

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ДОПОМІЖНИХ ВИРОБНИЦТВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

## THE ORGANIZATIONAL ASPECTS OF INTERNAL CONTROL ACTIVITIES AUXILIARY PROCESSES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

Шерер І.Л.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту,  
Одеський національний економічний університет

*У статті розглянуто можливі підходи до організації внутрішнього контролю діяльності допоміжних виробництв промислових підприємств на базі створення цільових комплексів. Цільові комплекси побудовані для кожного виду допоміжних виробництв та включають підрозділи контролюваної і контролюючої підсистем. У створюваних комплексах зосереджені всі функції оперативного, поточного і подальшого контролю.*

**Ключові слова:** допоміжні виробництва, промислові підприємства, технічні служби, внутрішній контроль, організаційні структури, цільові комплекси.

*В статье рассмотрены возможные подходы к организации внутреннего контроля деятельности вспомогательных производств промышленных предприятий на базе создания целевых комплексов. Целевые комплексы построены для каждого вида вспомогательных производств и включают подразделения контролируемой и контролирующей подсистем. В создаваемых комплексах сосредоточены все функции оперативного, текущего и последующего контроля.*

**Ключевые слова:** вспомогательные производства, промышленные предприятия, технические службы, внутренний контроль, организационные структуры, целевые комплексы.

*The article discusses the possible approaches for establishing internal control activities auxiliary facilities of industrial enterprises on the basis of the targeted complexes. The target systems are constructed for each type of ancillary industries and include units of the controlled and controlling systems. The generated complexes are concentrated all functions are operational, current and subsequent control.*

**Keywords:** secondary production, industrial enterprises, technical services, internal control, organizational structure, target complexes.

**Постановка проблеми.** 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 під час організації дієвої системи внутрішнього контролю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання організації внутрішньогосподарчого контролю розглядалися у працях вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків в галузі бухгалтерського обліку, контролю і аудиту, а саме у роботах А.С. Бородкина, Ф.Ф. Бутинця, Б.І. Валуєва, Л.М. Крамаровського, Н.П. Ілюхіної, В.Ф. Максимової, Я.В. Соколова, В.П. Суйця, А.А. Терехова, І.Е. Тішкова, А.Д. Шеремета. Однак слід зазначити, що

організаційний аспект внутрішнього контролю діяльності допоміжних виробництв досі залишається майже недослідженим.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Погоджуючись загалом із пропонованим у ряді робіт підходом і методичними рішеннями, що впливають із нього, відзначимо, що розробки безпосередньо не торкаються організації внутрішнього контролю діяльності допоміжних виробництв. В одних випадках розглянуті загальнотеоретичні питання організації та методики проведення внутрішнього контролю [3], в інших надано пропозиції щодо практичної реалізації внутрішнього контролю в системі управління діяльністю підприємства загалом [2].

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Завданням дослідження є вироблення пропозицій щодо удосконалення орга-

нізації внутрішнього контролю виробничого обслуговування промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відмінності в характеристиках допоміжних виробництв вимагають розроблення 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 роботі [4] принципів узгодженості організаційної структури управляючої системи з природною структурою керованого об'єкта 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.

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

Водночас необхідно істотно поліпшити координацію діяльності окремих видів допоміжних виробництв, досягти комплексності контролю виробничого обслуговування основних цехів. При цьому слід мати на увазі, що конкретні форми організації повинні бути залежними від масштабів виробництва і ряду інших характеристик.

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.

Такий підхід 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 невпорядкованість, відсутність або недостатній рівень контролю доцільності і законності господарських операцій в місцях їх здійснення.

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 природ-

ного складу економічних об'єктів, 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 щодо ведення 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 цьому випадку бухгалтерія узагальнюватиме інформацію, створену, так би мовити, на стороні тими ж людьми, але які працюють вже в інших структурних підрозділах. При цьому не змінюється ні зміст результатної інформації, ні методика її узагальнення, цілісність системи бухгалтерського обліку, таким чином, зберігається.

Крім того, 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 дасть змогу головному бухгалтеру централізовано управляти системою господарського, зокрема бухгалтерського обліку [1, с. 106–107].

