

УДК 657

Ірина ЛЮБЕЗНА

## МОДЕРНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКОГО КОНТРОЛЮ ЗАПАСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЦЕЛЮЛОЗНО-ПАПЕРОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

***Резюме.** Розглянуто необхідність удосконалення існуючої системи внутрішньогосподарського контролю та його складових. Удосконалено організаційну структуру підприємств целюлозно-паперової промисловості з метою раціоналізації розподілу завдань та обов'язків працівників відділів контролю й удосконалення ієрархічної схеми їх підпорядкованості. Сформована структура повинна також здійснювати керівництво винахідництвом та раціоналізаторством, яке сприяє поліпшенню технічного забезпечення виробництва, якості продукції і зниженню її матеріаломісткості. Запропонована модернізація існуючої системи контролю з урахуванням особливостей системи управління та технічних можливостей підприємств целюлозно-паперової промисловості позитивно вплине на показники їх діяльності.*

***Ключові слова:** внутрішньогосподарський контроль, система управління, запаси, модернізація, целюлозно-паперова промисловість.*

Iryna LIUBEZNA

## MODERNISATION OF INTRAECONOMIC CONTROL OF SUPPLIES IN SYSTEM MANAGEMENT BY PULP AND PAPER ENTERPRISES

***Summary.** The necessity of improvement of the existent intraeconomic control of inventories and his constituents system is considered. With the aim of improvement of internal control of inventories in control system by the enterprises of pulp and paper industry it is necessary to modernize the existent checking system taking into account modern features and economic feasibilities of the investigated enterprises.*

*Basic component developments of strategy of internal control of supplies must be functionally sent to: improvement of co-ordinating of activity of services of intraeconomic control of inventories and her separate participants(inspectors); the stage-by-stage planning of control events and their clarification is depending on an economic situation and necessities of control of inventories; control and coordination of individual aims and tasks of control of inventories and development of events of stimulation in case of achievement of economy of resources. An offer modernisation of the existent checking system taking into account the features of control system and economic feasibilities of enterprises of pulp and paper industry positively will influence on their performance indicators. The formed structure must also carry out guidance an invention and rationalizer, that assists the improvement of hardware of production, quality of products and decline of her resource-demanding.*

***Key words:** inventory, management, intraeconomic control of inventories, system, pulp and paper industry.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах у практичній діяльності підприємств целюлозно-паперової промисловості необхідною складовою ефективного управління є наявність дієвої та результативної, тобто ефективної системи внутрішньогосподарського контролю підприємства.

Зміна суті та функціонального наповнення менеджменту для прийняття ефективних управлінських рішень має значний вплив на діяльність підсистем управління, які його забезпечують. Це насамперед стосується внутрішньогосподарського контролю, який обґрунтовує достовірність прийняття управлінських рішень. В умовах ринку зростає ризик прийняття неефективних рішень, що також зумовлює необхідність удосконалення існуючої системи внутрішньогосподарського контролю та його складових.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів функціонування й удосконалення внутрішньогосподарського контролю зробили українські вчені М.Т. Білуха, Ф.Ф. Бутинець, Н.С. Вітвицька, С.Ф. Голов, З.В. Гуцайлюк, Н.І. Дорош, Є. В. Калюга, В.Ф. Максимова, В.М. Мурашко, Л.В. Нападовська, М.С. Пушкар, В.С. Рудницький, П.Т. Саблук, В.В. Сопко, Н.М. Ткаченко, Б.Ф. Усач, В.О. Шевчук та ін.

Роботи цих науковців ще раз доводять важливість обраної теми дослідження та необхідність її подальшого розгляду. Однак окремі питання стосовно внутрішньогосподарського контролю матеріальних запасів на підприємствах целюлозно-паперової промисловості на даний час недостатньо вивчені, тому потребують подальшого наукового дослідження.

**Метою статті** є удосконалення внутрішньогосподарського контролю матеріальних запасів у системі управління підприємствами целюлозно-паперової промисловості.

