

УДК 657.633

**Ольга Миколаївна СТАРЕНЬКА**

викладач кафедри бухгалтерського обліку та аудиту, Одеський національний економічний університет, Україна, e-mail: [starenkajaolja@rambler.ru](mailto:starenkajaolja@rambler.ru),  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4098-9872>

**МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Старенька, О. М. Методичні основи здійснення оперативного контролю на промислових підприємствах // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць (ISSN 2313-4569); за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 1 (65). С. 175–185.*

**Анотація.** У статті розглянуто організаційні та методичні підходи до формування системи внутрішнього та, зокрема, оперативного контролю на промислових підприємствах. Виявлено особливості оперативного контролю, сформульовано головні ознаки, що виділяють його серед інших видів контролю. Визначено, що система оперативного контролю має бути гнучкою і при зміні зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства оперативно налаштовуватися до вирішення нових завдань. Уточнено головні елементи системи оперативного контролю та визначено їх сутність. Проаналізовано систему внутрішнього та, зокрема, оперативного контролю на промислових підприємствах, а також виявлено головні причини її відсутності на багатьох із них. Запропоновано розробити механізм здійснення оперативного контролю, визначити виконавців, затвердити регламентне забезпечення, в якому описати їх обов'язки, завдання та відповідальність. Обґрунтовано, що ефективність системи внутрішнього контролю, зокрема оперативного, пов'язана з тим наскільки вона підпорядкована внутрішньому регламенту та методиці її здійснення.

**Ключові слова:** контроль; внутрішній контроль; оперативний контроль; промислове підприємство; система внутрішнього контролю; елементи системи внутрішнього контролю; регламентне забезпечення.

**Ольга Николаевна СТАРЕНЬКАЯ**

преподаватель кафедры бухгалтерского учёта и аудита, Одесский национальный экономический университет, Украина, e-mail: [starenkajaolja@rambler.ru](mailto:starenkajaolja@rambler.ru),  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4098-9872>

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*Старенькая, О. Н. Методические основы осуществления оперативного контроля на промышленных предприятиях // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов (ISSN 2313-4569); под ред. М. И. Зверякова (гл. ред.) и др. Одесса: Одесский национальный экономический университет. 2018. № 1 (65). С. 175–185.*

**Аннотация.** В статье рассмотрены организационные и методические подходы к формированию системы внутреннего и, в том числе, оперативного контроля на промышленных предприятиях. Выявлены особенности оперативного контроля, сформулированы главные признаки, которые выделяют его среди других видов контроля. Определено, что система оперативного контроля должна быть гибкой и при изменении внешних и внутренних условий функционирования предприятия оперативно приспосабливаться к решению новых заданий. Уточнены главные элементы системы оперативного контроля и определена их сущность. Проанализирована система внутреннего и, в том числе, оперативного контроля на промышленных предприятиях, а также выявлены главные причины её отсутствия на многих из них. Предложено разработать механизм осуществления оперативного контроля, определить исполнителей, утвердить регламентное обеспечение, в котором описать их обязанности, задания и ответственность. Обосновано, что эффективность системы внутреннего контроля, в том числе оперативного, связана с тем, насколько она подчинена внутреннему регламенту и методике её осуществления.

**Ключевые слова:** контроль; внутренний контроль; оперативный контроль; промышленное предприятие; система внутреннего контроля; элементы системы внутреннего контроля; регламентное обеспечение.

**Olga STARENKA**

Lecturer of Accounting and Auditing Department, Odessa National Economic University, Ukraine,  
e-mail: starenkajaolja@rambler.ru, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4098-9872>

## **METHODICAL BASES OF IMPLEMENTATION OF OPERATIONAL CONTROL IN INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Starenka, O. (2018). *Methodical bases of implementation of operational control in industrial enterprises*. Ed. M. Zveryakov (ed.-in-ch.) and others [Metodychni osnovy zdiisnennia operatyvnoho kontroliu na promyslovykh pidpriemstvakh; za red.: M. I. Zveriyakova (gol. red.) ta in.], *Socio-economic research bulltin; Visnik socialno-ekonomichnih doslidzen* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 1 (65), pp. 175–185.