Приведені доводи справедливі, на наш погляд, стосовно як обліку, так і внутрішнього контролю. Переконливим 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. А 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.

Перед тим, як перейти безпосередньо до опису пропонуваних 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.

Крім того, необхідно висловити ще один принциповий момент. У традиційній структурі функція матеріально-технічного забезпечення інструментальних, ремонтно-механічних та 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 діяльність 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 дрібних 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 стосовно транспортного і енергетичного виробництв. Тому, намагаючись осмислити можливі варіанти організації контролю, доцільні для різних за масштабами підприємств, ми приймаємо як головну класифікацію допоміжних цехів за обсягом виробництва. Інші класифікації, показані в табл. 1, доповнюють її уточнюючими характеристиками і у взаємозв'язку з нею дають змогу підійти до конкретних варіантів організації контролю.

Приведені в табл. 1 дані свідчать про те, що для інструментальних і ремонтних виробництв типовими є три групи підрозділів:

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

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

3) дрібні підрозділи з індивідуальним або серійним типом виробництва, значною і неста-

Таблиця 1

**Характеристика великих, середніх і дрібних виробництв  
за класифікаційними ознаками**

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	+	+	+	+	+	+

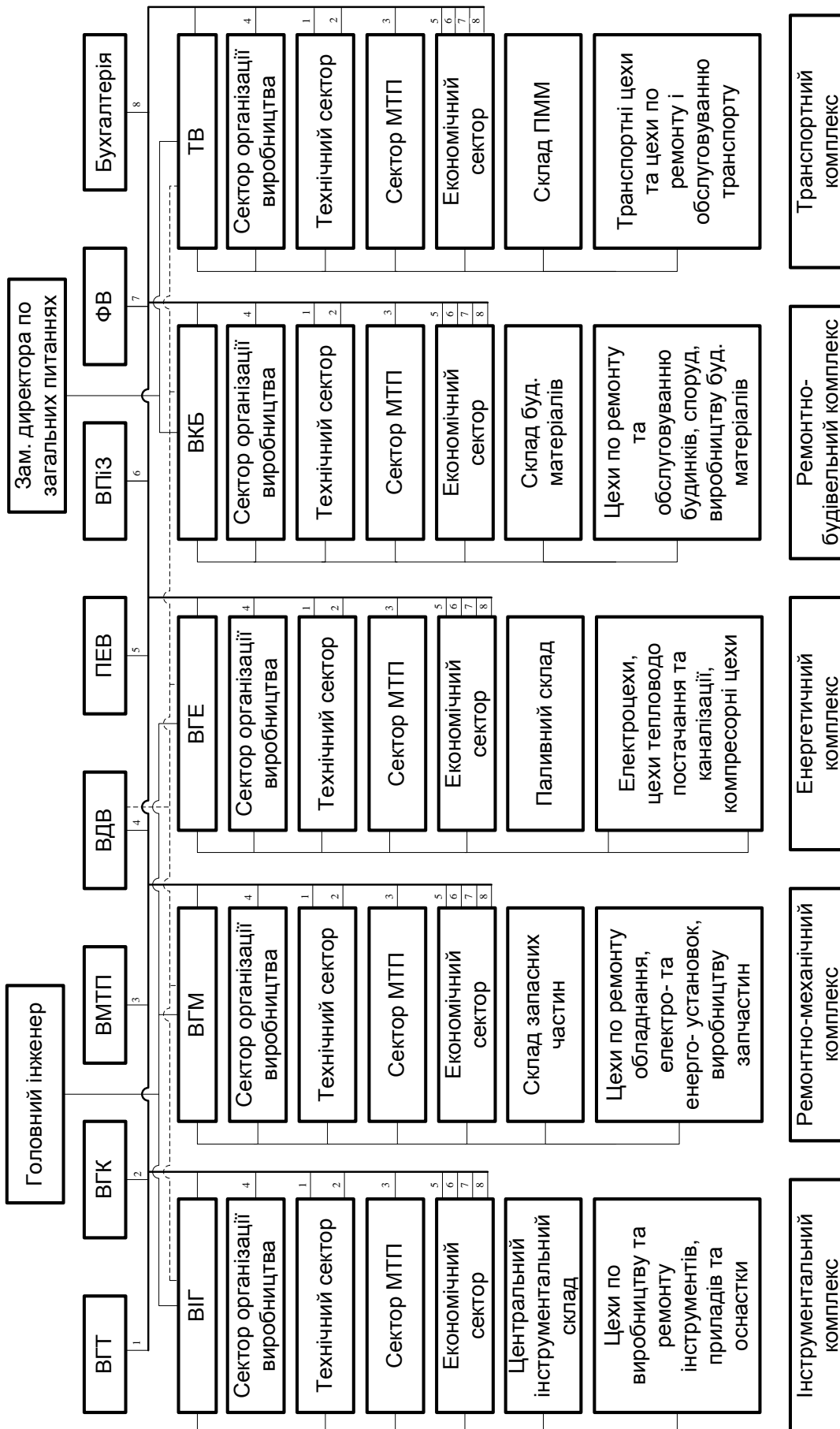


Рис. 1. Структура організації внутрішнього контролю діяльності допоміжних виробництв великих підприємств



більшою номенклатурою різномірної і складної продукції, що випускається через певні проміжки часу.

Існування цих трьох груп допоміжних виробництв, схожих за більшістю класифікаційних характеристик, але принципово різних за обсягами виробництва продукції, робіт і послуг, обумовлює необхідність розробки адекватних варіантів організації внутрішнього контролю. За інших рівних для цього 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 є досягнення всієї суми локальних цілей [5, с. 119]. Він включає такі 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 з усіма 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 з усіма 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 з усіма секторами, складськими і виробничими підрозділами комплексу, а також відділом матеріально-технічного постачання ВМТП підприємства. Утворюється сектор шляхом децентралізації частини персоналу ВМТП.

4) Економічний сектор здійснює функції оперативного, поточного і подальшого контр-

олю виробничої діяльності. Він інформаційно взаємозв'язаний з усіма 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.

За такого підходу 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 із середнім масштабом і спрощеною організацією виробництва.

Він припускає об'єднання інструментального, ремонтного і енергетичного виробництв в єдиний енергомеханічний 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 такі 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, а також формується шляхом децентралізації частини персоналу названих відділів.

