

# ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 657.6:338.46

І.М. Бабин

Львівська комерційна академія,  
кафедра бухгалтерського обліку

## ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СФЕРИ ПОСЛУГ

© Бабин І.М., 2007

**Розглянуто роль, значення та необхідність запровадження оперативного контролю на підприємствах сфери послуг. Визначено основні принципи внутрішньогосподарського оперативного контролю, а також запропоновано методику організації самоконтролю центрів відповідальності на підприємствах сфери послуг.**

**This article covers the role, necessity and importance of introducing the system of operative control at the enterprises of the service industry. Basic principles of the system of operative control are defined. This article also offers organization methods of the self-control of the responsibility centers at the enterprises of the service industry.**

Удосконалення господарського механізму підприємства може бути забезпечено за умови комплексної, взаємної узгодженості всіх функцій менеджменту та застосування системного підходу до організації управління.

Однією з важливих функцій управління є економічний контроль. Економічний контроль діяльності підприємств, що надають платні послуги, потрібний менеджменту як важливий сегмент системи управління. Він сприяє посиленню виконавської дисципліни, відповідальності працівників за результати своєї роботи та доручену справу, виявленню резервів виробництва та забезпеченню реалізації цілей їхньої діяльності.

Перебудова управління підприємствами сфери послуг в умовах формування ринкових відносин передбачає зміни у системі контролю, за допомогою якого виявляється фактичний стан на підприємстві, визначаються причини різних відхилень від норм виробництва, виявляються невикористані чи втрачені резерви та ресурси. Чинна система контролю повинна бути організована як по горизонталі (види діяльності підприємства), так і по вертикалі (центри відповідальності та місця виникнення витрат) для задоволення оперативних потреб управління виробництвом.

**Постановка проблеми.** На цьому етапі розвитку ринкових відносин у нашій державі провідна роль у всій контрольній процедурі належить внутрішньогосподарському контролю. Він дає змогу оперативно контролювати і координувати господарсько-виробничу діяльність цеху, бригади, підприємства, доцільність здійснення кожної операції, знижувати витрати за усіма елементами, що формують собівартість, які впливають на кінцевий результат діяльності кожного колективу.

Нові підходи до управління підприємствами в умовах формування ринкових відносин передбачають зміни у системі контролю, зокрема внутрішньогосподарського, складовою якого є оперативний контроль. Оперативний контроль є складовою частиною управління, тому що неможливо керувати без здійснення контролю за явищами і процесами, рухом матеріальних і трудових ресурсів. Він, як одна з важливих функцій у системі управління, спрямований на вироблення і прийняття управлінських рішень. Роль та значення оперативного контролю зростають при вдосконаленні господарського механізму, коли виникає необхідність в отриманні повсякденної оперативної інформації про господарську діяльність.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Питання вдосконалення контролю завжди викликали інтерес вчених-економістів, де великий внесок у становлення і розвиток системи контролю, зокрема і оперативного, зробили такі вчені, як Б.І. Валуєв, М.В. Кужельний, Ю.Я. Литвин, П.С. Безруких, А.Ф. Аксененко, М.Т. Білуха, В.Ф. Палій, Б.Ф. Усач, М.Г. Чумаченко, В.М. Лапухін, В.М. Мурашко та багато інших.

В той самий час залишається невідпрацьованою система контролю за центрами витрат і центрами відповідальності, не розподілені в належний спосіб обов'язки між відповідними службами підприємства, відсутня методика внутрішньогосподарського контролю. Потребують також уточнення основні категорії внутрішньогосподарського оперативного контролю – його об'єкти, предмет та принципи.

У більшості наукових досліджень є наміри знайти достатнє, широке і вичерпне їх визначення. Різні визначення об'єкта і предмета контролю відображають дійсний стан науки контролю, яка шукає ті місця виробництва, які потребують контролю, і де економічна результативність контролю щодо управління є найбільш очевидною. Підприємствам сфери платних послуг притаманні особливості, які впливають на організацію і методику контролю, визначення його об'єктів і параметрів охоплення контролем кожного об'єкта. Тому загальні принципи організації і методики контролю потребують деякого уточнення і пристосування до особливостей діяльності досліджуваних підприємств.

**Цілі статті:** визначення основних принципів внутрішньогосподарського оперативного контролю, вивчення взаємодії цих принципів в організації контролю на підприємствах сфери послуг, а також розроблення методики організації контролю за центрами відповідальності.

