

О.М. СТАРЕНЬКА

(Одесский национальный экономический университет, м. Одеса, Украина)

Организация контролю в оперативном управлении промышленным предприятием

Прозорість роботи структурних підрозділів підприємства забезпечується шляхом створення ефективної системи контролю, зокрема оперативного. Метою статті є наукове обґрунтування вибору найбільш доцільної форми контролю в оперативному управлінні промисловим підприємством. Сформульовано організаційні рішення щодо вибору досконалих організаційних форм контролю, що мають відповідати потребам системи оперативного управління промисловим підприємством. Визначено головні напрямки вдосконалення організації контролю на промислових підприємствах: затвердження на законодавчому рівні організаційних рішень щодо проведення контролю на підприємствах; визначення інститутів, що будуть координувати його проведення; структурна перебудова організаційних форм контролю для вирішення нових завдань; підбір кваліфікованих співробітників відділу оперативного контролю, які зможуть якісно виконувати свої обов'язки. Як вважає автор, добре організована система контролю дозволить не тільки своєчасно виявляти недоліки у діяльності промислового підприємства, але й здійснювати їх оперативне усунення та запобігати їхнім проявам у майбутньому.

Ключові слова: внутрішній контроль, оперативний контроль, організація, служба оперативного управління, відділ оперативного контролю.

О.Н. СТАРЕНЬКАЯ

(Одесский национальный экономический университет, г. Одесса, Украина)

Организация контроля в оперативном управлении промышленным предприятием

Прозрачность работы структурных подразделений предприятия обеспечивается путем создания эффективной системы контроля, в частности оперативного. Целью статьи является научное обоснование выбора наиболее целесообразной формы контроля в оперативном управлении промышленным предприятием. Сформулированы организационные решения по выбору совершенных организационных форм контроля, которые должны отвечать потребностям системы оперативного управления промышленным предприятием. Определены основные направления совершенствования организации контроля на промышленных предприятиях: утверждение на законодательном уровне организационных решений о проведении контроля на предприятиях; определение институтов, которые будут координировать его проведения; структурная перестройка организационных форм контроля для решения новых задач; подбор квалифицированных сотрудников отдела оперативного контроля, которые смогут качественно выполнять свои обязанности. Как считает автор, хорошо организованная система контроля позволит не только своевременно выявлять недостатки в деятельности промышленного предприятия, но и осуществлять их оперативное устранение и предотвращать их проявления в будущем.

Ключевые слова: внутренний контроль, оперативный контроль, организация, служба оперативного управления, отдел оперативного контроля.

Control Organization of Operational Management in Industrial Company

Transparency of structural divisions of a company is ensured by creating the effective system of control, especially operational control. The article is to scientifically justify the most appropriate form of control in operational management of industrial company. There are formulated organizational decisions about choosing the perfect organizational forms of control that must meet the needs of the operational management in industrial company. There are defined the basic directions of improving the monitoring organization in industrial companies: approval of organizational decisions about control organization at companies at the legislative level; definition of institutions that will coordinate its implementation; restructuring organizational forms of control to address new challenges; selection of qualified personnel of operational management department that will be able to perform their duties efficiently. According to the author, a well-organized control system will not only timely detect weaknesses in the industrial company, but also remove them promptly and prevent them in the future.

Keywords: internal control, operating control, organization, operational management service, operational management department.

Постановка проблеми. В сучасних умовах економічних перетворень в країні безперервна робота промислового підприємства може проводитися ефективно лише тоді, коли його керівництво буде приймати обґрунтовані та своєчасні управлінські рішення на підставі інформації, що надається всіма структурними підрозділами підприємства. Прозорість їхньої роботи забезпечується шляхом створення ефективної системи контролю, зокрема оперативного.

Впровадження такої системи є складним завданням для керівників промислових підприємств так як супроводжується великими організаційними та структурними змінами. В той же час її відсутність передбачає великий ризик одержання недостовірної інформації, що може призвести до неефективності діяльності підприємства. Отже, добре організована система контролю дозволяє не тільки своєчасно виявляти недоліки у діяльності промислового підприємства, а й здійснювати їх оперативне усунення та запобігати їхнім проявам у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми організації контролю розглядаються у багатьох працях вітчизняних науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних та практичних аспектів цього питання, серед них такі вчені як В.Ф. Максимова [7], С.М. Петренко [11], С.В. Калюга [5], В.П. Пантелєєв [10], Н.Г. Виговська [3]. Проте до сьогодні точаться дискусії щодо того як називати контроль, що здійснюється на підприємствах – внутрішнім, внутрішньогосподарським, внутрішньосистемним чи фінансово-господарським. Більшість дослідників використовують поняття внутрішній та внутрішньогосподарський. Однак деякі науковці вважають, що це різні поняття [2, 3]. Натомість В.Ф. Максимова та С.В. Бардаш вказують на їх тотожність та наводять роз'яснення з цього приводу [7, 1]. Різними залишаються й підходи до організації контролю на підприємствах, а притаманність їм окремих недоліків визначає актуальність наукових досліджень в цьому напрямку.