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

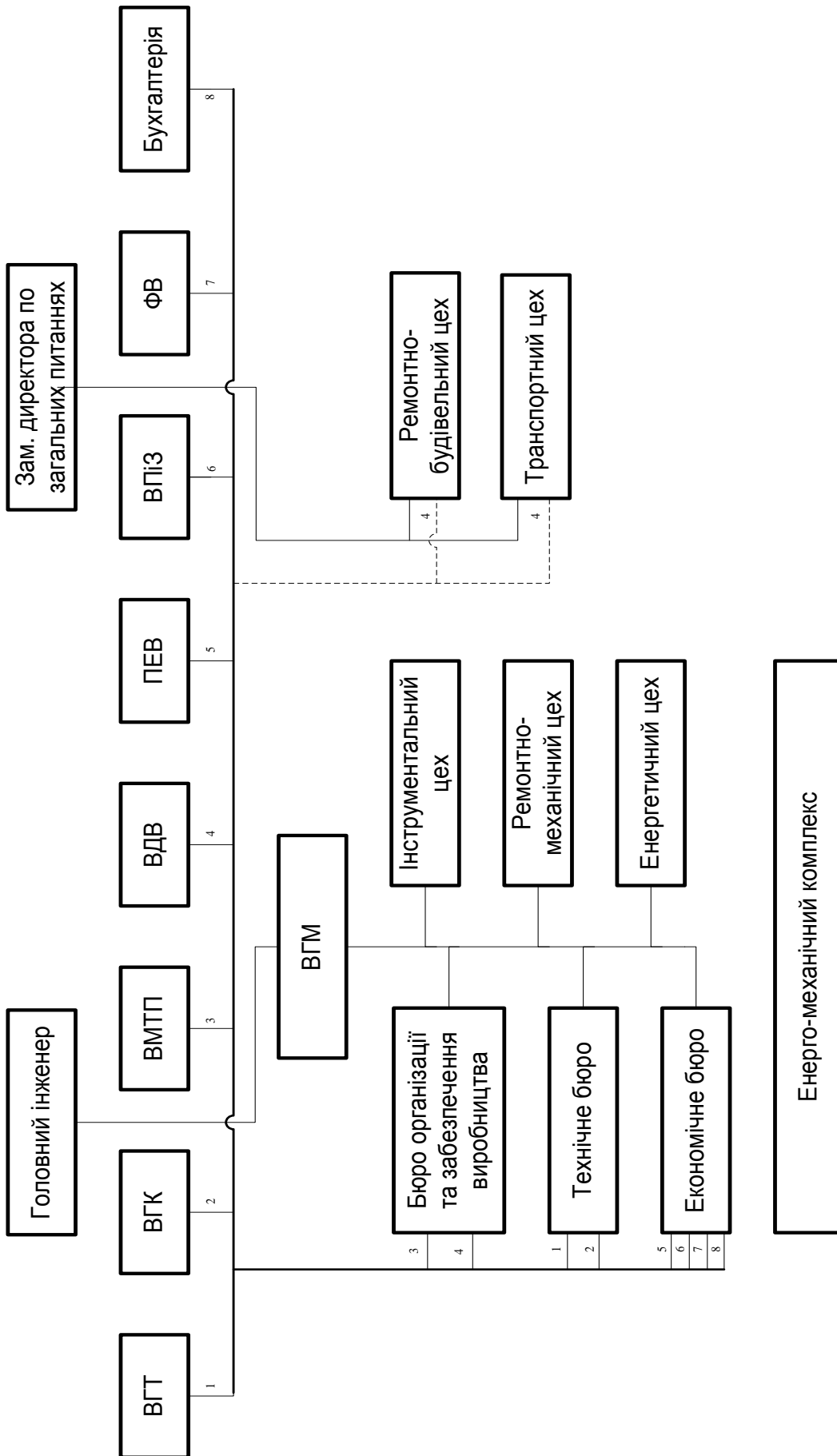


Рис. 2. Структура організації внутрішнього контролю діяльності допоміжних виробництв середніх підприємств