**Основний матеріал.** Для відповідної організації контролю, яка б відповідала сучасним вимогам, необхідно дотримуватися багатьох принципів. Найбільш істотні специфічні принципи доволі вдало виділені проф. Б.І. Валуєвим [2].

Для підприємств сфери послуг можна виділити принципи внутрішньогосподарського контролю, які є основою для розвитку організаційних форм оперативного контролю витрат (рис. 1).

Взаємодія цих принципів в організації контролю значно поліпшить управлінську діяльність підприємств сфери послуг, саму систему управління, де контроль необхідно розглядати у таких напрямках:

- систематична і конструктивна діяльність органів управління (одна із основних функцій управління);
- завершальна стадія процесу управління з використанням механізму зворотного зв'язку;
- невід'ємна складова процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, яка безперервно бере участь у ньому від його початку і до завершення.

Проведені дослідження показують, що на підприємствах, які надають платні послуги, стан організації внутрішньогосподарського контролю тільки частково відповідає вищезазначеним принципам.

У процесі дослідження виявлено також, що найбільш поширеним на підприємствах сфери послуг є завершальний контроль витрат, який здійснюється після закінчення звітної періоду на основі аналізу відхилень.

Ретроспективний характер цього контролю не дає можливості запобігти незаконним та економічно недоцільним діям, адже інформація про відхилення або не надходить у повному обсязі, або ж надходить, але надто пізно (через 20 – 30 днів після виявлення відхилень), що враховуючи нетривалий цикл процесу виробництва послуг, унеможливує прийняття коригувальних рішень з метою зниження непродуктивних витрат і втрат. За цих умов вирішальне значення для управління діяльністю на підприємствах сфери послуг мають попередній та поточний види контролю.

Основними методичними прийомами попереднього контролю є вивчення тенденцій та перспектив попиту та пропозиції на ринку платних послуг з метою визначення структури та обсягів надання послуг, планування собівартості послуг та продукції для забезпечення конкурентоспроможності і достатнього рівня рентабельності та попередній функціонально-вартісний аналіз

беззбитковості надання послуг та виробництва продукції. До функцій попереднього контролю на підприємствах сфери послуг належить також визначення оптимального розміру придбання основних та допоміжних матеріалів, розробка прогресивних форм витрачання матеріалів та трудових витрат, складання кошторисів накладних витрат окремих підрозділів із закріпленням відповідальності за виконання кошторисів за керівництвом цих підрозділів.



Рис. 1. Основні принципи організації внутрішньогосподарського контролю на підприємствах сфери послуг

Поточний (оперативний) контроль здійснюється в момент виникнення витрат і забезпечується за допомогою нормативного обліку та нормативного калькулювання, що дає змогу не тільки виявити причини та винуватців відхилень від норм, але певною мірою передбачити вплив цих відхилень на фінансові результати. Отже, контроль набирає прогнозованого характеру, зникаючись із короткотерміновим плануванням.

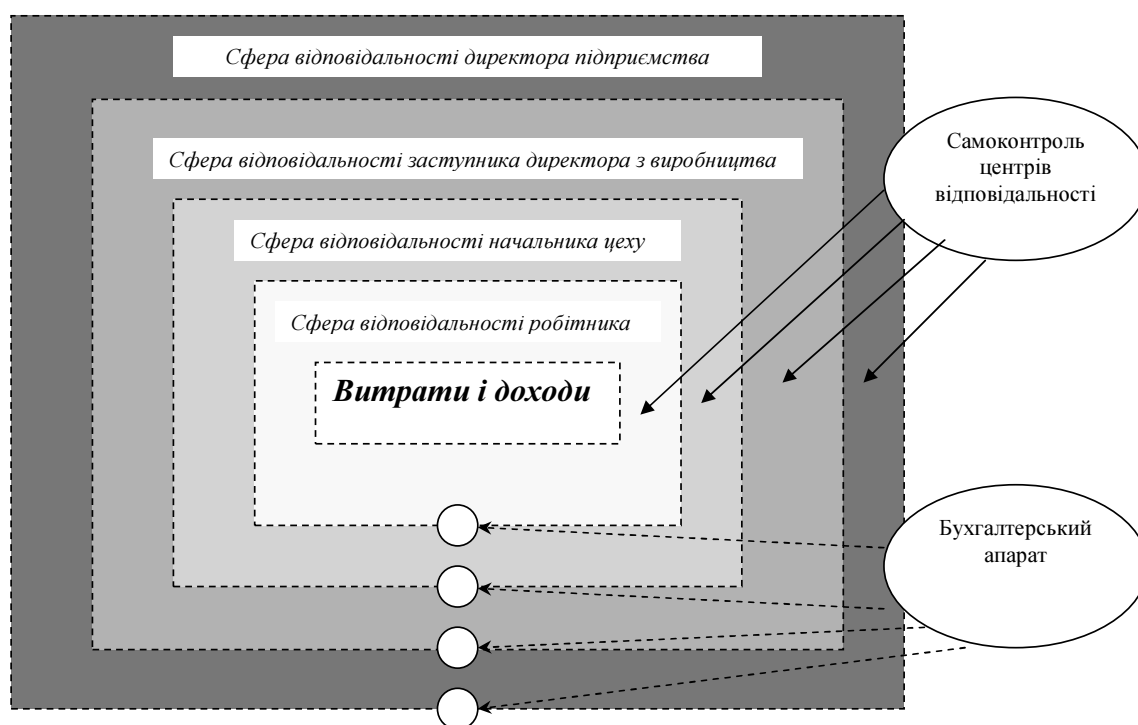
Враховуючи індивідуальний характер процесу надання послуг, саме оперативний контроль є найбільш дієвою функцією в управлінні собівартістю, що уможливує щоденно у ході виробничого процесу виявляти резерви зниження витрат. Здійснювати такий контроль бригадири, майстри цехів та інші керівники структурних підрозділів можуть за технологічними даними та за даними вимірювальних пристроїв, а спеціалісти бухгалтерської служби – за показниками внутрішньогосподарського обліку, які відображаються у первинних документах.