**Виклад основного матеріалу.** Систему внутрішнього контролю Н.І. Дорош визначає як політику та процедури підприємства, спрямовані на попередження, виявлення й виправлення суттєвих помилок та відхилень від норм, які можуть з'явитись у фінансових звітах [2, с.218].

Створення системи внутрішнього контролю, на думку цього ж науковця, має певні обмеження: адміністрація часто не хоче вдаватися до ідеальної системи, оскільки вартість системи може перевищити зиск від неї. Інколи дешевше замовити обширний аудит, аніж створювати систему внутрішнього контролю, яка дорого коштує [2, с.218].

Проте на підприємствах целюлозно-паперової промисловості, які в процесі виробництва використовують велику кількість матеріальних запасів, внутрішньогосподарський контроль відіграє надзвичайно важливу роль.

В системі управління внутрішньогосподарський контроль не є надзвичайним заходом, а невід'ємною частиною управління, оскільки неможливо здійснювати управління без систематичного контролю за матеріальними цінностями, їх раціональним використанням, операціями і процесами, які пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції і сировини. У свою чергу, внутрішньогосподарський контроль є системою постійного спостереження за ефективністю використання майна господарського суб'єкта, законністю і доцільністю господарських операцій та процесів, збереженням грошових коштів і матеріальних цінностей. Разом з тим, цей контроль є складовою ринкового механізму, одним із прийомів перевірки виконання прийнятих рішень, найважливішою функцією управління економікою [3].

Впровадження і підтримування на належному рівні системи внутрішнього контролю мають забезпечити виконання таких основних завдань: належне санкціонування угод і операцій; реєстрація інформації шляхом ведення системного бухгалтерського обліку; фактичний контроль доступу до активів; періодичне проведення інвентаризації активів [2, с.220].

Система контролю в сучасних умовах діяльності підприємств націлена на забезпечення достовірної інформації для прийняття управлінських рішень, які призводять до поліпшення організації праці, раціональнішого використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, підвищення продуктивності та якості продукції.

В.В. Сопко та В.П. Завгородній з цього приводу стверджують, що таку інформацію може забезпечити належним чином налагоджений контрольний процес, котрий, на їх думку, як і будь-який технологічний процес, складається з численних операцій. При цьому контрольна операція, – як стверджують вчені, – це дія над економічними даними (інформацією), що має на меті отримати різні проміжні та кінцеві (підсумкові) показники, придатні для оцінювання результату роботи та прийняття управлінських рішень [6, с.119].

Подальші функції регулювання на основі даних внутрішньогосподарського контролю (як результату управлінського рішення) здійснюються майже всіма працівниками підприємства (від рядових робітників до директора) відповідно до їх рівня в ієрархічних сходах управління.

У сучасних умовах необхідно забезпечувати повсякденний і дійовий контроль за збереженням майна і ресурсів, а також оперативно отримувати достовірну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень.

Однак основним завданням контролю за використанням запасів є оптимізація, яка дає змогу обґрунтувати плановий розмір потреб у них, площу складського господарства, кількість вантажо-розвантажувальних механізмів, вартість доставки матеріалів у робочу зону, трудові та фінансові ресурси [4, с.38].

Відомо, що оптимізація запасів включає регламентацію періодичності надходження матеріалів, розміру партій, отримання матеріалів за графіком, забезпечення мінімуму витрат на доставку та зберігання.

Роль контролю виробничих запасів у тому, що він є носієм економічної інформації, яка використовується під час управлінської роботи.

М.С. Пушкар вважає, що управління запасами повинно здійснюватися як виробничими, так і фінансовими службами спільно з відділом матеріального постачання [5, с.58].

Відділ матеріально-технічного постачання мусить здійснювати оперативний контроль за наявністю виробничих запасів на будь-яку дату для підтримання запасів у певних межах. З цією метою по кожному виду матеріальних цінностей у картках складського обліку доцільно вказувати нижній та верхній рівні (мінімум та максимум) запасів у натуральному виразі. В картках комірки відображає рух матеріалів по кожній операції та виводить залишок. Для матеріалів, по яких залишки нижчі від мінімальних чи вищі від максимальних норм запасу, необхідно складати сигнальні довідки і подавати їх у відділ матеріально-технічного постачання [7, с.29].