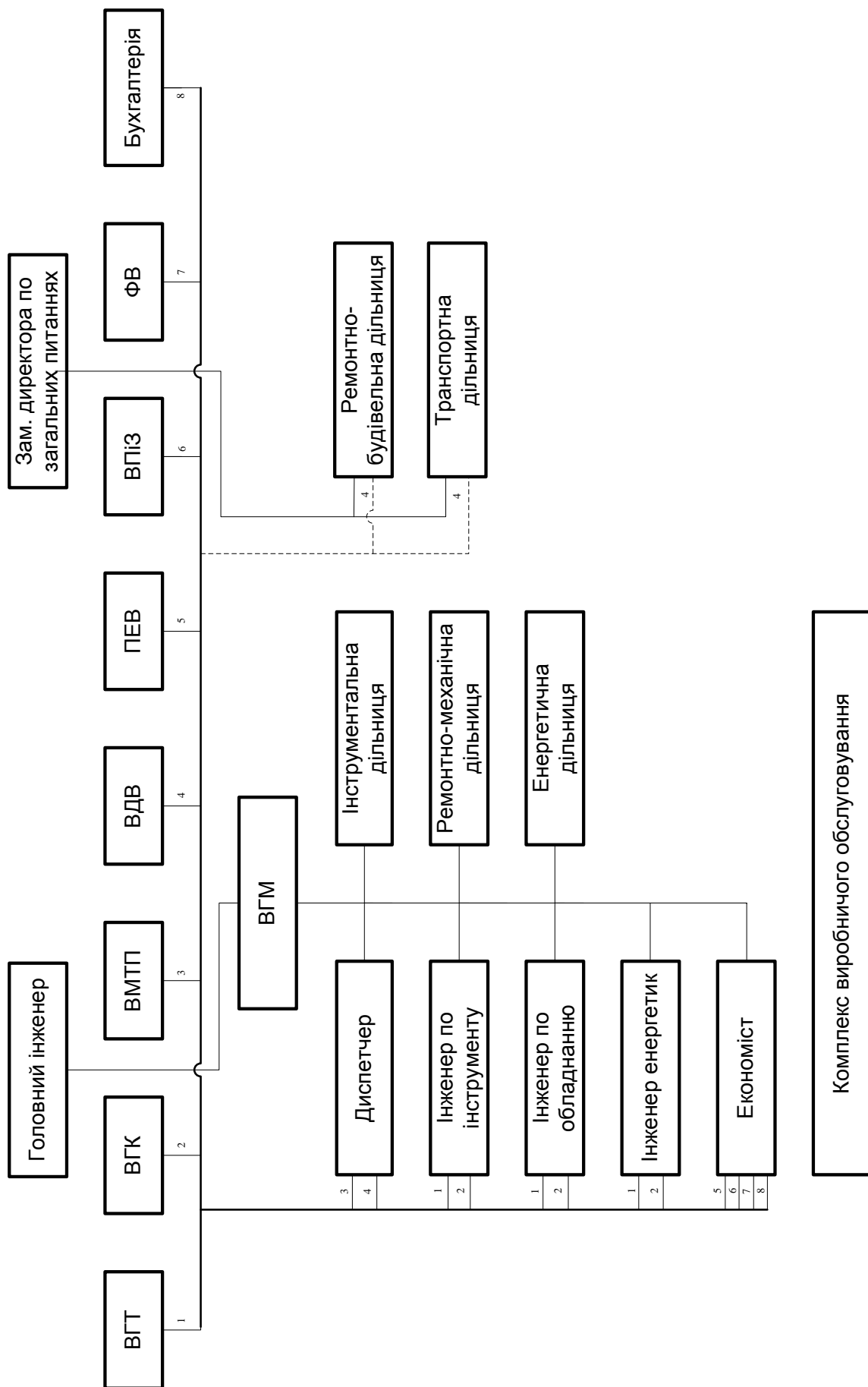


Рис. 3. Структура організації внутрішнього контролю діяльності допоміжних виробництв малих підприємств

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 енергомеханічним комплексом здійснює головний інженер. Разом з енергомеханічним комплексом у пропонованій оргструктурі виділені ремонтно-будівельний і транспортний цехи. Контроль процесів, що протікають в них, забезпечується наявністю в їх внутрішній структурі фахівців, що виконують функції оперативного, поточного і подальшого контролю, а також матеріально-технічного, організаційного і технологічного забезпечення виробничих процесів. Загальне керівництво діяльністю цих цехів 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 за малої 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 голов-

ного механіка, і виділення як 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. 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 та інформаційні зв'язки, які розглянуті в другому варіанті.

Формування організаційних структур шляхом створення цільових комплексів допоміжних виробництв повністю змінює 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 загалом та її підсистемами зокрема.

**Висновки.** Ми дослідили можливі напрями організації внутрішнього контролю діяльності допоміжних виробництв. Не вважаючи їх єдиною можливими, ми впевнені, що вони є досить ефективними та можуть суттєво поліпшити діючу практику.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Валуев Б.И. Проблемы развития учета в промышленности / Б.И. Валуев. – М. : Финансы и статистика, 1984. – 215 с.
2. Головчак Г.В. Організація внутрішнього контролю діяльності житлово-комунальних підприємств України / Г.В. Головчак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-12/4.pdf>.
3. Максимова В.Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку : [моногр.] / В.Ф. Максимова. – К., 2005.
4. Шерер І.Л. Організаційні форми та госпрозрахунковий механізм управління допоміжними виробництвами (на прикладі підприємств машинобудування) : дис. ... канд. екон. наук / І.Л. Шерер. – О., 1989. – 174 с.
5. Шерер І.Л. Цільовий підхід до організації управління допоміжними виробництвами промислового підприємства / І.Л. Шерер // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи : мат. VIII міжнар. наук.-практ. конф. (29–30 березня 2013 р., м. Одеса). – О., 2013. – 340 с.