілей.

Спільність економічних цілей допоміжних виробництв визначається, з одного боку, спільністю більшості класифікаційних характеристик, з інший, - самим змістом економічної діяльності, пов'язаної з використанням усіх видів ресурсів і одержанням матеріально-речовинних результатів. Ці дві обставини прийняті до уваги на стадії постановки економічних цілей допоміжних

виробництв.

Функціонування допоміжних виробництв носить більш складний характер і представляє із себе сукупність взаємозалежних технічних, економічних і соціальних процесів. Існують і інші важливі для управління характеристики цілей, які зовсім випадають із поля зору в ході редукції загальної цілі. Не позначені, наприклад, сфери діяльності допоміжних виробництв, у яких реалізуються цілі, не враховується фактор часу, що визначає необхідність вибору різних організаційних форм і методів досягнення постійних і разових цілей. Загалом, редукція розкриває тільки один, змістовний аспект проблеми цільополягання, а це виявляється недостатнім для розв'язку багатоскладових завдань управління. Інші аспекти характеризує наступна класифікація цілей промислового підприємства:

- характер цілей: технічні, економічні, соціальні;
- відношення до сфер діяльності: інвестиційні, конструкторські, технологічні, матеріально-технічного забезпечення, виробничого обслуговування, основного виробництва, сфери збуту, господарського обслуговування;
- відношення до центрів реалізації: реалізовані всіма підрозділами, реалізовані групами підрозділів, реалізовані окремими підрозділами;
- відношення до центрів відповідальності: із чітко обкресленими центрами відповідальності з неухважною відповідальністю;
- відношення до об'єкта й суб'єкта управління: цілі керованої системи, цілі керуючої системи;
- строки досягнення: стратегічні, поточні, оперативні;
- стабільність реалізації: постійні, періодичні, разові;
- форма вираження результату: кількісні, якісні;
- зв'язок з функціями управління: функціональні міжфункціональні [5].

У даному конкретному випадку практичне значення мають класифікації цілей стосовно сфер діяльності й центрів відповідальності, стабільності реалізації, зв'язки з функціями управління. Вони, насамперед, потрібні для осмислення принципових напрямків удосконалювання організаційної структури управління, тому що об'єктивна необхідність посилення взаємозв'язків й взаємодії конструкторської, технологічної, постачальницької, диспетчерської і

інших функцій, перетворення центрів діяльності з "розсіяною" відповідальністю в центри із чітко обкресленою відповідальністю, реалізації міжфункціонального підходу в управлінні, - усе це вимагає створення якісно нових функціональних форм, що створюють реальні умови для використання цілеспрямовано функціонуючого економічного механізму.

Вирішуючи завдання постановки економічних цілей діяльності допоміжних виробництв, необхідно виходити з наступної методологічної послідовності: кожен систему слід розглядати в ієрархії систем (з одного боку, як частину більш складної системи, з іншої, - як відносно самостійну систему, що складається з ряду підсистем).

У першому випадку система досліджується в рамках більш складної системи, частиною якої вона є. Її зв'язки, цілі, інші параметри "поведінки" аналізуються при цьому з погляду інтересів надсистеми. У другому випадку аналіз ведеться з позицій мікропідходу - досліджується власна структура системи, вивчаються її внутрішні зв'язки, формуються загальні й локальні цілі. Але досить повна характеристика складної системи може бути дана тільки на основі сполучення макро- і мікропідходів [5].

Виходячи із цього, загальна ціль допоміжного виробництва як системи об'єктивно визначається ціллю надсистеми, тобто підприємства. Вона деталізується шляхом постановки локальних цілей окремих видів допоміжних виробництв, що виступають у якості відосблених підсистем.

Сформульована в літературі генеральна економічна ціль підприємства - одержання необхідних матеріально-речовинних результатів при досягненні максимально можливої економії живої й упредметненої праці [5] потребує, на нашу думку, уточнення, оскільки орієнтація на максимально можливу економію приводить до використання технічно необґрунтованих норм, зниженню якості продукції, робіт і послуг. Обґрунтоване нормування й дотримання технологічних режимів виробництва виключає можливість значної економії, і цю обставину потрібно враховувати в процесі формулювання цілей.

На наш погляд, акцент слід робити не на мінімізацію, а на оптимізацію витрат. Це припускає залучення в виробництві саме тих обсягів ресурсів, які дійсно необхідні в певних конкрет

них умовах з урахуванням заданих обсягів робіт і технічно обґрунтованих норм витрати ресурсів.

Висновки і перспективи подальших розробок. Генеральною ціллю допоміжного виробництва як цілісної відособленої системи є задоволення потреб підприємства в продукції й послугах при оптимізації обсягів споживаних ресурсів і рівня витрат. Це впливає з тези про підпорядкованість цілі будь-якої системи інтересам і цілям надсистеми. При постановці локальних цілей кожного виду допоміжних виробництв слід виходити з наступних принципових положень.