**Abstract.** *The article considers organizational and methodological approaches to the formation of the internal control system, including operational control at industrial enterprises. The features of operational control are revealed, its main features are formulated, which distinguish it among other types of control. It is determined that the operational control system should be flexible. If the external and internal conditions of functioning of the enterprise change, it must adapt quickly to the fulfillment of new tasks. The main elements of the operational control system are specified and their essence is determined. The system of internal control, including operational control at industrial enterprises, is analyzed and the main reasons for its lack in many of them are revealed. It is proposed to develop a mechanism for the implementation of operational control, to identify executors, to approve regulatory support, in which their duties, tasks and responsibilities should be described. It is substantiated that the effectiveness of the internal control system, including the operational one, is related to the degree to which it is subject to the internal regulations and the methodology of its implementation.*

**Keywords:** *control; internal control; operational control; industrial enterprise; internal control system; elements of the internal control system; regulatory support.*

**JEL classification:** M420

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Умови функціонування сучасних промислових підприємств потребують удосконалення процесів управління, і перш за все його функцій: планування, обліку, регулювання та контролю, що є інформаційною базою здійснення аналізу та прийняття оперативних рішень. Але контроль як функція управління часто має нерегулярний характер і є малоефективним. Це пов'язано з тим, що на промислових підприємствах недостатньо уваги приділяється організації та здійсненню внутрішнього контролю. Також недостатньо розроблені наукові та методичні підстави для здійснення цієї функції управління.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Різні аспекти, що пов'язані з теоретичними питаннями внутрішнього контролю, розглянуто в працях таких вітчизняних вчених, як В. Ф. Максимова [1], С. М. Петренко [2], В. П. Пантелєєв [3], зокрема оперативного контролю С. А. Кошкарова, В. І. Бачинського, П. О. Куцик [4], К. П. Мельник [5].

При вивченні досягнень вітчизняних вчених виявлено, що недостатньо приділено уваги формуванню саме ефективної системи оперативного контролю на сучасному промисловому підприємстві.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Варто зазначити, що й дотепер не існує єдиного підходу до порядку організації та здійснення внутрішнього контролю на промислових підприємствах приватного сектору. Це пов'язано з тим, що на законодавчому рівні на сьогодні не визначено, що таке внутрішній контроль та як він має здійснюватися. У вітчизняній практиці не існує належної законодавчої регламентації внутрішнього контролю. Стосовно оперативного контролю, то деякі керівники навіть не замислювалися, що це таке і навіщо необхідно його здійснювати. Відсутність єдиного наукового підходу щодо методики здійснення внутрішнього та, зокрема, оперативного контролю на промислових підприємствах, свідчить про незавершеність наукового пошуку проблемних аспектів теорії та практики за цією проблематикою.

**Постановка завдання.** Головною метою статті є розробка організаційних і методичних підходів до формування системи внутрішнього контролю, зокрема оперативного, що забезпечить ефективне управління промисловим підприємством.

Відповідно до цілей можна сформулювати такі завдання:

- виявлення особливостей системи оперативного контролю на промислових підприємствах;
- розробка базових положень щодо створення системи оперативного контролю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Внутрішній контроль є однією із функцій управління, що здійснює зворотній зв'язок між об'єктом та суб'єктом управління та надає інформацію про фактичний стан об'єкта і виконання управлінських рішень. «Внутрішній контроль – це процес, який забезпечує відповідність функціонування конкретного об'єкта прийнятим управлінським рішенням і спрямований на успішне досягнення поставленої мети» [6, с.32]. Головне його завдання полягає у своєчасному наданні інформації управлінському персоналу про всі відхилення, що відбуваються у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Контроль по відношенню до часу здійснення господарської операції, можна умовно поділити на такі види: попередній, поточний та наступний. Залежно від цього можна виділити цілі, які повинні бути поставлені перед системою контролю у кожному із цих режимів.