За допомогою сигнальних документів можна визначити результат використання матеріалів, згрупувавши дані відхилення у розрізі причин та винних осіб. Така інформація дуже корисна для прийняття управлінських рішень.

Важливе значення має організація оперативного контролю за ефективним використанням матеріалів у процесі виробництва. Найпершою умовою організації оперативного контролю є своєчасне виявлення відхилення від встановлених норм витрат матеріалів. Для цього використовується метод документального оформлення відхилення витрат матеріалів від норми. При цьому відхилення від норм як результат економії або перевитрат матеріалів документуються накладною для повернення на склад зекономлених цінностей або вимогою на видачу. Як правило, оперативний контроль за збереженням предметів, продуктів праці здійснюється шляхом постійного спостереження за веденням складського господарства і проведенням перевірок та інвентаризації в місцях їх знаходження. Контроль за веденням складського господарства проводиться головним бухгалтером, бухгалтером з обліку товарно-матеріальних цінностей, центральною бухгалтерією та іншими спеціалістами і керівниками структурних підрозділів під керівництвом головного бухгалтера.

Невід'ємним елементом контролю є забезпечення суворого лімітування відпускання виробничих запасів у виробництво, їх видача має лімітуватися, виходячи з обсягу виробничої програми і діючих норм витрат з урахуванням залишків матеріалів, не витрачених до початку місяця [1, с.63].

Отже, усунення всіх негативних явищ у роботі підприємства дає змогу забезпечити збереження матеріальних цінностей та раціональне їх використання.

Організаційна структура підприємств целюлозно-паперової промисловості включає широке коло різних відділів, цехів та служб. Складна структура управління вимагає відповідних затрат і зусиль на забезпечення оперативного передавання даних, контролю та прийняття рішень. Але досягти удосконалення узгодженості дій різних служб стосовно вирішення питань щодо використання матеріальних запасів та й управління в цілому можна. З цією метою слід дослідити існуючу схему управління та на її основі внести рекомендації щодо можливих удосконалень. На досліджуваних підприємствах, зокрема на ПАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат» та ПАТ «Київський КПК», є відділи АСУ (або диспетчерські служби), бухгалтерські служби та служби технічного й вхідного контролю, юридичні відділи.

Ці служби можуть виконувати за належної організації значні обсяги контрольної роботи, спрямованої на забезпечення ефективного постачання та споживання матеріальних запасів, а також раціонального їх використання усіма підрозділами (включаючи невиробничі) підприємства.

Проведене узагальнення структури управління на підприємствах целюлозно-паперової промисловості свідчить про певну відокремленість структурних підрозділів один від одного при виконанні контрольних функцій. Контрольні відділи повністю відокремлені окремою гілкою від бухгалтерії та інших економічних відділів.

Такий підхід не відповідає сучасним вимогам і вимагає удосконалення. Логічно об'єднати відділи вхідного та технічного контролю у єдину структуру з економічними та обліковими. Таким чином, ці служби можуть відігравати більшу роль у системі внутрішньогосподарського контролю, ніж це є в даний час. З цією метою необхідно модернізувати існуючу систему контролю з урахуванням сучасних особливостей та технічних можливостей досліджуваних підприємств.