1. Допоміжне виробництва як економічна система має на вході ресурси - засоби праці, предмети праці, трудові ресурси, на виході - продукцію й послуги. Ефективність використання ресурсів знаходить узагальнене вираження в рівні витрат виробництва.

Цей момент повинен знайти відбиття в системі економічних цілей.

2. Використання ресурсів і створення конкретних результатів виробництва складає зміст економічної діяльності кожного з допоміжних виробництв, тому економічні цілі повинні бути для них загальними.

3. Підхід до редукції генеральної цілі, що припускає її детально розгорнуту характеристику, тобто виділення окремих локальних цілей, доцільно використовувати, як нам представляється, на рівні підприємства в цілому.

Сформульовані відповідно до цих положень економічні цілі допоміжних виробництв показані в табл. 1.

Природно, їх можна при необхідності розукрупнити виходячи з тих локальних завдань, які вирішуватимуться у кожному конкретному випадку.

Можливості досягнення цілей, що стоять перед виробничими підрозділами, багато в чому, а іноді і повністю, залежать від діяльності відділів і служб. Власне економічна діяльність інструментальних, ремонтних і інших допоміжних виробництв проходить під впливом планово-економічного відділу, відділу праці і заробітної плати, бухгалтерії, здійснюючих внутрішній контроль об'ємів продукції, ресурсів, витрат.

Таблиця 1

Економічні цілі допоміжних виробництв і технічних служб, безпосередньо контролюючих їх діяльність

Загальні економічні цілі	Об'єкти контролю	Деталізація загальних цілей	Підрозділи, орієнтовані на досягнення цілей	
			Види допоміжних виробництв	Відділи і служби
01	02	03	04	05
Задоволення потреби в продукції і послугах допоміжних виробництв	Допоміжне виробництво як економічна система	Оптимізація об'ємів продукції, що випускається, послуг в номенклатурі	Інструментальні	Відділ інструментального господарства
			Ремонтні	Відділ головного механіка
			Транспортні	Транспортний відділ
			Енергетичні	Відділ головного енергетика
		Інструментальні	Відділ інструментального господарства	
		Ремонтні	Відділ головного механіка, відділ капітального будівництва	

Продовження табл. 1

01	02	03	04	05
		Забезпечення ритмічності випуску продукції, послуг	Транспортні	Транспортний відділ
			Енергетичні	Відділ головного енергетика
			Інструментальні	Відділ інструментального господарства
			Ремонтні	Відділ головного механіка, відділ капітального будівництва
			Транспортні	Транспортний відділ
			Енергетичні	Відділ головного енергетика
Оптимізація обсягу ресурсів	Засоби праці	Оптимізація складу	Інструментальні	Відділ інструментального господарства
			Ремонтні	Відділ головного механіка, Відділ капітального будівництва
			Транспортні	Транспортний відділ

Продовження табл.1

01	02	03	04	05
		Ефективність використання	Енергетичні	Відділ головного енергетика
			Інструментальні	Відділ інструментального господарства
			Ремонтні	Відділ головного механіка, Відділ капітального будівництва
			Транспортні	Транспортний відділ
			Енергетичні	Відділ головного енергетика
	Предмети праці	Оптимізація запасів	Інструментальні	Відділ інструментального господарства
			Ремонтні	Відділ головного механіка, Відділ капітального будівництва
			Транспортні	Транспортний відділ
			Енергетичні	Відділ головного енергетика

Продовження табл.1

01	02	03	04	05
	Трудові ресурси	Оптимізація чисельності тих, що працюють	Інструментальні	Відділ інструментального господарства
Ремонтні			Відділ головного механіка, Відділ капітального будівництва	
Транспортні			Транспортний відділ	
Енергетичні			Відділ головного енергетика	
Оптимізація витрат	Допоміжне виробництво як економічна система	Оптимізація витрат, залежних від діяльності допоміжних виробництв	Інструментальні	Відділ інструментального господарства
			Ремонтні	Відділ головного механіка, Відділ капітального будівництва
			Транспортні	Транспортний відділ
			Енергетичні	Відділ головного енергетика

Проте, ця дія носить швидше інформаційний характер. Вони утворюються безпосередньо у сфері виробництва, в процесі використання ресурсів для виконання необхідних підприємству робіт, і залежать від рівня технічної оснащеності цехів, організації і технології виробництва, використання ефективних в технічному і економічному відношенні матеріалів. Таким чином, економічні результати діяльності допоміжних виробництв багато в чому визначені результатами технічного прогресу, а ця галузь повністю знаходиться в компетенції технічних служб підприємства. Потрібно, проте, уявляти, що впровадження досягнень науково-технічного прогресу здійснюється заради економічного, а звідси і соціального розвитку, тому в діяльності технічних служб необхідна чітка орієнтація на економічні цілі.