Попередній контроль використовується до початку господарських операцій. За його допомогою визначається необхідність та можливість досягнення поставленої мети при виконанні операції, що планується, а також досягнення якісних, кількісних та структурних характеристик оптимального варіанту очікуваного результату. В процесі попереднього контролю перевіряється правильність виконання поставлених завдань, достовірність та точність зроблених прогнозів, можливість забезпечення ресурсами операцій, що плануються. Його завданням є уточнення доцільності та законності здійснення операцій.

Поточний контроль використовується від початку практичного здійснення господарської операції до моменту досягнення необхідного результату. У процесі поточного контролю здійснюється вимірювання, порівняння, оцінка контрольованого об'єкту, а також розробляються та виконуються коригуючі дії, які дозволяють у визначений термін та з необхідною якістю досягнути запланованих кінцевих результатів. Відмінною рисою поточного контролю є безперервне спостереження за станом контрольованого об'єкту. Поточний контроль в процесі перетворення забезпечує відповідність якості продукту або послуги нормам та нормативам. Цей вид оперативного контролю значною мірою залежить від зворотного зв'язку.

Наступний контроль вивчає та оцінює показники процесів, що вже відбулися, та забезпечує управління інформацією для здійснення перспективного планування.

В управлінні економічними об'єктами важливі всі стадії контролю, але суттєве значення належить попередньому та поточному, так як дозволяє здійснювати превентивне регулювання допущених недоліків.

Необхідно визначити, що пріоритетне значення все ж таки повинно належати попередньому контролю, тому що потрібно у всіх випадках попередити виникнення відхилень.

Зроблені уточнення мають реальне практичне значення. Вони орієнтують авторів, які займаються розробкою системи оперативного управління, на взаємопроникнення функцій контролю та регулювання, на їх глибоку інтеграцію завдяки зміщенню центрів контролю з центрами прийняття оперативних рішень.

Отже, оперативний контроль має бути систематичним, динамічним. Це сприятиме раціональній організації реалізації управлінських рішень, їх якісному виконанню. Все це має бути передумовою ефективності всієї системи оперативного контролю.

Важливим моментом при визначенні оперативного контролю є розуміння того, що він функціонально приналежний до внутрішнього. «Оперативний контроль є невід'ємною частиною господарського та внутрішнього контролю, оскільки забезпечує ефективне

досягнення накреслених цілей шляхом реалізації прийнятих управлінських рішень у процесі виконання поставлених завдань». Його роль полягає «у постійній присутності в ході виникнення окремих подій або явищ, а також своєчасній оцінці при появі відхилень чи інших недоліків господарювання» [7, с.488–489].

Головними ознаками, що виділяють оперативний контроль серед інших видів контролю є: терміни здійснення – здійснюється у процесі кожної господарської операції в самі короткі терміни; сфера об'єктів – це об'єкти, що мають значення для користувачів у процесі щоденного управління; часові інтервали здійснення. Також оперативний контроль є складовою інших підсистем контролю, що пояснюють наступним чином: ефективність фінансового контролю, а саме виконання фінансових операцій та планів, забезпечується своєчасною оцінкою законності, доцільності та правильності отриманих доходів, здійснених витрат, проведених розрахунків в процесі їх здійснення; результативність адміністративного контролю можлива тільки за умови постійного контролю за виконанням функціональних обов'язків, повноважень керівниками та службовцями; постійної уваги потребує несанкціоноване делегування повноважень в ході нормального операційного циклу; оперативний контроль виконує стимулюючу функцію при запровадженні мотиваційних програм; доцільність контролю виробництва забезпечується можливістю попередити виникнення невинуватених витрат, в період здійснення господарських операцій, а не після їх завершення [7, с.489].