Метою статті є наукове обґрунтування вибору найбільш доцільної форми контролю в оперативному управлінні промисловим підприємством.

Виклад основних результатів. Стабільне функціонування промислового підприємства не може бути забезпечене без правильної організації його економічних служб. Необхідно вибрати таку організаційну структуру, яка дозволить підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й доцільно розподіляти та направляти зусилля своїх співробітників і таким чином задовольняти потреби клієнтів, та досягати своїх цілей з високим ступенем ефективності [13, с. 55].

Для цього необхідно, щоб інформаційні потоки проходили через всі служби та відділи, а керівники всіх рівнів управління підприємством своєчасно одержували необхідну для прийняття управлінських рішень інформацію. Відтак на промисловому підприємстві повинна діяти така система внутрішнього контролю, яка буде реально оцінювати поточний стан справ, аналізувати проблеми, що виникають в діяльності.

Ефективність контролю на підприємствах забезпечується шляхом проведенням певних організаційних заходів. Під організацією стосовно теорії управління розуміють «постійне повсякденне використання методів, прийомів та форм для раціональної побудови та ефективного ведення виробництва, створення найбільш сприятливих умов для плідної роботи всіх учасників виробничих та управлінських процесів» [3, с. 345], послідовний продуманий устрій [10, с. 230].

Дискусійним з наукової точки зору є поняття «організація контролю». Деякі дослідники вважають, що організація контролю – це складне поняття, яке виражає взаємозв'язок двох тлумачень: організації як впорядкованості взаємопов'язаних елементів та організації як сукупності цілеспрямованих контрольних процесів та дій [3, с. 348]. Інші під організацією контролю розуміють стійку, впорядковану сукупність підрозділів з контролю

(осіб, які виконують контроль) з ієрархічними взаємозв'язками, що відображають підпорядкованість цих підрозділів як по вертикалі так і по горизонталі управління [10, с. 231]. На думку К.П. Мельник, організацію оперативного контролю слід розглядати як «комплекс цілеспрямованих заходів, впорядкованих за характером здійснення і термінами проведення, що відповідає поточній господарській ситуації та потребам управління на кожен момент» [8, с. 167].

Що стосується організації контролю у системі оперативного управління, то тут ми погоджуємося з Б.І. Валуєвим і вважаємо, що це стійка упорядкованість елементів контролю та відносин, що складаються в ході їх реалізації [9, с. 46]. Організація контролю на підприємствах залежить від правової форми підприємства, видів і масштабів діяльності, що здійснюються ним, складності його організаційної структури, наявності достатніх фінансових ресурсів, доцільності охоплення контролем різних аспектів діяльності і відношення керівництва підприємства до контролю [3, с. 360].

Організаційні аспекти внутрішнього контролю постійно знаходяться у центрі уваги науковців. Зокрема П.В. Пантелеев вважає, що органами внутрішньогосподарського контролю можуть бути постійно діючі інвентаризаційні комісії, ревізійні комісії, відділи внутрішнього аудиту підприємств, окремі контролери у структурних підрозділах. Він вказує на те, що на великих підприємствах необхідно створювати спеціальний координуючий орган з внутрішньогосподарського контролю, та називає його «аудиторський комітет», а на середніх поєднати у службі внутрішньогосподарського контролю економічний та технологічний контроль [10, с. 259]. На нашу думку, це справді має бути відокремлений підрозділ, головною метою діяльності якого є систематичний контроль фінансово-господарської діяльності підприємства в оперативному режимі.