Початкове посилання, що визначає загальну спрямованість в постановці економічних цілей, полягає в наступному: оскільки відповідні технічні служби визначають своїми діями можливості досягнення цехами економічних цілей, що стоять перед ними, остільки цілі для цехів і служб мають бути загальними.

Для того, щоб економічні цілі об'єкту були досягнуті, потрібні одночасні зусилля двох систем - контрольованої і контролюючої. Ця теза представляється нам безперечною, такою, що не вимагає яких-небудь інших обґрунтувань. У методичному відношенні вона реалізована в табл. 1.

1.2. Вдосконалення організаційних форм внутрішнього контролю

Відмінності в характеристиках допоміжних виробництв вимагають розробки адекватних організаційних структур, здатних інтегрувати зусилля трудових колективів на шляхах до досягнення цілей, що стоять перед ними. У всіх випадках потрібно прагнути до того, щоб можливі варіанти організаційних структур спочатку мали чітку орієнтацію на кінцеву економічну ціль допоміжних виробництв.

Реалізація сформульованих в [6] принципів узгодженості організаційної структури системи, що управляє, з природною структурою керованого об'єкту і принципу комплексності управління відокремленими об'єктами вимагає, на нашу думку, вирішення двох головних завдань. Необхідно, по-перше, створити для кожного виду допоміжних виробництв цільові комплекси, що включають підрозділи

контрольованої і контролюючої систем. Приведені в табл. 1, цілі є для них загальними, а ця обставина дає усі підстави шукати шляхи їх з'єднання в організаційному аспекті. При цьому слід враховувати, що в результаті створення таких комплексів може бути отриманим не тільки організаційний ефект. Спільність цілей відкриває перспективу формування єдиного госпрозрахункового механізму, який сприяє узгодженій діяльності цехів та відділів.

По-друге, потрібно радикально змінити практику переважної централізації внутрішнього контролю, що склалася в промисловості, в економічних відділах заводоуправління і піти по шляху доцільного поєднання централізованого і децентралізованого підходів. Тоді можна буде зосередити в створюваних комплексах всі функції оперативного, поточного і, до певної міри, подальшого контролю, підсилити їх взаємозв'язок і цільову спрямованість.

У той же час необхідно істотно поліпшити координацію діяльності окремих видів допоміжних виробництв, досягти комплексності в управлінні всією системою виробничого обслуговування основних цехів. При цьому слід мати на увазі, що конкретні форми організації повинні бути залежними від масштабів виробництва і ряду інших характеристик. І якщо на крупних підприємствах допоміжними виробництвами керують відповідні управління, а виробничі підрозділи мають корпусну організацію, то на середніх і дрібних підприємствах доцільними будуть інші її форми.

Що стосується завдання, пов'язаного з необхідністю комплексного управління процесами, що протікають в допоміжних виробництвах, то її необхідно вирішувати шляхом передачі частині функції контролю із заводських відділів безпосередньо в цільові комплекси. Аналогічний підхід до децентралізації функцій управління підсистемами ресурсів, виробництва і збуту вже описаний в літературі. Він передбачає передачу з планово-економічного відділу робіт по поточному контролю економічних параметрів підсистеми засобів праці у відділ головного механіка, підсистеми предметів праці - у відділ постачання, підсистеми трудових ресурсів - у відділ праці і заробітної плати, підсистеми виробництва продукції - у виробничо-диспетчерський відділ. При цьому за планово-економічним відділом передбачається зберегти перспективне планування економічного розвитку системи, методичне керівництво і координацію в області

поточного планування, виконання звітних робіт по плануванню діяльності підприємства, методичне керівництво аналітичною роботою, узагальнення аналітичної інформації, підготовленої в інших відділах підприємства, звітний підрахунок резервів підвищення ефективності виробництва [2, с. 162-163].

Аналогічним чином можна децентралізувати функцію контролю, залишити за бухгалтерією методичне керівництво обліком у всіх підрозділах, контроль законності господарських операцій і схоронність власності, узагальнення інформації про функціонування всіх підсистем, що надається різними відділами, складання місячних, квартальних і річних звітів [2, с. 163].

Такий підхід, як справедливо вважають його прихильники, усуне всі недоліки, що виникають в умовах переважної централізації: складність взаємодії відділів в циклі управління економічними об'єктами, "розсіювання" відповідальності за економічні результати на рівні виробничих підрозділів, інформаційну неупорядкованість, відсутність або недостатній рівень контролю доцільності і законності господарських операцій в місцях їх здійснення [2, с. 81 – 99].