Дослідження економічної літератури показало, що більшість науковців розглядають систему внутрішнього контролю, використовуючи основні компоненти моделі внутрішнього контролю, що запропонована Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, далі – COSO), опублікованої в США в 1992 г. в Інтегрованій концепції внутрішнього контролю (Internal Control–Integrated Framework). Ця модель призначена для оцінки внутрішнього контролю. Вона була визнана як загальноприйнята структура внутрішнього контролю та остаточний стандарт, за яким організації вимірюють ефективність своїх систем внутрішнього контролю. Ця модель містить п'ять взаємопов'язаних компонентів:

- середовище контролю – стиль управління, цілісність, етичні цінності, організаційна структура, делегування повноважень, розподіл відповідальності та професійна компетентність. Середовище контролю формує відношення керівництва до здійснення контролю та дії, що необхідно вживати у зв'язку з цим;
- оцінка ризиків – ідентифікація ризиків, аналіз ризиків, управління ризиками, впровадження механізмів виявлення спеціальних ризиків. Ризики аналізуються з урахуванням ймовірності їх виникнення та ступеню впливу з метою визначення дій щодо управління ними. Вони оцінюються з точки зору притаманного та остаточного ризиків;
- заходи контролю (контрольні процедури) – контроль поточної діяльності, проведення перевірок, розподіл повноважень, видача дозволів, підтверджень, гарантія безпеки активів. Політики та процедури, що розроблені та встановлені таким чином, щоб забезпечувати «розумну» гарантію того, що реагування на ризик, який виникає, здійснюється ефективно та своєчасно;
- інформація та комунікації – оперативна, фінансова інформація, виконання встановлених норм, ефективний обмін інформації. Необхідна інформація визначається, фіксується і передається у такій формі та у такі терміни, які дозволяють працівникам виконувати їх функціональні обов'язки;
- моніторинг – управління та нагляд. Весь процес управління ризиками організації відстежується та за необхідності коригується [8, с.4–5].

Ці компоненти працюють над створенням підґрунтя для належного внутрішнього контролю всередині компанії шляхом спрямованого лідерства, спільних цінностей та культури, яка підкреслює відповідальність за контроль. Різні ризики, що стоять перед компанією, визначаються та оцінюються на регулярній основі на всіх рівнях та за всіма функціями організації. Контрольні заходи та інші механізми активно розробляються для

вирішення та пом'якшення значних ризиків. Інформація, що важлива для визначення ризиків та досягнення бізнес-цілей, передається через встановлені канали вгору, вниз і через підприємство. Вся система внутрішнього контролю постійно контролюється, і проблеми вирішуються своєчасно.

Більшість вітчизняних науковців виділяють такі елементи, як система обліку, контрольне середовище та контрольні процедури.

Система обліку – це інформаційна база для здійснення контролю, тому вона має надавати необхідну інформацію про всі господарські операції, що відбуваються на підприємстві. Отже, необхідно вдосконалювати оперативний облік і запроваджувати нові форми оперативної звітності для проведення оперативного контролю операцій з надходження, руху та використання ресурсів.

Контрольне середовище має безпосередній вплив на використання засобів контролю. Воно впливає на загальну атмосферу на підприємстві, що сприяє кращому розумінню та виконанню процедур контролю її співробітниками, та є базисом для всіх інших елементів внутрішнього контролю [9].

Достатньо уваги необхідно приділити процедурам контролю. Вони мають бути пов'язані між собою та систематизовані по рівням розподілу повноважень.

Процедури контролю – це заходи, пов'язані з перевіркою документів, витрат, майна, виконання планів та інструкцій, що здійснюються робітниками підприємства.

До процедур контролю відносять: підзвітність одних робітників іншим; внутрішню звірку та перевірку інформації щодо питань фінансово-господарської діяльності; порівняння фактичних результатів перерахунків грошових коштів, цінних паперів і товарно-матеріальних цінностей з даними обліку; порівняння внутрішньої та зовнішньої інформації; перевірку рахунків аналітичного обліку, оборотних відомостей та арифметичної точності записів; здійснення контролю за програмами та комп'ютерними прикладними системами, в тому числі за допомогою встановлення контролю за змінами комп'ютерних програм та за доступом до файлів даних, за правом доступу при введенні та виведенні інформації із системи; обмеження доступу до активів та бухгалтерських записів, порівняння та аналіз фінансових результатів з плановими показниками.

