

В.П.СУЙЦ

ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ

Практическое руководство

Суйц Виктор Паулевич

ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ

Зав. редакцией А. И. М а л а я

Редактор М. В. М а з у р к е в и ч

Мл. редакторы Т. А. Чебакова, А. В. Белашкин

Худож. редактор Ю. И. Артюхов

Техн. редактор Л. Г. Челышева, Л. Н. Фокина

Корректоры Т. М. Колпакова, И. П. Елкина

Обложка художника В. М. Лукьянова

ИБ № 2039

Сдано в набор 17.09.86. Подписано в печать 26.12.86.

А04894. Формат 84×108¹/₃₂. Бумага тип. № 2.

Гарнитура «Литературная». Печать высокая.

Усл. печ. л. 6,72. Усл. кр.-отт. 6,93. Уч.-изд. л. 7,12.

Тираж 12 000 экз. Заказ 6046. Цена 35 коп.

Издательство «Финансы и статистика»,
101000, Москва, ул. Чернышевского, 7.

Областная типография управления издательств,
полиграфии и книжной торговли
Ивановского облисполкома,
153628, г. Иваново, ул. Типографская, 6.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава I. Контроль в процессе производства	3
1. Сущность и содержание внутрипроизводственного контроля	3
2. Цель и задачи контроля	5
3. Объект, субъект и предмет внутрипроизводственного контроля	7
4. Виды и методы контроля	9
Глава II. Организация внутрипроизводственного контроля	14
1. Условия контрольной деятельности	14
2. Принципы контроля	16
3. Контроль, классификация и оценка отклонений в процессе производства	20
4. Контроль и доказательство	29
5. Процедуры контроля	40
Глава III. Контроль в системе управления производством	53
1. Первичный контроль, учет и анализ	53
2. Контроль и бухгалтерский учет	58
3. Контроль и анализ хозяйственной деятельности	63
4. Контроль и оценка деятельности работников . .	65
5. Контроль и планирование	77
6. Дисциплина труда и ответственность работников	83
Глава IV. Контроль использования ресурсов	88
1. Контроль поступления и расходования материальных ресурсов	88
2. Контроль использования труда	101
3. Контроль использования оборудования	107
Глава V. Контроль выхода продукции, деталей, изделий и полуфабрикатов в процессе производства . . .	111
1. Организация контроля движения деталей, изделий, полуфабрикатов в производстве	111
2. Способы контроля движения деталей, изделий, полуфабрикатов	113
3. Процедуры контроля движения деталей, изделий, полуфабрикатов в производстве	116

В.П.СУЙЦ

ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ



МОСКВА
"ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА"
1987

Рецензент
канд. экон. наук В. В. Панков

Суйц В. П.

С89 Внутрипроизводственный контроль. — М.: Финансы и статистика, 1987. — 127 с.: ил.

Освещены вопросы контроля деятельности работников и дисциплины труда в процессе производства. На основе опыта ряда передовых производственных объединений — АвтоВАЗ, КамАЗ, АвтоЗИЛ и др. — рассматриваются вопросы обеспечения достоверности данных первичного учета, контрольного обеспечения выявления причин, виновников отклонений и оценки отклонений, способы и условия контроля и т. д. Для экономистов и бухгалтеров производственных объединений и предприятий.

С $\frac{0604020105-018}{010(01)-87} 78-87$

ББК 65.052.2

© Издательство «Финансы и статистика», 1987

КОНТРОЛЬ В ПРОЦЕССЕ ПРОИЗВОДСТВА

1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ

В теории и на практике не сложилось еще устоявшегося подхода к определению сущности и понятия контроля. Это связано, во-первых, со сложностью и многообразием отношений и форм, объединяемых одним понятием контроль, во-вторых, с недостаточной разработкой теоретических вопросов контроля.

Контроль ассоциируется чаще всего с системой наблюдения и проверки чего-либо, т. е. в основе контроля лежит наблюдение с целью проверки, сущностью контроля является проверка.

Контроль подразделяется на государственный (вневедомственный, межведомственный, ведомственный, внутриведомственный) и внутрихозяйственный (внутрипроизводственный) в зависимости от субъектов контроля (от того, кем он проводится). Имеется также партийный, народный, общественный контроль.