Підкреслюється, що доцільна децентралізація не руйнує єдину систему збору і узагальнення бухгалтерської інформації, не послаблює контрольну функцію і загальне керівництво обліком. Пояснюється це, по-перше, тим, що бухгалтерський облік як цілісна інформаційна система складається з підсистем, виділених відповідно до природного складу економічних об'єктів, і стосовно цих підсистем в бухгалтеріях формуються групи виконавців, кожна з яких веде облік операцій у межах своєї підсистеми. Систематизацію вихідної інформації здійснюють звітні групи, що завершують обліковий цикл на рівні балансових узагальнень і формують з окремих підсистем струнку систему бухгалтерського обліку. Це обумовлює принципову можливість передати обов'язки по веденню обліку і внутрішнього контролю у відповідні заводські служби, а узагальнювати результативну інформацію по самостійних ділянках обліку в головній бухгалтерії. Відмінність полягає лише в тому, що в даному випадку бухгалтерія узагальнюватиме інформацію, створену, так би мовити, на стороні тими ж людьми, але що працюють вже в інших структурних підрозділах. При цьому не міняється ні зміст результатної інформації, ні методика її узагальнення, цілісність системи бухгалтерського

обліку, таким чином, зберігається.

По-друге, зберігається єдине керівництво обліком з боку головного бухгалтера і його центрального апарату. Вироблення методичних правил ведення обліку, обов'язкових для всіх підрозділів, функціональне підпорядкування їх керівництва головному бухгалтеру з усіх питань організації і методики обліку, право постійного контролю роботи бухгалтерів кожного виробничого і управлінського підрозділу підприємства - все це дозволить головному бухгалтеру централізовано управляти системою господарського, зокрема бухгалтерського обліку [2, с. 106 – 107].

Приведені доводи справедливі, на наш погляд, відносно як обліку, так і внутрішнього контролю. Переконаливим тому доказом може служити практика деяких передових підприємств, де перераховані функції виконуються децентралізовано і у виробничих підрозділах, і в управліннях головного механіка, головного енергетика, матеріально-технічного постачання, інших службах. У свою чергу, перераховані управлінські служби здійснюють централізоване керівництво економічною роботою у всіх підлеглих ним підрозділах і виконують звітні роботи.

Таким чином, досвід управління економікою передових промислових підприємств і розглянуті в попередньому викладі теоретичні докази свідчать про можливість і доцільність реалізувати принцип комплексності в організації внутрішнього контролю діяльності допоміжних виробництв шляхом максимально допустимої передачі з відділів і служб заводу управління в цільові комплекси попереднього, поточного і подальшого контролю.

Принципове рішення цієї задачі показано в табл. 2.

Перед тим, як перейти до опису пропонованих нами варіантів організації внутрішнього контролю операцій, пов'язаних із виробничим обслуговуванням відзначимо, що важливе місце в них відводиться виробничо-диспетчерській службі. На неї доцільно покласти функції, пов'язані із забезпеченням узгодженої діяльності цільових допоміжних комплексів на користь ритмічної роботи - цехів основного виробництва, які орієнтовані на кінцевий результат - випуск підприємством продукції. Багаторічний досвід свідчить про недостатню узгодженість в роботі окремих допоміжних цехів, а це приводить до негативних наслідків у сфері основного виробництва.

Таблиця 2

Економічні цілі і функції допоміжних виробництв

Цільові комплекси допоміжного виробництва	Економічні цілі (загальні для всіх комплексів)	Види внутрішнього контролю		
		Попередній	Поточний	Подальший
01	02	03	04	05
Інструментальний	Оптимізація об'ємів продукції, що випускається, послуг в номенклатурі досягнення необхідних якісних характеристик продукції, послуг	+	+	+
Ремонтно-механічний	Забезпечення ритмічності випуску продукції, послуг Оптимізація складу засобів праці	+	+	+
Ремонтно-будівельний	Ефективність використання засобів праці Оптимізація запасів предметів праці	+	+	+
Транспортний	Оптимізація чисельності тих, що працюють	+	+	+
Енергетичний	Оптимізація витрат, залежних від діяльності допоміжних виробництв	+	+	+

Крім того, необхідно висловити ще один принциповий момент. У традиційній структурі функція матеріально-технічного забезпечення інструментальних, ремонтно-механічних і інших цехів повністю централізована у відділі матеріально-технічного постачання. Це створює не завжди переборні труднощі в їх роботі, приводить до різного роду неув'язок, збоїв, взаємних претензій, що, зрештою, негативно впливає на діяльності основного виробництва.

У запропонованих нами структурах функція матеріально-технічного забезпечення багато в чому децентралізована: на великих підприємствах в цільові комплекси введений сектор матеріально-технічного постачання, на середніх і малих - вона покладається на службу організації і забезпечення виробництва.

Ми вважаємо, що реалізація цих пропозицій створює нові організаційні можливості контролю всієї системи виробництва.

Інструментальним та ремонтним виробництвам присутні загальні класифікаційні характеристики (за винятком характеристик обсягу виробництва) [5, с. 19].

Аналогічним чином складаються справи відносно транспортного і енергетичного виробництв. Тому, намагаючись осмислити можливі варіанти організації контролю, доцільні для різних по масштабах підприємств, ми приймаємо у якості головної, класифікацію допоміжних цехів за обсягом виробництва. Інші, показані в табл. 3 класифікації, доповнюють її уточнюючими характеристиками і у взаємозв'язку з нею дозволяють підійти до конкретних варіантів організації контролю.