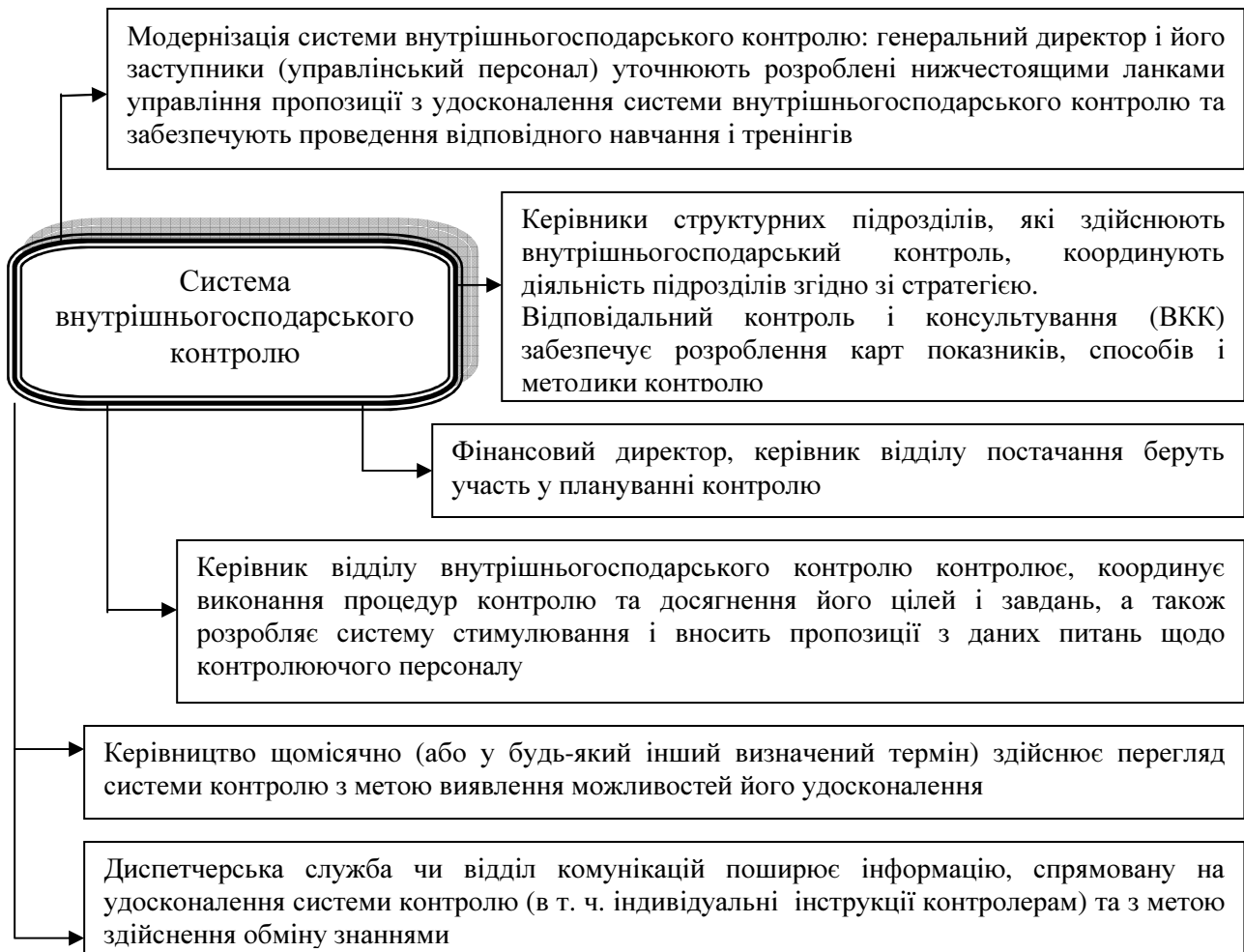
Основні складові розроблення стратегії внутрішньогосподарського контролю запасів мають бути функціонально спрямовані на:

– удосконалення координування діяльності служб внутрішньогосподарського контролю та окремих її учасників (контролерів);

– поетапне планування заходів контролю та їх уточнення залежно від економічної ситуації й потреб управління матеріальними запасами;

– контроль та координацію індивідуальних цілей і завдань управління запасами та розроблення заходів стимулювання у випадку досягнення економії ресурсів.

Окрім цього, керівники та диспетчерський пункт чи відділ комунікацій зобов'язані поширювати інформацію з метою контролю та обміну знаннями. Рекомендований підхід до модернізації системи внутрішньогосподарського контролю целюлозно-паперових підприємств наведено на рисунку 1.