Внутрипроизводственный контроль на предприятии является составной частью внутрихозяйственного контроля. Внутрихозяйственный контроль охватывает все сферы производственно-хозяйственной деятельности коллектива предприятия, все фазы воспроизводства — снабжение, производство, сбыт готовой продукции и все виды деятельности коллектива предприятия, связанные с воспроизводственным процессом. Внутрипроизводственный контроль ограничен лишь сферой производства и не охватывает, в частности, финансово-хозяйственной деятельности. Однако основные характерные черты внутрихозяйственного контроля соответствуют специфике и внутрипроизводственного контроля.

С нашей точки зрения, важнейшими особенностями внутрипроизводственного контроля являются:

осуществление функций контроля лицами, представляющими интересы данного коллектива предприятия, объединения, являющимися членами этого коллектива;

охват всех видов контроля, осуществляемого представителями коллектива объединения, предприятия и в его рамках;

обеспечение не только обратной, но и прямой связи между структурными подразделениями объединения, предприятия, между управляемой и управляющей системами, между линейными и функциональными подразделениями.

Внутрипроизводственный (как и внутрихозяйственный) контроль не является дополнением ведомственного контроля.

Внутрипроизводственному контролю в отличие от ведомственного и внутриведомственного присущ и такой элемент, как самоконтроль. Самоконтроль является контролем как за собственной деятельностью, так и за теми объектами и субъектами, с которыми работник (коллектив) осуществляет непосредственный производственный контакт, т. е. проверка как элемент производственных отношений в пределах установленных основных производственных функций, как дополнительные усилия для выполнения основных функций.

Существенным отличием внутрипроизводственного контроля от ведомственного (внутриведомственного) является массовость контроля. Через систему внутрипроизводственного контроля реализуется важнейшая социальная задача — вовлечение широких масс в управление производством.

Широко распространенной точкой зрения на внутрипроизводственный и внутрихозяйственный контроль является мнение о том, что этот контроль осуществляется должностными лицами и общественными организациями предприятия — осуществляется в пределах своей компетенции всеми отделами и службами, руководителями и специалистами предприятия, общественными организациями, группами и постами народного контроля, т. е. в сущности внутрипроизводственный и внутрихозяйственный контроль сводится, таким образом, только к контролю управляющей системы предприятия над управляемой системой. Видимо, необходимо расширить пределы внутрипроизводственного и внутрихозяйственного контроля и рассматривать этот контроль в нескольких аспектах: контроль управляющей системы предприятия над управляемой; контроль внутри управляющей системы; контроль управляемой системы над управляющей; контроль внутри управляемой системы.

Внутрипроизводственный контроль последовательно осуществляется на нескольких стадиях: формирования и первичной регистрации данных — контроль в момент сбора возникновения первичной информации — для повышения качества учета; использования первичной информации при ее обработке (обобщении, классификации, составлении) — для подготовки и принятия управленческих решений, повышения их качества; использования обобщенных, сводных данных и показателей.

Внутрипроизводственный контроль является взаимоотношением участников производства по поводу проверки событий и фактов производственной деятельности для обеспечения: достоверности данных в процессе учета; правильности (законности) и целесообразности хозяйственных операций, а также полноты и своевременности их отражения в учете; выявления отклонений в процессе производства от норм, нормативов, стандартов, правил, планов и т. д.; выявления причин возникающих отклонений и доказательства вины (инициативы) за их последствия.

Обеспечение достоверности данных в процессе учета — непосредственная задача внутрипроизводственного контроля. Эта задача контроля реализуется в нескольких аспектах: в отношениях между участниками производства по формированию первичных данных о хозяйственных операциях и состоянии производственных ресурсов для обеспечения достоверности информации; в отношениях по обеспечению сохранности объектов контроля при их движении и изменении в процессе производства; в отношениях по обеспечению сохранности и достоверности информации при ее обработке, обобщении и классификации.

2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ КОНТРОЛЯ

Цель контроля, если воспринимать ее широко, лежит за пределами контрольной деятельности, совпадает с целью всей хозяйственной деятельности, с целью производства и управления. Вместе с тем цели контроля необходимо рассматривать и в более узком, конкретном содержании.

К числу основных задач контроля часто относят задачи, которые решаются далеко не методами контроля. В частности, к задачам контроля относят:

определение фактического состояния объекта или его части в данный момент времени;

прогнозирование состояния и поведения объекта или его части на заданный будущий момент времени;

изменение состояния и поведения объекта или его части таким образом, чтобы при изменении внешних условий в допустимых пределах были обеспечены необходимые и оптимальные значения характеристик объекта или его части;

заблаговременное определение места и причин отклонений значений характеристик объекта или его части от заданных;

сбор, передача, обработка информации о состоянии объекта;

обеспечение устойчивого состояния объекта при наступлении предельных значений характеристик объекта¹.