Приведені в табл. 3 дані свідчать, що для інструментальних і ремонтних виробництв типовими є три групи підрозділів:

- великі підрозділи з серійним або масовим типом виробництва, значною і нестабільною номенклатурою різномірної і складної продукції, що випускається безперервно або через певні проміжки часу;

- середні підрозділи з індивідуальним або серійним типом виробництва, значною і нестабільною номенклатурою різномірної і складної продукції, що випускається через певні проміжки часу;

- малих підрозділи з індивідуальним або серійним типом виробництва, значною і нестабільною номенклатурою, різномірної і складної продукції, що випускається через певні проміжки часу.

Існування цих трьох груп допоміжних виробництв, схожих по більшості класифікаційних характеристик, але принципово різних по обсягах виробництва продукції, робіт і послуг, обумовлює необхідність розробки адекватних варіантів організації внутрішнього контролю.

Таблиця 3

Характеристика крупних, середніх і дрібних виробництв
по класифікаційних ознаках

Ознаки і підстави класифікацій	Обсяг виробництва					
	Інструментальні, ремонтні			Транспортні, енергетичні		
	Великі	Середні	Дрібні	Великі	Середні	Дрібні
01	02	03	04	05	06	07
Тип виробництва						
- індивідуальний	-	+	+	-	-	-
- серійний	+	+	+	+	+	+
- масовий	+	-	-	+	+	+
Широта номенклатури						
- значна	+	+	+	-	-	-
- незначна	-	-	-	+	+	+
Стабільність номенклатури						
- стабільна	-	-	-	+	+	+
- нестабільна	+	+	+	-	-	-
Однорідність продукції						
- однорідна	-	-	-	+	+	+
- різнорідна	+	+	+	-	-	-
Складність продукції						
- проста	-	-	-	+	+	+
- складна	+	+	+	-	-	-
Характер здійснення виробничого процесу в часі						
- безперервний	+	-	-	+	+	+
- дискретний	+	+	+	+	+	+

За інших рівних для даного випадку умов обсяг виробництва визначає внутрішню орієнтацію цільових комплексів - як виробничу, так і управлінську. Цей висновок є справедливим також для транспортних і енергетичних цехів, що мають загальні класифікаційні характеристики номенклатури, однорідності і складності продукції, але різні характеристики типу і обсягу її виробництва.

Звернемося тепер безпосередньо до варіантів організаційних структур.

Перший варіант (рис. 1) розрахований на формування цільових комплексів допоміжних виробництв крупних підприємств зі складною організацією виробництва. Він передбачає децентралізацію функцій технічної, постачальницької, диспетчерської і економічної служб і зосередження їх в цільових комплексах окремих видів допоміжних виробництв. На чолі кожного комплексу знаходиться відділ, що реалізовує всю сукупність технічних, економічних і організаційних заходів, які забезпечують цілеспрямоване функціонування підрозділів, що входять у комплекс. Завданням відділу можливим є досягнення всієї суми локальних цілей, перерахованих в табл. 2. Він включає наступні сектори, що комплексно впливають на контрольований об'єкт за допомогою реалізації покладених на них функцій.

1. Сектор організації виробництва здійснює оперативний контроль виробничих процесів. Він інформаційно взаємозв'язаний зі всіма секторами і цехами комплексу, а також виробничо-диспетчерським відділом (ВДВ) підприємства. Сектор утворюється шляхом децентралізації частини персоналу ВДВ.

2. Технічний сектор здійснює функції технічного і технологічного забезпечення. Він інформаційно взаємозв'язаний зі всіма секторами і цехами комплексу, відділами головного технолога і головного конструктора підприємства, а утворюється шляхом децентралізації частини фахівців названих відділів.

3. Сектор матеріально-технічного постачання здійснює забезпечення виробничого процесу всіма видами матеріальних ресурсів. Він інформаційно взаємозв'язаний зі всіма секторами, складськими і виробничими підрозділами комплексу, а також відділом матеріально-технічного постачання ВМТП підприємства. Утворюється сектор шляхом децентралізації частини персоналу ВМТП.