С.М. Петренко вказує на те, що система внутрішнього контролю містить дві підсистеми, які функціонують на різних рівнях управління: перший рівень – це внутрішній контроль власника (підсистема внутрішнього аудиту), другий – внутрішній контроль виконавчої дирекції (підсистема внутрішнього контролю структурних підрозділів підприємства). У відповідності з цим розподілом дослідник виділяє службу контролінгу та службу внутрішнього аудиту. Служба контролінгу займається організацією планування та бюджетування, а також консалтингом з фінансово-економічних питань діяльності підприємства, а внутрішній аудит перевіряє ефективність корпоративного управління в цілому і системи ризик-менеджменту, зокрема. Тобто внутрішній аудит також перевіряє як функціонує служба контролінгу [11, с. 142-145]. У своєму дослідженні С.М. Петренко використовує досвід закордонних компаній та адаптує його до вітчизняних підприємств. Виходячи із специфіки діяльності вітчизняних підприємств поділяємо позицію Н.Г. Виговської, яка стверджує «що використання терміну «внутрішній аудит» не відповідає його економіко-правовому змісту» [3, с. 304].

Організація контролю на вітчизняних підприємствах відрізняється від зовнішнього аудиту та внутрішнього контролю зарубіжних підприємств. Оскільки незалежність внутрішнього контролера або аудитора є умовною, тому що визначається його підлеглістю безпосередньо керівнику або його заступнику, правлінню та зборам акціонерів; відсутні професійні стандарти діяльності внутрішніх аудиторів; відсутні єдині вимоги до професійного та освітнього рівня внутрішніх контролерів [3, с. 359].

Щодо акціонерних товариств Н.Г. Виговська виділяє наступні форми організації системи внутрішньогосподарського контролю: служба внутрішньогосподарського контролю (внутрішнього аудиту), структурно-функціональна форма внутрішньогосподарського контролю, поєднання служби внутрішньогосподарського контролю (внутрішнього аудиту) та структурно-функціональної форми внутрішньогосподарського контролю, контроль-ревізійна служба [3, с. 365]. Дослідник вважає, що трактування поняття внутрішній аудит дублює поняття «внутрішньогосподарський контроль» в частині визначення мети та завдань внутрішнього аудиту [3, с. 304]. Тому у визначенні форми організації контролю використовує ці поняття, як синоніми.

Також було запропоновано класифікацію контролю для потреб управління, яка дозволить вибрати форму організації та методику проведення контрольних процедур, що забезпечить досягнення максимального результату [16, с. 186]. Але конкретних заходів щодо організації контролю на підприємствах не наведено.

Дослідження економічної літератури показало, що більшість науковців розглядають систему внутрішнього контролю використовуючи основні компоненти моделі внутрішнього контролю, що запропонована Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвея (COSO). Ця модель містить п'ять взаємопов'язаних компонентів: середовище контролю, оцінку ризиків, засоби контролю, інформацію та комунікації, моніторинг [15, с. 4-5]. Так, Р. М. Воронко розробив модель мета-стратегій формування внутрішнього контролю в організації, яка зберігає інваріантність структури COSO. Він розглядає її у трьох вимірах. Перший вимір – це рівень розвитку галузі, тобто середовища, у якому організація виконує свої головні функції та вступає у відносини з іншими суб'єктами. Другий вимір відображає ступінь розвитку бізнесу. Третій включає елементи системи внутрішнього контролю COSO [4, с. 103-104]. Автор використовує досвід інших країн та наголошує на тому, що це забезпечить відповідність внутрішнього контролю вимогам стратегічного менеджменту [4, с. 101].

Організація контролю в системі оперативного управління розглядається науковцями дуже рідко та фрагментарно. Вказують на те, що значення оперативного контролю в системі управління «полягає у створенні надійного інформаційно-аналітичного забезпечення, а також своєчасного виявлення відхилень, що в сукупності складає основу

Аудит, аналіз і контроль

для прийняття оптимальних управлінських рішень в найкоротші терміни» [12, с. 142]. Інші вказують на те, що організація оперативного контролю залежить від організації всієї системи оперативного управління [6, с. 186], що його організаційним аспектом є створення центрів оперативного контролю кількісних та якісних показників, які повинні утворюватися в місцях концентрації релевантної інформації та формування оперативної звітності для цілей превентивного і поточного регулювання господарсько-фінансових процесів та прийняття ефективних управлінських рішень в оперативному режимі [6, с. 171-172]. В їх дослідженнях наводиться модель організації оперативного контролю для ефективного процесного управління діяльністю підприємства, яка включає в себе три етапи: постачання та зберігання ресурсів, виробниче споживання та реалізацію готової продукції. Відповідно до виділених етапів виділяють напрями оперативного контролю [6, с. 187]. Дана

модель враховує контроль основних виробничих процесів, але не торкається інших сфер діяльності, які теж відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності і безперервності процесу виробництва.