Контроль и его задачи трактуются иногда в довольно сжатом виде: «Основной функцией системы контроля является обнаружение происходящих на производстве событий (нарушений), определяющих управляющие воздействия»².

К числу специфических задач контроля в системе управления производством необходимо отнести проверку:

степени соответствия производственной деятельности или ее результатов предполагаемому или желаемому стандарту для выявления отклонений от заданных контролируемых параметров (стандарт, план, норма, норматив, решение, предписание, лимит, закон и т. п.);

достоверности данных учета;

правильности (законности) хозяйственных операций в процессе производства;

целесообразности хозяйственных операций, целевого и фактического использования ресурсов;

полноты и своевременности отражения хозяйственных операций в учете;

выполнения управленческих решений;

производственной деятельности для выявления при-

¹ См.: Кочерин Е. А. Контроль в системе управления социалистическим производством: Вопросы теории и практики. — М.: Экономика, 1982. — С. 13.

² Ицкович Э. Л. Контроль производства с помощью вычислительных машин. — М.: Энергия, 1975. — С. 7.

чин возникающих отклонений и доказательства вины за их последствия.

В задачи контроля входит обеспечение не только экономической достоверности информации, но также юридической и технической. Отдельными методами, приемами контроля можно добиться совмещения контрольного обеспечения достоверности во всех трех аспектах; тем не менее каждый из них имеет свою специфику.

Важнейшим отличительным качеством контроля производственной деятельности является обеспечение юридической доказательности результатов контроля.

Помимо специальных, специфических задач контроля методами и приемами контроля можно содействовать решению целого ряда более общих или частных задач. К числу таких задач управления относятся: содействие достижению целей хозяйственной организации; предупреждение срывов в работе; обнаружение неиспользованных резервов; предупреждение нерациональных расходов и бесхозяйственности; выявление сущности хозяйственных операций; предупреждение незаконных действий и потерь; принятие корректирующих мер; выявление реальности фактического состояния объекта; выявление результатов управленческих воздействий; определение соответствия хозяйственного процесса управленческим решениям, выявление степени реализации управленческих решений.

В целом направления контроля в системе внутрихозяйственного управления таковы:

- контроль хода производственного процесса и формирования его результата;

- контроль сохранности социалистической собственности;

- контроль достоверности информации о хозяйственном процессе и его результате;

- контроль рационального использования ресурсов;

- контроль действий и деятельности конкретных людей (коллективов, работников).

3. ОБЪЕКТ, СУБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ

В наиболее общем виде объект контроля — это производственные ресурсы, процесс воспроизводства и его результат.

Под объектом контроля понимается все то, на что направлена контрольная деятельность субъекта контроля.

Необходимо разграничивать объект контроля и предмет контроля. Объект контроля — ресурсы, процессы, результаты, а предмет контроля — деятельность и действия конкретных людей — работников и коллективов предприятия, объединения, влияние этой деятельности на состояние и использование производственных ресурсов и производственный результат.

Субъект контроля — активно действующий, обладающий соответствующими возможностями и правами человек, использующий для контроля как технические, так и другие средства. Поскольку контроль рассматривается в системе внутрихозяйственного управления объединением, предприятием, субъект и объект контроля всегда входят в одну систему.

В экономической литературе в качестве субъектов контроля чаще всего рассматриваются должностные лица на предприятии: директор, его заместители, руководители структурных подразделений и т. д. Но ведь контроль необходим не только в системе управления, но и непосредственно в системе производства, на каждом рабочем месте.

Все субъекты контроля в управлении можно условно разбить на ряд групп:

субъекты контроля, в функциональные обязанности которых входит только осуществление контрольной деятельности, например, отдел технического контроля и должностные лица, осуществляющие технический контроль, контроль потребительной стоимости продукции; отдел ревизии или группа ревизоров в главной бухгалтерии предприятия, объединения;

субъекты контроля, в обязанности которых входит выполнение как контрольных, так и других функций, например, бухгалтерская служба в объединении, на предприятии, в задачу которой входит как организация контроля, так и учета и отчетности, а также ряд других задач, что находит отражение и в названии этой службы в объединении — управление бухгалтерского учета, отчетности и контроля;

субъекты контроля, в обязанности которых непосредственно не входит выполнение контрольных функций, но которые в силу производственной ситуации, производственной необходимости выполняют и контрольные функ-

ции. Не осуществляя контроль за поступлением исходных предметов труда для обработки на данном рабочем месте или контроль за качеством работы оборудования, работник не может выполнить предписанные ему производственные обязанности; таким образом, он непосредственно заинтересован в проверке своих исходных условий труда. Примером могут служить представители бригад, участков, цехов, обнаружившие отклонение в ходе производственного процесса (скрытый брак и прочее);

субъекты контроля, выполняющие контрольные функции с целью реализации тех функций управления, которые за ними закреплены, например, работники планово-диспетчерского отдела, планово-экономического отдела, отдела труда и заработной платы и т. д.