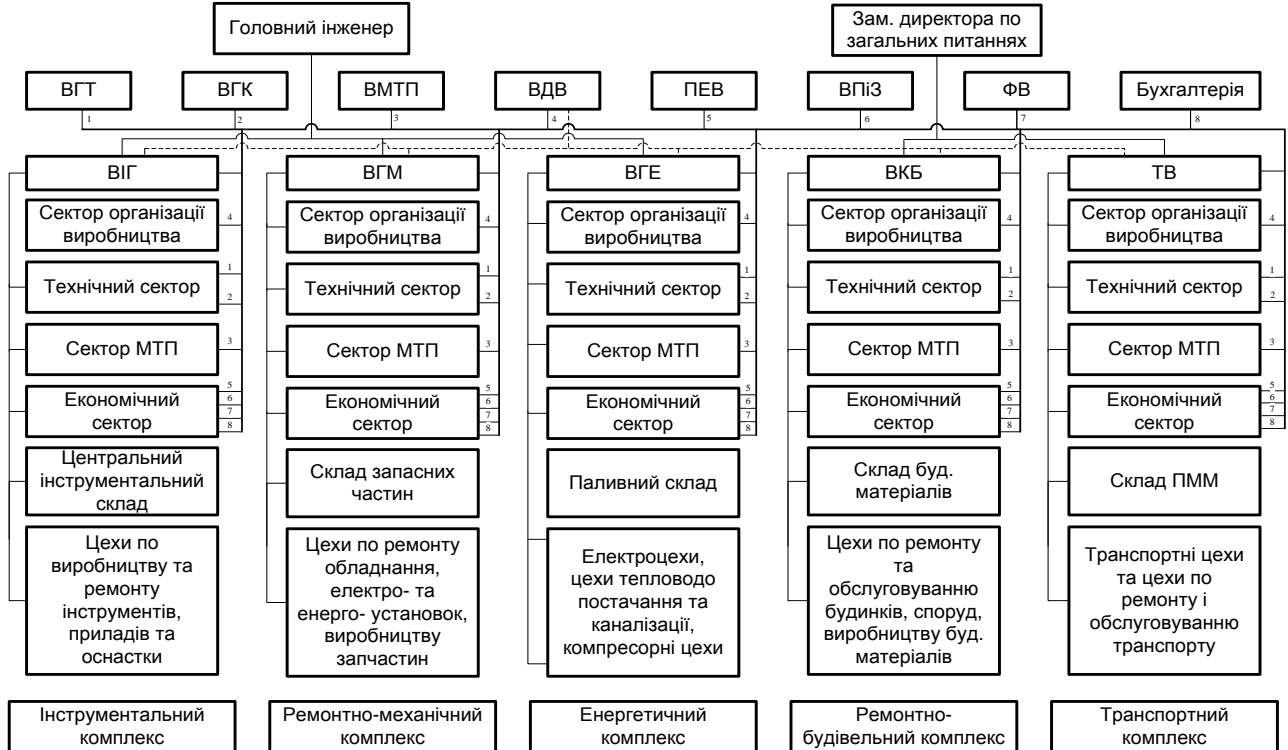


Рис. 1. Структура організації контролю великих підприємств

4. Економічний сектор здійснює функції оперативного, поточного і подальшого контролю виробничої діяльності. Він інформаційно взаємозв'язаний зі всіма секторами комплексу, складськими і виробничими підрозділами, економічними відділами підприємства. Сектор утворюється шляхом децентралізації частини персоналу планово-економічного відділу (ПЕВ), відділу праці і заробітної плати (ВПіЗ) і бухгалтерії.

Загальне керівництво інструментальним, ремонтно-механічним і енергетичним комплексами здійснює головний інженер, ремонтно-будівельним і транспортним комплексами - заступник директора по загальних питаннях. Координація діяльності всіх комплексів покладена на ВДВ.

При такому підході основні завдання контролю виконуються в цільових комплексах. Цим створюються передумови для просторового наближення технічних і економічних функцій до центрів ухвалення рішень і відповідальності, для посилення взаємодії персоналу з різною спеціалізацією.

Другий варіант (рис. 2) розрахований на формування системи внутрішнього контролю допоміжних виробництв в рамках підприємств з середнім масштабом і спрощеною організацією виробництва.

Він припускає об'єднання інструментального, ремонтного і енергетичного виробництв в єдиний енерго-механічний комплекс, під керівництвом головного механіка, і зосередження в ньому функцій технічної, постачальницької, диспетчерської і економічної служб. Відділ повністю відповідає за досягнення цілей виробничими підрозділами, що організаційно увійшли до комплексу, і включає наступні бюро, що комплексно впливають на контрольований об'єкт за допомогою покладених на них функцій:

1. Бюро організації і забезпечення виробництва здійснює оперативний контроль виробничих процесів. Воно повністю відповідає за забезпечення цехів, що входять у комплекс, всіма видами матеріальних ресурсів, за виконання плану виробництва продукції і послуг, направляє і координує роботу підрозділів у напрямі реалізації мети комплексу. Бюро інформаційно взаємозв'язане зі всіма управлінськими, виробничими і складськими підрозділами комплексу, ВМТП і ВДВ підприємства, і формується шляхом децентралізації частини персоналу названих відділів.