На сьогоднішній день на законодавчому рівні не встановлено у якій формі має організовуватися контроль на підприємстві, тому дослідники називають їх по-різному, частіше орієнтуючись на практику інших країн, де це регламентується державою. Керівники підприємств спираючись на рекомендації науковців намагаються створити такі служби, але в більшості випадків практичність наукових пропозицій залишається сумнівною.

Вважаємо, що недосконала організація контролю на промислових підприємствах є однією із причин появи більшої кількості збиткових підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Фінансові результати підприємств машинобудівної галузі Одеської області

	Фінансовий результат, тис. грн.	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		У % до загальної кількості підприємств	тис. грн.	У % до загальної кількості підприємств	тис. грн.
2013 рік					
Промисловість	-1624337,6	63,9	982126,9	36,1	2606464,5
машинобудування	45817,3	64,2	68762,5	35,8	22945,2
2014 рік					
Промисловість	-7857273,4	64,2	476416,5	35,8	8333689,9
машинобудування	35840,8	59,7	112980,8	40,3	77140,0

Джерело: складено на підставі даних веб-сайту Головного управління статистики в Одеській області: <http://www.od.ukrstat.gov.ua>

В табл. 1 наведена загальна інформація про фінансові результати підприємств машинобудівної галузі Одеської області. Негативні фінансові результати за 2014 рік свідчать про те, що кількість підприємств, які одержали збиток значно більше, а ніж тих, що одержали прибуток, а у порівнянні з 2013 роком спостерігається негативна динаміка.

Деяко краща ситуація у машинобудівній галузі. Майже по всіх видах діяльності спостерігається позитивний фінансовий результат до оподаткування. Кількість підприємств, які одержали прибуток перевищує, кількість тих, що одержали збиток. Загалом по галузі у порівнянні з 2013 роком спостерігається збільшення кількості збиткових підприємств у відсотках до загальної кількості на 4,5 %.

Безперечно, існує багато факторів які призвели до такої ситуації (надмірне податкове навантаження, зниження попиту на продукцію в умовах обмеження ринків збуту, недостатня кількість оборотних засобів, недосконалість законодавчої бази та ін.). Однак, на нашу думку, однією із головних проблем на мікроекономічному рівні є відсутність у системі

управління підприємством підсистеми оперативного управління, зокрема ефективної системи контролю.

На основі аналізу наявності системи внутрішнього контролю на промислових підприємствах Одеської області встановлено, що тільки 37 % з них здійснює системний внутрішній контроль, але керівники підприємств не приділяють йому значної уваги. Серед підприємств, де він існує тільки 32 % мають службу внутрішнього контролю, а на інших функції контролю виконують керівники структурних підрозділів [14, с. 70].

Головними причинами відсутності системи внутрішнього контролю є те, що майже 50 % керівників підприємств не вважають за потрібне взагалі її створювати, а ті хто і замислюється над цим, вказують на відсутність практичних рекомендацій щодо її організації та значні недоліки у нормативно-правовій базі щодо здійснення внутрішнього контролю.

За відсутності офіційних рекомендацій кожне підприємство має самостійно вирішувати як буде здійснюватися контроль на підприємстві, керуючись досвідом вітчизняної та зарубіжної практики.

Вітчизняним науковцям необхідно розробити та запропонувати такі концепції систем внутрішнього контролю, які будуть орієнтовані на ринкову систему господарювання та мають враховувати специфіку національної економіки.

Отже, головними напрямками вдосконалення організації контролю промислових підприємств є:

- затвердження на законодавчому рівні організаційних рішень щодо проведення контролю на підприємствах (наявність правової та нормативної бази для створення постійно діючих служб внутрішнього контролю на підприємстві);

- визначення інститутів, що будуть координувати проведення контролю, та забезпечувати зв'язок між державними органами та підприємствами;

- структурна перебудова організаційних форм контролю для вирішення нових завдань;

- впровадження методичних вказівок по внутрішньому контролю на промислових підприємствах;

- налагодження системи планування контрольних заходів на підприємстві;

- визначення чітких правил здійснення оперативного контролю на підприємстві;

- підбір кваліфікованих співробітників відділу оперативного контролю, які зможуть виконувати різні обов'язки та будуть готові підвищити кваліфікацію.

