

**Секція 5**  
**к.е.н., доцент Шерер І.Л.**  
**доцент кафедри бухгалтерського обліку та аудиту**  
**Одеський національний економічний університет**  
**E-mail: tutor121960@gmail.com**

## **КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД В ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ВИРОБНИЧОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ОСНОВНИХ ЦЕХІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

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 чіткої орієнтації можливих варіантів організаційних структур на кінцеву економічну ціль допоміжних виробництв.

Реалізація сформульованого в [2] принципу комплексності управління відокремленими об'єктами вимагає, на нашу думку, вирішення двох головних завдань організації внутрішнього контролю. Необхідно, по-перше, створити для кожного виду допоміжних виробництв цільові комплекси, що включають підрозділи контрольованої і контролюючої систем. Наведені в табл. 1, цілі є для них загальними, а ця обставина дає усі підстави шукати шляхи їх з'єднання в організаційному аспекті.

По-друге, потрібно радикально змінити діючу в промисловості практику переважної централізації функцій внутрішнього контролю 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.

В той же час необхідно істотно поліпшити координацію діяльності окремих видів допоміжних виробництв, досягти комплексності контролю всієї системи 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 великих підприємствах діяльність допоміжних виробництв контролюють відповідні управління, а виробничі підрозділи мають корпусну організацію, то на середніх і малих підприємствах доцільними будуть інші її форми.

Що стосується завдання, пов'язаного з необхідністю комплексного контролю процесів, що протікають в допоміжних виробництвах, то його необхідно вирішувати шляхом передачі частини функції контролю із заводських відділів безпосередньо в цільові комплекси. Аналогічний підхід до децентралізації функцій контролю підсистем 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 зарплати, 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, зведений підрахунок резервів підвищення ефективності виробництва [1, с. 162-163].

Аналогічним чином можна децентралізувати функцію внутрішнього контролю, залишити за бухгалтерією методичне керівництво організацією контролю у всіх підрозділах, контроль законності господарських операцій і збереження власності, узагальнення інформації про функціонування всіх підсистем, що надається різними відділами, складання звітів [1, с. 163].

Такий підхід, як справедливо вважають його прихильники, усуне всі недоліки, що виникають в умовах переважної централізації: складність взаємодії відділів, «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 [1, 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 зведені 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 [1, с. 106 – 107].

Вище викладене свідчить про можливість і доцільність реалізації принципу комплексності в організації внутрішнього контролю діяльності допоміжних виробництв шляхом максимально допустимої передачі з відділів і

служб заводоуправління в цільові комплекси попереднього, поточного і подальшого контролю.

Принципове рішення цієї задачі показано в табл. 1.

Таблиця 1

Економічні цілі і функції допоміжних виробництв

Цільові комплекси допоміжного виробництва	Економічні цілі (загальні для всіх комплексів)	Види внутрішнього контролю		
		Попередній	Поточний	Подальший
Інструментальний	Оптимізація об'ємів продукції, 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 працюючих	+	+	+
Енергетичний	Оптимізація витрат, залежних від діяльності допоміжних виробництв	+	+	+

Намагаючись осмислити можливі варіанти організації внутрішнього контролю, доцільні для різних по масштабах підприємств, ми приймаємо у якості головної, класифікацію допоміжних цехів за обсягом виробництва. Інші, показані в табл. 2 класифікації, доповнюють її уточнюючими характеристиками і у взаємозв'язку з нею дозволяють підійти до конкретних варіантів організації контролю.

Наведені в табл. 2 дані свідчать, що для інструментальних і ремонтних виробництв типовими є три групи підрозділів:

- крупні 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;

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

Таблиця 2

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
Тип виробництва						
- індивідуальний	-	+	+	-	-	-
- серійний	+	+	+	+	+	+
- масовий	+	-	-	+	+	+
Широта номенклатури						
- значна	+	+	+	-	-	-
- незначна	-	-	-	+	+	+
Стабільність номенклатури						
- стабільна	-	-	-	+	+	+
- нестабільна	+	+	+	-	-	-
Однорідність продукції						
- однорідна	-	-	-	+	+	+
- різномірна	+	+	+	-	-	-
Складність продукції						
- проста	-	-	-	+	+	+
- складна	+	+	+	-	-	-
Характер здійснення виробничого процесу в часі						
- безперервний	+	-	-	+	+	+
- дискретний	+	+	+	+	+	+

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. 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.

### **Список використаної літератури**

1. Валуев Б.И. Проблемы развития учёта в промышленности. – М. Финансы и статистика, 1984. – 215 с.
2. Шерер І.Л. Організаційні форми та госпрозрахунковий механізм управління допоміжними виробництвами (на прикладі підприємств машинобудування). Дис. канд. екон. наук. Одеса, 1989 р. 174 с.
3. Шерер І.Л. Можливі підходи до структуризації економічних цілей допоміжних виробництв промислового підприємства Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 2 / відпов. ред. І.Б. Садовська. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2015 . с. 397-401.
4. Рубцов С.В. Методика программно-целевого управления предприятием: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.printer-publisher.ruprint.ru>.