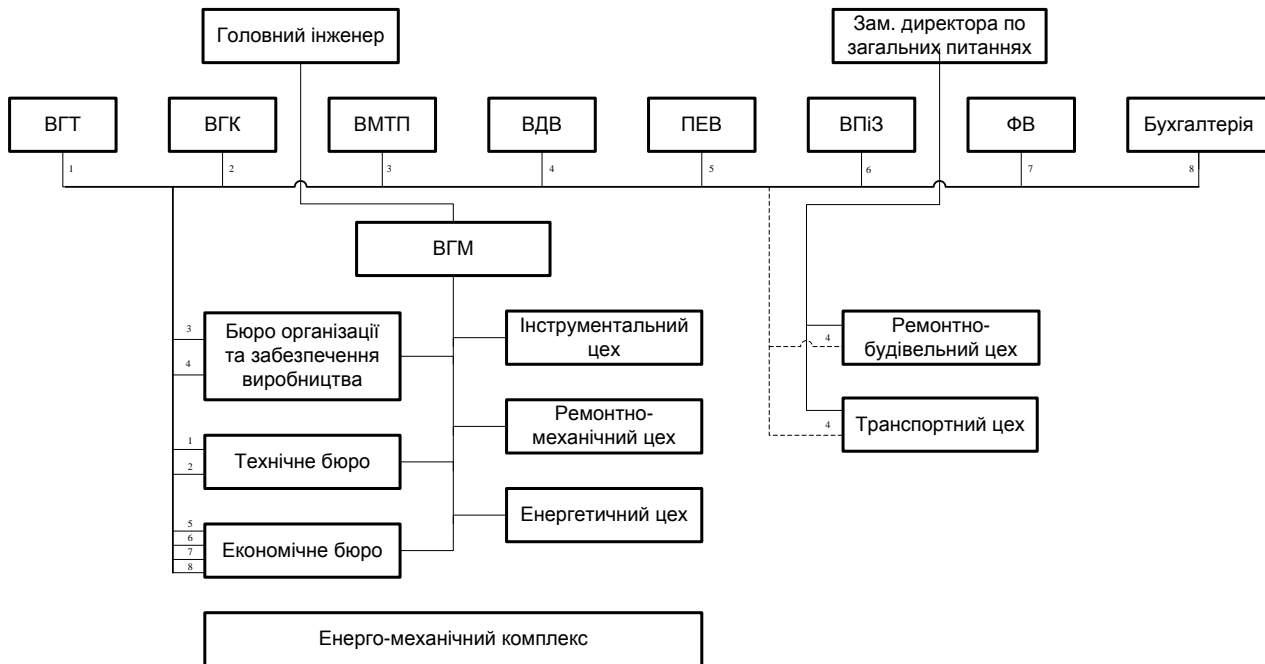


Рис. 2. Структура організації контролю діяльності допоміжних виробництв середніх підприємств

2. Технічне бюро здійснює функції технічного і технологічного забезпечення виробничих процесів. Воно інформаційно взаємозв'язане зі всіма бюро і цехами комплексу, а також відділами головного технолога і головного конструктора. Формується бюро за допомогою децентралізації частини фахівців названих відділів.

3. Економічне бюро здійснює функції попереднього, поточного і подальшого контролю виробничої діяльності. Воно відповідає за виконання планів і дотримання нормативів, збереження власності і за інші економічні питання діяльності комплексу. Бюро інформаційно взаємозв'язане зі всіма управлінськими, виробничими, складськими підрозділами комплексу і економічними відділами підприємства. Формується бюро за допомогою децентралізації частини персоналу ПЕВ, ОПіЗ і бухгалтерії.

Загальне керівництво енерго-механічним комплексом здійснює головний інженер. Разом з енерго-механічним комплексом у пропонованій оргструктурі виділені ремонтно-будівельний і транспортний цехи. Контроль процесів, що протікають в них, забезпечується наявністю в їх структурі фахівців, що виконують функції оперативного, поточного і подальшого контролю, а також матеріально-технічного, організаційного і технологічного забезпечення виробничих процесів. Загальне керівництво діяльністю здійснює заступник директора по загальних питаннях. Координація діяльності всього допоміжного виробництва покладена на ВДВ.

Третій варіант (рис. 3) організації внутрішнього контролю діяльності допоміжних виробництв доцільно використовувати на дрібних підприємствах зі спрощеною організацією виробництва при малій чисельності виробничих підрозділів і персоналу управлінських служб. Як і другий варіант, він передбачає об'єднання інструментальної, ремонтно-механічної і енергетичної ділянок в єдиний комплекс виробничого обслуговування, яким керує відділ головного механіка, і виділення у якості самостійних підрозділів ремонтно-будівельної і транспортної ділянок.

Комплекс виробничого обслуговування підпорядковується головному інженеру і включає групу фахівців, що здійснюють вплив на контрольований об'єкт за допомогою покладених на них функцій. У нього входять диспетчер, інженер по інструменту, інженер по устаткуванню, інженер-енергетик та економіст.