У країнах з розвинутою економікою використовуються різноманітні системи та варіанти внутрішнього контролю діяльності підприємства. Характерною ознакою зарубіжних систем внутрішнього контролю є їх поглиблення до місць виникнення витрат і доходів за центрами відповідальності та виявлення відхилень від встановлених норм.

Поєднання зарубіжного досвіду внутрішнього контролю з вітчизняними методами організації самоконтролю центрів відповідальності є прогресивним напрямком удосконалення внутрішнього контролю на підприємствах сфери послуг.

Тому ми вважаємо, що на цьому етапі діяльності підприємств сфери послуг доцільно удосконалювати бухгалтерський контроль та самоконтроль (на рівні майстрів цеху та керівників робочих місць). Як зауважує проф. Ю.Я. Литвин, мета організації внутрішнього контролю “не стільки контроль, скільки допомога адміністраторам в організації самоконтролю” [1].

Такий структурний підхід до організації внутрішнього контролю покладено в основу розробленої автором моделі внутрішнього контролю витрат та доходів на підприємствах сфери послуг (рис. 2).



Умовні позначення:

- > Самоконтроль центрів відповідальності
- > Традиційний бухгалтерський контроль

Рис. 2. Схема здійснення внутрішнього контролю на підприємствах, що надають платні послуги

**Перелік контрольних номенклатур самоконтролю витрат  
та доходів центрів відповідальності на підприємствах, що надають платні послуги**

Центр відповідальності	Об'єкт самоконтролю
Робітник (безпосередній виконавець послуги)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Витрачання основних матеріалів</li> <li>2. Витрачання допоміжних матеріалів, фурнітури тощо</li> <li>3. Витрачання енергії та водних ресурсів</li> <li>4. Знос МШП</li> <li>5. Доходи від виконання послуги</li> </ol>
Майстер цеху (залу)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Витрачання основних матеріалів на виконання платних замовлень</li> <li>2. Витрачання допоміжних матеріалів та фурнітури</li> <li>3. Витрати електроенергії, водних ресурсів на технологічні цілі</li> <li>4. Витрати на культуру обслуговування населення (пакети, вішалки тощо)</li> <li>5. Витрати на оформлення вітрин залу</li> <li>6. Витрати на оплату праці робітників</li> <li>7. Матеріальні витрати на утримання та експлуатацію обладнання</li> <li>8. Доходи від виконання замовлень</li> </ol>
Заступник директора з виробництва	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Витрати основних сировини та матеріалів</li> <li>2. Витрати допоміжних сировини та матеріалів</li> <li>3. Витрачання палива, енергії, води на технологічні цілі</li> <li>4. Матеріальні витрати на утримання та експлуатацію обладнання</li> <li>5. Витрати на виконання послуг спеціалізованими підприємствами</li> <li>6. Витрати, пов'язані з підготовкою та освоєнням виробництва послуг</li> <li>7. Витрати на транспортування готових (оброблених) виробів</li> <li>8. Витрати на оплату праці основного виробничого персоналу</li> <li>9. Відрахування на соціальне страхування</li> <li>10. Доходи від виконання замовлень підприємств, установ, організацій</li> <li>11. Доходи від надання послуг по внутрішньосистемній кооперації.</li> </ol>
Директор підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Витрати основних сировини та матеріалів</li> <li>2. Витрати допоміжних матеріалів</li> <li>3. Витрати на оплату праці</li> <li>4. Відрахування на соціальне страхування</li> <li>5. Амортизація</li> <li>6. Витрати палива, електроенергії, водних ресурсів</li> <li>7. Витрати, пов'язані з підготовкою та освоєнням виробництва послуг</li> <li>8. Витрати на виконання послуг спеціалізованими підприємствами</li> <li>9. Витрати, пов'язані з утриманням та експлуатацією обладнання</li> <li>10. Витрати, пов'язані з утриманням та експлуатацією приміщень</li> <li>11. Накладні витрати</li> <li>12. Витрати на гарантійне обслуговування</li> <li>13. Позавиробничі (комерційні) витрати</li> <li>14. Доходи від виконання замовлень</li> <li>15. Доходи від надання послуг по внутрішньосистемній кооперації</li> <li>16. Доходи від здачі в оренду приміщень</li> </ol>