Отже, контрольне середовище має створювати атмосферу для того, щоб працівники могли здійснювати діяльність та виконувати свої обов'язки. Воно є основою інших елементів. В ньому керівники визначають ризики, що пов'язані з реалізацією поставлених цілей. Для досягнення певного результату використовуються контрольні дії. В процесі контролю накопичується інформація, що передається керівникам підприємства. Постійний нагляд здійснюється за процесом контролю. Так має бути, але у практичній діяльності система внутрішнього контролю одного промислового підприємства значно відрізняється від іншого тому, що вони відрізняються методикою та стилем управління, організаційно-правовою формою тощо.

Результати дослідження промислових підприємств показали, що на багатьох із них:

- не розробляється схема ведення контролю. Її відсутність є результатом ігнорування в його організації попереднього дослідження структури об'єкту та взаємозв'язку окремих його частин;
- відсутні стандарти, положення, посадові інструкції, що регламентують порядок ведення внутрішнього (оперативного) контролю;
- не існує внутрішніх нормативних документів, що зобов'язують робітників різних відділів та служб здійснювати контроль;
- функція оперативного контролю недостатньо взаємодіє з іншими функціями управління. Це призводить до несистемного ведення контролю, що не сприяє виявленню відхилень від норм, нормативів у всіх сферах діяльності, а також до недостатнього здійснення функцій оперативного регулювання, аналізу та планування, які мають впливати на відхилення в превентивному, поточному та послідувачому режимах;
- не встановлено зв'язок контролю з часом здійснення господарських операцій;

– не існує окремого відділу, навіть посади, які займаються здійсненням тільки оперативного контролю.

Результати досліджень свідчать про те, що на підприємствах систематично не використовуються прийоми документального та фактичного контролю. На практиці не застосовують методи експертної оцінки, взаємні та зустрічні перевірки, що гальмує здійснення оперативного контролю об'єктів.

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

В організаційній структурі більшості підприємств відсутній відділ чи служба, що здійснюють безпосередній контроль та повинні збирати й опрацьовувати інформацію, готувати її для управлінців, які вже будуть приймати рішення. Відділ контролю має контролювати прийняття цих рішень та їх ефективність.

На промисловому підприємстві має бути така система внутрішнього контролю, яка буде реально оцінювати поточний стан, аналізувати проблеми, що виникають в його діяльності.

Головними причинами відсутності системи внутрішнього контролю на підприємстві є:

- гальмування інтеграції нової служби в існуючу на підприємстві організаційну структуру керівниками різних підрозділів, деякі з них не вважають необхідним змінювати схеми володіння інформацією, взаємодії підрозділів та втрачати свої власні повноваження. Вони не погоджуються надавати інформацію, що виробляється їх підрозділами, на загальне обговорення, щоб не втратити свої переваги в управлінні підприємством;
- немає дієвих інструментів для функціонування служби внутрішнього контролю на підприємствах, існують різні інформаційні системи, що в більшості випадків не пов'язані. Якщо нічого не змінювати і створити службу внутрішнього контролю, то вона буде займатися виключно тільки тим, що витратити час на знаходження та переробку інформації для створення звіту, актуальність якого може втратитися до моменту його створення. Для ефективної роботи служби необхідна комплексна інформаційна система;
- відсутність кваліфікованого персоналу. У вищих навчальних закладах немає спеціальності «контролер», тому важко знайти кваліфікованого спеціаліста. Не зважаючи на те, що випускники економічних ВНЗ одержують базові знання з економічних дисциплін, але цього недостатньо, необхідно мати практичний досвід і розуміти весь цикл процесів, що здійснюється на підприємстві від постачання і виробництва до реалізації для того, щоб надати змістовну, вірну, оперативну інформацію, яка буде використана для прийняття оперативних рішень.

Отже, для того, щоб усунути всі ці причини необхідно:

- правильно спроектувати модель служби внутрішнього контролю та інтегрувати її в організаційну структуру підприємства;
- вибрати кваліфіковані кадри, сформувати команду;
- впровадити на підприємстві інформаційну систему внутрішнього контролю.