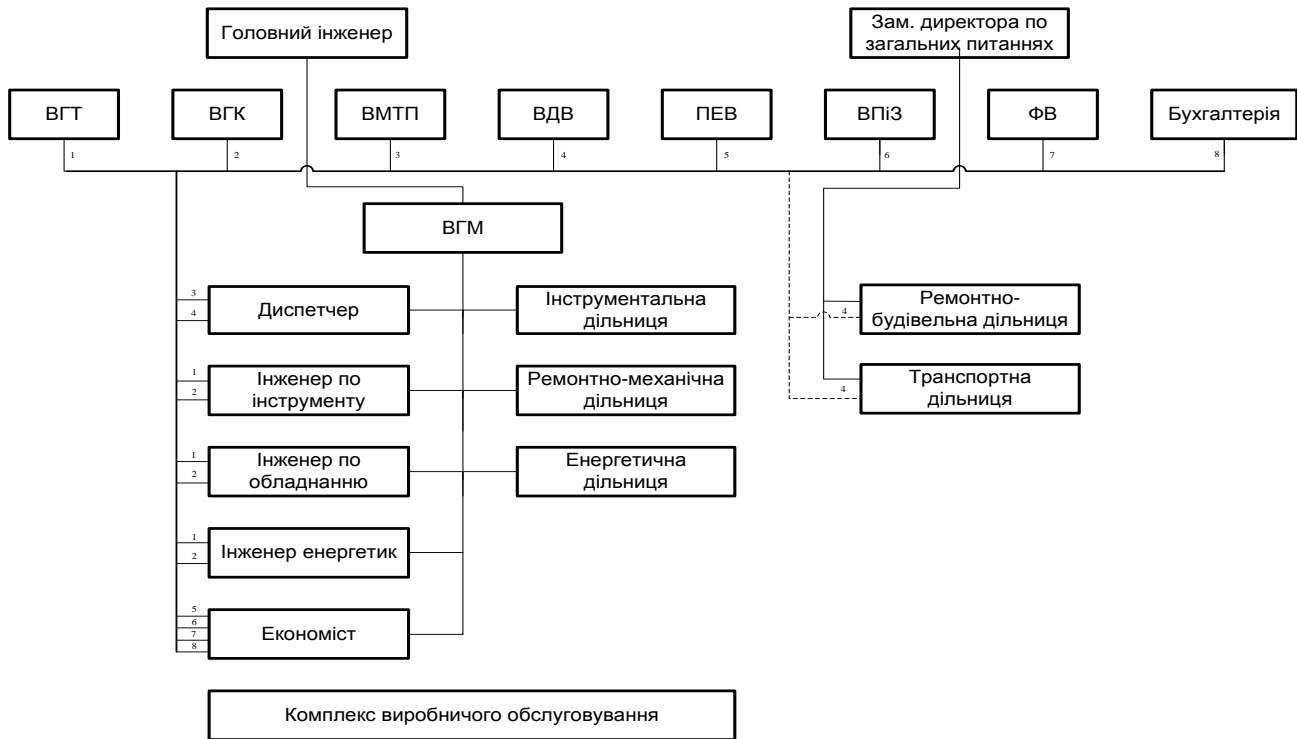


Рис. 3. Структура організації контролю діяльності допоміжних виробництв дрібних підприємств

Комплексне керівництво ремонтно-будівельною і транспортною ділянками здійснюють начальники цих підрозділів і підлеглі ним фахівці, що реалізують оперативний, поточний і подальший контроль. У запропонованій структурі реалізуються практично ті ж функції і інформаційні зв'язки, які розглянуті в другому варіанті.

Формування організаційних структур шляхом створення цільових комплексів допоміжних виробництв корінним чином міняє систему впливу контролюючих підрозділів, що існує нині, на об'єкти контролю. Замість малоефективної функціональної дії буде реалізований принцип комплексності в організації контролю системи допоміжного виробництва в цілому і окремими її підсистемами.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Архипов Н.И. Исследование систем управления. - М.: ПРИОР, 2002. — 384 с.
2. Валуев Б.И. Проблемы развития учёта в промышленности. - М. Финансы и статистика, 1984. - 215 с.
3. Валуев Ю.Б. Программно-целевой подход в формировании организационной структуры управления промышленным предприятием: Дис. ... канд. экон. наук / Одесское отделение Института экономики АН УССР. - Одесса, 1987. - 153 с.
4. Мильнер Б.З. Организация программно-целевого управления. - М.: Наука, 1960. - 376 с.
5. Рубцов С.В. Методика программно-целевого управления предприятием: [Электронный ресурс]. - (режим доступа: <http://www.printer-publisher.ruprint.ru>)
6. Шерер І.Л. Організаційні форми та госпрозрахунковий механізм управління допоміжними виробництвами (на прикладі підприємств машинобудування). Дис. канд. екон. наук. Одеса, 1989 р. 174 с.
7. Шерер І.Л. Цільовий підхід до організації управління допоміжними виробництвами промислового підприємства. Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи: Матеріали VIII між нар. наук.-практ. конф. (29-30 березня 2013 р., м. Одеса)/ОНУ ім. Мечникова. – Одеса: видавець Букаєв В.В., 2013. – 340 с.