Поскольку в качестве субъектов контроля всегда выступают люди и предметом контроля также является деятельность людей, контрольная деятельность всегда связана с определенными экономическими и другими интересами. Это необходимо учитывать при организации контроля в объединении и на предприятии.

4. ВИДЫ И МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ

Варианты осуществления контрольной деятельности можно сгруппировать по различным признакам. В табл. 1 представлена классификация видов внутрипроизводственного контроля.

Оперативный контроль проводится непосредственно в ходе осуществления хозяйственной деятельности, как правило, либо в момент осуществления хозяйственных операций, либо непосредственно после их завершения. Оперативный контроль приближен к тем событиям, которые контролируются, что существенно повышает надежность и достоверность получаемой информации.

Последующий и текущий контроль проводятся после того, как произошли те хозяйственные операции или события, которые контролируются. Поэтому информация для такого контроля, с одной стороны, несколько более ограничена, чем при оперативном контроле, а с другой стороны, носит более цельный и обобщенный характер, что не менее важно в управлении производством.

Перспективный контроль используется в перспективном планировании, прогнозировании, проведении перспективного анализа.

Т а б л и ц а 1. Классификация видов внутрипроизводственного контроля

По времени проведения	По стадиям проведения	По функциональной цели	В пространственном аспекте	По характеру	По степени охвата объекта	По способу взаимодействия работников	По этапам получения информации	По периодичности проведения	По полноте охвата	По интенсивности проведения																
оперативный	текущий	последующий	предварительный	промежуточный	конечный (окончательный)	линейный	функциональный	выходной	процессный	выходной	направляющий	фильтрующий	общий	частный	односторонний (функционально-принудительный)	взаимный (двусторонний или многосторонний)	сводный	первичный	систематический	периодический	эпизодический	тематический	комплексный	нормальный	усиленный	облегченный

Предварительный контроль осуществляется до начала операции или процесса производства и применяется, в частности, для подтверждения целесообразности (законности) хозяйственной операции (или управленческого решения) до момента ее реализации.

Промежуточный контроль осуществляется в процессе реализации хозяйственной операции или в процессе хозяйственной деятельности.

Конечный (окончательный) контроль проводится по завершении процесса производства или отдельной хозяйственной операции.

Линейный контроль осуществляется за объектом в целом; осуществляется, как правило, линейными руководителями (мастером, начальником цеха, производства, директором предприятия, объединения). Одна из черт линейного контроля — разносторонность, комплексность, поскольку под контролем находится объект контроля в целом, хотя, конечно, этот контроль может проводиться и по отдельным сторонам деятельности рассматриваемого объекта.

Функциональный контроль предполагает рассмотрение объекта контроля с точки зрения качества и итогов реализации им определенных функций в процессе управления и производства. Такой контроль проводится, как правило, функциональными службами предприятия (бухгалтерией, отделом организации труда и заработной платы, плановым и др.).

Операционный контроль проводится по отдельным хозяйственным операциям в производстве.

Входной контроль осуществляется при приемке результатов труда одного работника другим, коллективизготовителя коллективом-потребителем. Входной контроль осуществляется на входе системы; это контроль потребителя. Контролируются параметры объекта контроля, который поступает в производственное или иное потребление.

Процессный контроль — контроль процесса хозяйственной деятельности.

Выходной контроль — контроль конечных результатов хозяйственной деятельности.

Направляющий контроль осуществляется в процессе хозяйственной деятельности. Его цель — корректировка деятельности, технологического процесса для достижения намеченного результата.

Фильтрующий контроль также является разновид-

ностью процессного контроля. Его цель — проверка соответствия процесса производства установленным нормам. В случае возникновения отклонения процесс приостанавливается до устранения отклонения. Фильтрующий контроль в отличие от направляющего является поэтапным.

По степени охвата объекта контроля его подразделяют на общий и частный.

Примером одностороннего, или функционально-принудительного, контроля может служить отношение по поводу контроля между контролером ОТК и рабочим, между табельщиком, учетчиком и рабочим и др. Другими словами, это отношения между должностными лицами, в обязанности которых входит осуществление контроля, и исполнителями.