Про необхідність «створення інтегрованої інформаційної системи внутрішнього контролю на основі системного підходу з урахуванням інформаційних потреб всього управлінського апарату як єдиного цілого» наголошувалося у монографії С. М. Петренко [2, с. 275].

Вимоги щодо наявності у підприємства такої системи не регламентують порядок її побудови. «Головне – система внутрішнього контролю повинна відповідати характеру та складності діяльності та прийнятим ризикам. Для менеджменту важливо розподілити відповідальність між підрозділами, вбудовуючи контроль у їх поточну діяльність, і знати, де і які контрольні процеси встановлено і наскільки ефективно вони працюють» [10, с.114].

Отже, на промисловому підприємстві має бути добре сформована організаційна структура, що є головним напрямком у формуванні системи внутрішнього контролю. Вона має бути чутливою до змін зовнішнього середовища та здатною адаптуватися до них.

Тому при формуванні системи оперативного контролю необхідно детально вивчити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність промислового підприємства. До зовнішніх факторів варто віднести такі, як конкурентоспроможність продукції, циклічність діяльності, вартість сировини, матеріалів та енергоресурсів, технологію виробництва. Безпосередньо правові фактори: загальний рівень економіки; нормативно-правові акти, що регулюють діяльність галузі та враховують її особливості; оподаткування; державна політика.

До внутрішніх факторів належать: поточна виробнича діяльність, а саме порядок здійснення розрахунків з постачальниками та покупцями; цінова політика; порядок формування витрат і доходів; підбір персоналу та ін.

Отже, правильне формування внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність промислових підприємств, дозволить на початковому етапі формування системи оперативного контролю визначити самі важливі об'єкти, що необхідно оперативно контролювати.

Дослідження теоретичних основ оперативного контролю та особливостей його проведення на промислових підприємствах визначає необхідність вдосконалення механізмів його здійснення.

Результати дослідження промислових підприємств свідчать про те, що на багатьох із них відсутнє регламентне забезпечення щодо його здійснення, що призводить до наступних недоліків у їх роботі:

- працівники виробничих підрозділів та адміністративний персонал недостатньо проінформовані про те, що вони щоденно мають проводити контрольні роботи;
- посадові особи, що наділені контрольними функціями, невідповідально ставляться до своїх службових обов'язків;
- деякі робітники та службовці не бажають використовувати у обліковій та контрольній роботі новітні технології;
- відсутні канали передачі оперативної інформації від цехів, де безпосередньо відбуваються виробничі процеси, до центрів реагування;
- недостатнє інформаційне забезпечення оперативного контролю призводить до того, що власники не отримують необхідну інформацію кожного дня.

Усі ці недоліки вказують на те, що власники та керівники промислових підприємств мають вжити заходів щодо забезпечення функціонування ефективного оперативного контролю, а саме: розробити механізм його здійснення, визначити виконавців, затвердити регламентне забезпечення, в якому описати їх обов'язки, завдання та відповідальність з метою раціонального використання всіх об'єктів оперативного контролю.

Тому вважаємо за доцільне розробити Положення про організацію оперативного контролю на промисловому підприємстві для налагодження постійної контрольної роботи, що дозволить позбавитися багатьох недоліків контрольного процесу.

В ньому необхідно обов'язково визначити:

1. Загальні положення щодо організації контролю: основні нормативні акти та методичні рекомендації; мету та завдання оперативного контролю; перелік суб'єктів оперативного контролю; осіб, що відповідають за організацію оперативного контролю в окремих підрозділах та взагалі по підприємству.
2. Організаційно-методичні аспекти оперативного контролю: визначити вимоги до організації оперативного контролю; розкрити аспекти здійснення його процедур. Важливо посилити контроль в тих підрозділах, що потребують постійного нагляду та цікавлять власників, адже являються важливими джерелами доходів та напрямками формування витрат.