**Рисунок 1.** Рекомендовані напрями модернізації системи внутрішньогосподарського контролю целюлозно-паперових підприємств

**Figure 1.** Recommended directions of modernisation of the intraeconomic control checking of pulp and paper enterprises system

*Примітка. Побудовано самостійно.*

Сформована структура повинна також здійснювати керівництво винахідництвом та раціоналізаторством, яке сприяє поліпшенню технічного забезпечення виробництва, якості продукції і зниженню її матеріаломісткості.

Дієвість контролю зростає лише при комплексному здійсненні його бухгалтерією, планово-економічним відділом, відділами нормування сировини і матеріалів. Втім, в усіх

контрольних діях ініціатива повинна залишатися за головним бухгалтером, який має активно допомагати керівникові підприємства та керівникам структурних підрозділів у виконанні ними контрольних функцій у межах своєї компетенції.

**Висновки.** Внутрішньогосподарський контроль є ефективним і дієвим за умов правильного практичного застосування його функцій, методів, видів у системі управління, а також при розробленні та прийнятті рішень і своєчасному доведенні отриманої інформації до органів управління.

На даний час, як свідчить практика, функції контролю часто дублюються. Тому це важливо врахувати при організації системи внутрішньогосподарського контролю та її удосконаленні. Усі питання внутрішньогосподарського контролю підприємств целюлозно-паперової галузі вимагають обов'язкової взаємодії різних структурних підрозділів і служб.

Одним із напрямків його удосконалення може стати формування такої організаційної структури підприємств целюлозно-паперової промисловості, яка б включала підрозділи чи служби внутрішнього контролю, в тому числі ті, що функціонують на основі використання засобів автоматизації.

Запропонована модернізація існуючої системи контролю з урахуванням сучасних особливостей та технічних можливостей підприємств целюлозно-паперової промисловості дасть змогу значно покращити показники їх діяльності.

**Conclusions.** Internal control is effective and effective at the terms of correct practical application of his functions, methods, kinds in control system, and also at development and making decision and timely leading to of the got information to the organs of management. On this time, as practice testifies, control functions are often duplicated. This is important to take into account during organization of the intraeconomic controlsystem and her improvement. All questions of internal control of enterprises of pulp and paper industry require obligatory cooperation of different structural subdivisions and services. One of directions of his improvement forming of such organizational structure of enterprises of pulp and paper industry that would include subdivisions or services of internal control can become, including those that function on the basis of the use of facilities of automation. The offered modernisation of the existent checking system is taking into account modern features and economic feasibilities of enterprises.

### Використана література

1. Вітвицька, Н.С. Контроль і ревізія: навч.-метод. посіб. [для самост. вивч. дисц.] [Текст] / Н. С. Вітвицька, О.Е. Кузьмінська. – К: КНЕУ, 2000. – 166 с.
2. Дорош, Н.І. Аудит: методологія і організація: монографія [Текст] / Н.І. Дорош. – К.: Знання, 2001. – 402 с.
3. Калюга, С.В. Сучасний стан і перспективи розвитку внутрішньогосподарського контролю [електронний ресурс] / С.В. Калюга. – Режим доступу: [http://www.asta.edu.ua/vidan/nau\\_visn/4\(26\)/Oblik/kalyuga.php](http://www.asta.edu.ua/vidan/nau_visn/4(26)/Oblik/kalyuga.php)
4. Литвин, Ю.Я. Прогресивні методи обліку витрат на виробництві (вітчизняні та зарубіжні): навч. посіб. [Текст] / Ю.Я. Литвин, В.М. Олійник. – Тернопіль: Збруч, 1998. – 218с.
5. Пушкар, М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти): монографія [Текст] / М.С.Пушкар. – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – 422 с.
6. Сопко, В.В. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: підручник [Текст] / В.В. Сопко, В.П. Завгородній. – К.: КНЕУ, 2004. – 411 с.
7. Шкарабан, С.І. Оперативний економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посібник [Текст] / С.І. Шкарабан, Р.В. Федорович. – Тернопіль: ТАНГ, 1998. – 173 с.