Взаимный контроль осуществляется работниками, имеющими равные права в его проведении; как правило, контрольная деятельность не является для них основной, а выполняется в связи с реализацией основных прав и обязанностей.

Сводный контроль осуществляется по данным отчетности или на стадии обработки, обобщения первичных данных.

Первичный контроль осуществляется на стадии сбора, формирования исходных данных, первичной информации непосредственно в момент совершения хозяйственной операции, а также при обеспечении реальности самой операции.

На характере контроля сказывается и периодичность его проведения: систематический, периодический или эпизодический; полнота охвата процессов и событий: тематический или комплексный; интенсивность проведения контроля.

Методы контроля можно подразделить на следующие группы: документальный; фактический; смешанный.

Метод документального контроля основывается на проверке документов о процессе хозяйственной деятельности и ее результатах. Способы документального контроля достаточно хорошо разработаны. К ним относятся: формальная проверка документов; арифметическая проверка; взаимный контроль; встречная проверка; технико-экономический расчет; контроль соблюдения нормативов; логическое исследование операций; хронологическая проверка записей; проверка бухгалтерских проводок; восстановление количественного учета и др.

Метод фактического контроля основывается на применении способов инвентаризации, анализа сырья и готовой продукции, экспертной оценки (осмотра), контрольного запуска сырья и материалов в производство (эксперимент), контрольного замера выполненных работ, опроса лиц, очного наблюдения и пр.

Методы фактического контроля используются на двух стадиях проведения контроля: до отражения данных в учете и после их отражения. Если на первой стадии используются методы фактического контроля в «чистом» виде, то на второй стадии осуществляется не только фактический контроль, но и документальный — путем сверки фактического состояния и его документального отражения в учете.

Метод смешанного контроля подразумевает использование средств и способов как документальной, так и фактической проверки.

В условиях применения АСУ возникают и специфические методы контроля:

- дублирующий контроль полноты и достоверности сообщений оператора учетным персоналом;
- аппаратный контроль передаваемой информации;
- автоматическое обнаружение и исправление ошибок и др.

Перечисленные методы широко используются при текущем (последующем) контроле, ревизии хозяйственной деятельности. Информация, получаемая при этом, имеет важное значение и для оценки дисциплины труда на предприятии. Основная часть этих методов используется и при проведении первичного контроля данных в момент сбора, фиксирования информации в первичных документах или других носителях, при вводе в ЭВМ.

Особенностью применения тех или иных методов, способов контроля в момент возникновения, сбора первичных данных является то, что его осуществляют непосредственные участники производственной операции, которые поставлены в условия, принуждающие и стимулирующие их контролировать хозяйственные операции и достоверно отражать хозяйственную деятельность в системе информации о ней, причем не только измеряемую, количественную часть, но и описательную характеристику хозяйственной деятельности, что очень важно при оценке дисциплины труда.

Ошибочная информация может возникнуть на любом этапе ее возникновения и преобразования. Заданная сте-

пень достоверности достигается применением различных контрольных операций на всех стадиях технологического процесса преобразования информации, начиная от момента появления исходных данных и кончая получением результатов обработки информации в виде табуляграмм или видеограмм.

Часто к методам контроля относят тематическую и комплексную проверку, анализ хозяйственной деятельности, ревизию. Это не совсем верно, скорее это формы организации контроля, включающие ряд специфических методов.

С внедрением гибких производственных систем меняются и формы первичного контроля. «Автоматизация производства, базирующаяся на современной технологии, требует принципиально нового подхода к контролю. Необходимо контролировать не деталь, а процесс ее изготовления»¹.

Глава II

ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ

1. УСЛОВИЯ КОНТРОЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Для укрепления производственной дисциплины, выявления центра ответственности за те или иные события в производстве, обеспечения достоверности информации, целесообразности, правильности, законности и своевременности хозяйственных операций, полноты и своевременности отражения их в учете, качественного выявления возникающих в ходе производства отклонений и их характеристики необходимо создать для участников производства условия, при которых возникали бы отношения по поводу взаимного контроля, заинтересованность в его проведении.

Для решения основных задач контроля необходимо организационное, техническое, экономическое, юридическое, учетно-аналитическое обеспечение контрольной деятельности.

Организационное обеспечение контроля связано с упорядочением взаимоотношений между работниками,

¹ Дерунов П. Перестройка на марше//Правда. — 1985. — 7 мая.