3. Інформаційне забезпечення оперативного контролю: надається інформація про вимірники та показники, що характеризують стан підконтрольного об'єкту та використовуються суб'єктами оперативного контролю під час його здійснення. Своєчасне отримання керівниками інформації про стан справ сприятиме оперативному прийняттю важливих управлінських рішень.
4. Технічні аспекти оперативного контролю: перелік пристроїв та засобів передачі оперативної інформації та використання її центрами реагування.
5. Заключна частина: вказуються особи, що узгоджували зміст документу та посвідчили його своїми підписами. Сформовано перелік працівників підприємства, які ознайомлені з документом та мають дотримуватись його положень.

Отже, Положення про організацію оперативного контролю на промисловому підприємстві має сприяти ефективному здійсненню процесу контролю, врегулюванню проблемних питань проведення процедур контролю, визначенню структури та складу підконтрольних суб'єктів та об'єктів.

Для організації належної контрольної роботи на підприємстві необхідно запропонувати також використовувати такі внутрішні регламенти, як:

- Положення про відділ внутрішнього контролю – головний регламент, що визначає склад, організаційні засади функціонування відділу, взаємозв'язок між суб'єктами внутрішнього (оперативного) контролю.
- Посадові інструкції всіх працівників відділу внутрішнього контролю, де вказують завдання, права, відповідальність, посадові обов'язки, кваліфікаційні вимоги працівників.

Але необхідно доповнити чинні регламенти додатковими обов'язками та завданнями для працівників виробництва, що ґрунтуються безпосередньо на оперативній передачі даних про фактичний стан, використання, оприбуткування та зберігання підконтрольних об'єктів диспетчеру, що формує оперативні зведення, на основі яких вище керівництво та керівники структурних підрозділів можуть своєчасно приймати управлінські рішення.

Отже, запропоновані регламенти щодо організації оперативного контролю мають забезпечити раціональне використання ресурсів на промислових підприємствах, а їх виконання та дотримання має бути запорукою примноження та збереження майна власника.

Ефективне функціонування системи оперативного контролю залежить безпосередньо від методів та методичних прийомів, що застосовуються суб'єктами для його здійснення та стосовно яких об'єктів. Науковці у своїх дослідженнях виділяють значний перелік методів та прийомів контролю, але не всі вони використовуються на практиці.

Проаналізувавши використання методичних прийомів контролю на промислових підприємствах, пропонуємо виділити етапи їх застосування стосовно таких об'єктів, як господарські процеси: придбання необоротних та оборотних активів, виробництво та реалізація готової продукції та передбачає здійснення оперативного контролю за такими формами, як попередній, поточний та наступний (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи застосування методів оперативного контролю на промислових підприємствах (розроблено автором)

Етапи застосування методичних прийомів	Форми контролю		
	Попередній контроль	Поточний контроль	Наступний контроль
1 етап	Контроль договорів постачання	Контроль оприбуткування засобів праці та сировини і матеріалів	Контроль договірних зобов'язань
Методи документального контролю (арифметична та аналітична перевірка, формальна перевірка, хронологічна перевірка записів); методи фактичного контролю (обстеження, лабораторний аналіз, логічне дослідження операцій)			



Продовження табл. 1

2 етап	Контроль підготовки сировини, матеріалів і виробництва	Контроль процесу виробництва	Контроль готової продукції
Методи документального контролю (арифметична та аналітична перевірка, зустрічна перевірка, хронологічна перевірка записів, контрольне порівняння кількісного і сумового обліку), методи фактичного контролю (огляд та обстеження, лабораторний аналіз, логічне дослідження операцій, контрольний запуск сировини та матеріалів, хронометраж робочого часу, контрольне приймання готової продукції за кількістю та якістю)			
3 етап	Контроль договорів реалізації	Контроль відвантаження готової продукції	Контроль договірних зобов'язань
Методи документального контролю (арифметична та аналітична перевірка, формальна перевірка, зустрічна перевірка, хронологічна перевірка записів, контрольне порівняння кількісного і сумового обліку); методи фактичного контролю (огляд та обстеження, лабораторний аналіз, логічне дослідження операцій, хронометраж робочого часу, контрольне відвантаження)			