Звісно перед впровадженням нового структурного підрозділу слід визначити рівень готовності підприємства до цих змін. А це можна зробити на підставі оцінки наступних ознак:

- наявність потреб підприємства у певних функціях, виконання яких існуючими службами та підрозділами неефективне або навіть неможливе;

- усвідомлення співробітниками підприємства необхідності та доцільності створення нової служби;

- наявність керівника, що буде мати необхідну кваліфікацію для практичного здійснення функцій нової служби;

- наявність висококваліфікованих співробітників для створення служби.

Наявність даних ознак є підставою для впровадження нового структурного підрозділу на підприємстві, який здійснюватиме оцінку поточного стану підприємства, проблем його розвитку, виявлятиме причини виникнення негативних результатів у функціонуванні підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Дослідження діяльності великих машинобудівних підприємств показало, що оперативне управління в них здійснюється з різних локальних центрів – це дирекція та керівники різних служб та підрозділів. Ніхто з них не володіє повною інформацією про стан справ на підприємстві, а тому досить часто рішення приймаються без достатнього інформаційного забезпечення.

Відтак доцільним, на наш погляд, є створення служби оперативного управління (СОУ), що має бути контролюючим, регулюючим та організуючим

елементом системи управління підприємством, та вчасно поєднувати та направляти інформаційні потоки, матеріальні, трудові та фінансові ресурси для досягнення запланованих результатів. До складу такої служби повинен входити відділ інформаційного забезпечення, відділ оперативного планування та обліку та відділ оперативного контролю.

Головним завданням відділу інформаційного забезпечення є регулювання потоку документів, що забезпечує необхідною інформацією всі роботи, що регулюються службою оперативного управління. Необхідність створення цього відділу у складі служби оперативного управління виникає у зв'язку з тим, що діяльність промислового підприємства взагалі та його окремих структурних підрозділів та робітників не має системного об'єктивного інформаційного відображення, дуже важко знайти необхідні документи, деякі з них дублюються, втрачаються, а інколи і взагалі не створюються.

Відділ інформаційного забезпечення має бути як виробником так і постачальником необхідної інформації для роботи персоналу підприємства. Для ефективного управління діяльністю промислового підприємства необхідно інтегрувати рух інформаційних потоків з потоками робіт та ресурсів, а це потребує обліку, контролю, аналізу, планування, регулювання, тобто організаційно погодженого управління.

Завданням відділу оперативного планування та обліку є прийом та аналіз інформації про результати роботи підприємства за певний період (зміну, день, декаду та інший), а також планування перспективних показників.

Введення відділу оперативного контролю дозволить більш точно та детально обробляти інформацію оперативного управління. Відділ здійснює узагальнення відхилень та одержання іншої оперативної інформації, групування інформації, проводить необхідні розрахунки і формує дані для кожного центру контролю в залежності від їх компетентності та сфери діяльності.

Взаємозв'язок служби оперативного управління з іншими службами підприємства має здійснюватися через відповідні центри контролю, що будуть створюватися всередині кожної з них та вести координаційно-інформаційну роботу.

У випадку відхилень у роботі будь-якого з відділів від заданих параметрів СОУ розробляються рекомендації, які через центри контролю надходять до служби управління відповідним відділом. На основі наданих рекомендацій здійснюється корегування діяльності відділу, а інформація після певного проміжку часу знову надходить у центр контролю. При позитивному результаті рекомендацій (корегувань) інформація надходить до архіву СОУ, а при негативному знову надходить в СОУ для внесення додаткових корегувань.

Завдання для різних служб підприємства від керівництва надходять в службу оперативного управління, де після обробки інформації відбувається їх розподіл між службами. Якщо вони працюють із

Аудит, аналіз і контроль

заданими вихідними параметрами, то СОУ працює в режимі очікування. При зміні вихідних параметрів від служб підприємства інформація надходить знову до служби оперативного управління. Вона обробляється, виявляється служба в якій відбулися відхилення від заданих параметрів.

Після обробки інформації СОУ, якщо не потребується вплив апарату управління, то інформація з корегуваннями для усунення проблем надходить до відділу в якому відбулися зміни.

На цьому функції СОУ для даних змін являються вичерпними.

Таким чином, якщо після третього корегування не відбувається позитивних змін у роботі служб підприємства інформація надходить через СОУ до апарату управління підприємством. На його рівні відбуваються зміни з використанням внутрішніх та зовнішніх ресурсів. Потім дані надаються СОУ та знову проходять коло перевірки. Цикл триває до тих пір поки вихідні характеристики відділу підприємства не нормалізуються.