Запропонована модель включає в себе такі складові:

- традиційний внутрішній бухгалтерський контроль щодо забезпечення збереження майна, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємств сфери послуг;
- самоконтроль центрів відповідальності.

Для організації самоконтролю центрів відповідальності передусім необхідно встановити критерії господарювання, які економічно вигідні як для окремих центрів відповідальності, так і для підприємства загалом. Разом з тим практичний поділ витрат на підприємствах сфери послуг на контрольовані та неконтрольовані має велике значення і залежить від сфери відповідальності конкретної посадової особи. Тому перелік об'єктів самоконтролю різних центрів відповідальності буде значно відрізнятися. У таблиці, запропоновано перелік об'єктів внутрішнього самоконтролю витрат та доходів різних центрів відповідальності на підприємствах сфери послуг.

Як бачимо з таблиці кожен працівник може перевіряти витрати і доходи лише в межах своєї компетенції. На вищих рівнях управління перелік об'єктів зростає і частина з них потребує не лише самоконтролю, але й адміністративного контролю посадової особи відповідного рівня управління.

**Висновки.** Перебудова системи управління підприємствами в умовах формування ринкових відносин передбачає зміни у системі внутрішньогосподарського контролю, складовою якого є оперативний контроль, що спрямований на вироблення та прийняття управлінських рішень. Для відповідної організації внутрішньогосподарського оперативного контролю на підприємствах сфери послуг важливо дотримуватися основних принципів внутрішньогосподарського контролю, взаємодія яких поліпшить управлінську діяльність підприємств, саму систему управління. Важливим аспектом системи внутрішнього оперативного контролю є її поглиблення до місць виникнення витрат і доходів за центрами відповідальності та виявлення відхилень від встановлених норм, задля чого у роботі пропонується методика організації самоконтролю центрів відповідальності з визначенням центрів відповідальності на підприємствах сфери послуг, визначенням сфери відповідальності кожного працівника та об'єктів самоконтролю, що є прогресивним напрямом удосконалення внутрішнього оперативного контролю на досліджуваних підприємствах. Тільки комплексний підхід до організації контрольного процесу на підприємствах сфери послуг дасть змогу вивчити проблеми, виявити причини їх виникнення, а також розробити шляхи їх усунення. Перспектива подальших наукових досліджень полягає в організації оперативного контролю матеріальних і трудових витрат на підприємствах сфери послуг із розробленням системи документування відхилень, номенклатур причин та винуватців, що спричинили ці відхилення.

1. Литвин Ю.А. *Проблеми реформування бухгалтерського обліку в сучасних умовах господарювання / Матер. міжвузівської науково - практичної конференції.* – Львів, 2001. – С. 13. 2. *Оперативный контроль экономической деятельности предприятия / Б.И. Валуев, Л.П. Горлова, Е.Л. Зернов и др.* – М.: Финансы и статистика, 1991 – 224 с. 3. *Потасов М.И., Шапиро О.Н., Без видная М.М. Внутрихозяйственный и ведомственный контроль в производственных объединениях пищевой промышленности.* – М.: Легкая и пищевая промышленность, 1984. 4. *Штиг А.А. Внутрихозяйственный бухгалтерский контроль в торговле: Учеб. пособие.* – Донецк: ДИСТ, 1975. – 42 с.