Отже, впровадження такого підрозділу забезпечить інформаційну прозорість, постійний контроль головних показників діяльності підприємства, зниження навантаження на керівництво та достовірність інформації про стан справ і результати діяльності промислового підприємства.

Висновки. В Україні до цього часу питання організації контролю на промислових підприємствах на законодавчому рівні не регламентуються. Відтак практика організації контролю базується на підходах і пропозиціях, розроблених науковцями. Різноманітність позицій науковців ускладнює вибір раціональної форми організації оперативного контролю на промисловому підприємстві.

На основі аналізу останніх досліджень і публікацій та вивчення потреб і специфіки промислових підприємств запропоновано підхід до організації оперативного контролю, який передбачає створення служби оперативного управління, що має бути контролюючим, регулюючим та організуючим елементом системи управління підприємством, та вчасно поєднувати та направляти інформаційні потоки, матеріальні, трудові та фінансові ресурси для досягнення запланованих результатів. До складу такої служби повинні входити: відділ інформаційного забезпечення, відділ оперативного планування та обліку та відділ оперативного контролю.

Взаємозв'язок служби оперативного управління з іншими службами підприємства здійснюється через відповідні центри контролю, що створюються всередині кожної з них та ведуть координаційно-інформаційну роботу. В результаті цього інформаційні потоки будуть проходити через всі служби та відділи, а керівники різних рівнів управління підприємством матимуть змогу своєчасно одержувати необхідну для прийняття оперативних рішень інформацію.

4 Список використаних джерел

1. *Бардаш С.В.* Економічний контроль в Україні: системний підхід: [монографія] / С.В. Бардаш. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 656 с.
2. *Безверхий К.В.* Непрямі витрати в системі управління промислових підприємств: обліково-контрольний аспект: [монографія] / К.В. Безверхий. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 276 с.
3. *Виговська Н.Г.* Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація: [монографія] / Н.Г. Виговська; В.о. Житомир. держ. технол. ун-т.– Житомир: ЖДТУ, 2008. – 529 с.
4. *Воронко Р.М.* Метастратегії формування внутрішнього контролю в організації / Р.М. Воронко // Облік і фінанси. – 2015. – № 2(68). – С. 101-108.
5. *Калюга Є.В.* Фінансово-господарський контроль у системі управління: [монографія] / Є.В. Калюга. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2002. – 360 с.
6. *Кошкарів С.А.* Внутрішньогосподарський оперативний облік і контроль у системі управління діяльністю виробничих підприємств / С.А. Кошкарів, В.І. Бачинський, П.О. Куцик. – Чернівці: Золоті литаври, 2012. – 264 с.
7. *Максімова В.Ф.* Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку: [монографія] / В.Ф. Максімова. – К.: АВРІО, 2005. – 264 с.
8. *Мельник К.П.* Організація оперативного контролю в сільському господарстві: теоретико-практичні аспекти / К.П. Мельник // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 36. Наук. праць. Луцький національний технічний університет. Вип. 9. – 2013. – С. 161-169.
9. Оперативний контроль экономической деятельности предприятия / [Б.И. Валуев, Л.П. Горлова, Е.Л. Зернов и др.]. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 224 с.
10. *Пантелеев В.П.* Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: [монографія] / В.П. Пантелеев; наук. ред. В.О. Шевчук.– К.: ДП «Інформ.-аналіт. Агентство», 2008. – 489 с.
11. *Петренко С.М.* Внутрішній контроль: проблеми інформаційного, організаційного та методологічного розвитку: [монографія] / С.М. Петренко. – Донецьк: Світ книги, 2013. – 503 с.
12. *Приступа К.П.* Економічна суть та значення оперативного контролю в системі управління / К.П. Приступа // Облік і фінанси АПК. – 2009. – № 4. – С. 139-142.
13. *Сухарева Л.А.* Контроллінг – основа управління бізнесом / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2002. – 208 с.
14. *Шаровська Т.С.* Організаційно-методичні засади внутрішнього контролю реальних інвестицій: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.0901 / Т.С. Шаровська; Одес. нац. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – 224 с.
15. Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013. – 12 p.
16. *Sharovska, T.* The internal control system is a key element of management in crisis conditions [Text] / T. Sharovska // Institutionelle Grundlagen für die Funktionierung der Ökonomik unter den Bedingungen der Transformations : Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel. – Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2014. – Vol. 2. – P. 184-186.