1 етап – контроль процесу закупівель. Процес придбання необоротних та оборотних активів передбачає контроль договорів постачання (попередній контроль забезпечує формування вигідних умов договору поставки, відповідність діючим нормам законодавства, отримання даних про якість сировини та матеріалів, що надходить, згідно з договором); контроль оприбуткування засобів праці та сировини і матеріалів (поточний контроль забезпечує перевірку відповідності оприбуткування сировини та матеріалів умовам договору, відповідність нормативно-правовим актам, відповідність кількості та якості сировини та матеріалів); контроль договірних зобов'язань (забезпечує перевірку повноти, правильності та своєчасності проведення розрахунків за сировину та матеріали, дотримання виконання планів їх постачання, відповідність відображення господарських операцій в обліку та звітності).

2 етап – контроль процесу виробництва. Процес виробництва готової продукції передбачає контроль підготовки сировини та матеріалів і виробництва (попередній контроль забезпечує перевірку підготовки виробничих потужностей, їх відповідність установленим нормам, правильність виробничих програм, дієвість норм списання товарно-матеріальних цінностей та норм виробництва готових виробів); контроль процесу виробництва (поточний контроль забезпечує перевірку якості сировини та матеріалів, запобігання збоїв у виробництві, дотримання програм виробництва, норм списання товарно-матеріальних цінностей та виготовлення готової продукції); контроль готової продукції (наступний контроль встановлює точність відображення витрат на рахунках бухгалтерського обліку, перевіряє якість готової продукції та визначає послідовність правильного відображення незавершеного виробництва).

3 етап – контроль процесу реалізації. Процес реалізації готової продукції включає контроль договорів реалізації (попередній контроль забезпечує перевірку умов договору, його відповідність нормативно-правовим актам, правильність встановлення термінів та обсягів відвантаження); контроль відвантаження готової продукції (поточний контроль встановлює відповідність готової продукції умовам договору, нормам, перевіряє кількість і якість відвантаженої готової продукції); контроль договірних зобов'язань (наступний контроль забезпечує перевірку повноти, правильності та своєчасності проведення розрахунків, дотримання виконання планів відвантаження, відповідність відображення господарських операцій в обліку та звітності).

Для здійснення попереднього контролю керівники структурних підрозділів виявляють передумови виникнення відхилень у договірних процесах і на виробництві та оперативно

передають інформацію контролерам, здійснюють перевірку та розробляють проекти управлінських рішень та надають їх для коригування.

Поточний контроль з боку керівників структурних підрозділів підприємства має суттєве значення під час відображення в обліку та документального оформлення оприбуткування виробничого обладнання, сировини та матеріалів, розрахунків та інших операцій. Вони зобов'язані розуміти зміст господарських операцій та показників і аналізувати їх, що дозволить перевірити обґрунтованість цих операцій, виявити відхилення фактичних показників від запланованих, таким чином впливати на ефективність роботи підприємства.

Наступний контроль дозволить встановлювати законність господарських операцій, виявлення відхилень та порушень.

Отже, всі процеси, що пов'язані з постачанням сировини та матеріалів, виробничого обладнання, виробництвом та реалізацією готової продукції мають бути контрольованими (розглядатися з позицій попереднього, поточного, наступного контролю). Завдяки цьому керівництво промислових підприємств буде одержувати необхідну інформацію для прийняття своєчасних управлінських рішень та для оперативного коригування відхилень від нормативних показників у виробництві, що дозволить уникнути негативних явищ у майбутньому.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Для реалізації всіх поставлених управлінських завдань, успішної розробки планів та прогнозів необхідно на промислових підприємствах організувати ефективну систему внутрішнього контролю, зокрема оперативного. Вона дозволить вирішувати складні завдання, що пов'язані з управлінням підприємством, та виявляти позитивні аспекти при здійсненні його діяльності.

Порівнюючи фактично досягнуті результати із запланованими, керівництво підприємств одержує інформацію про виявлені проблеми та має можливість своєчасно їх корегувати, що дозволить запобігти негативним впливам на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Також система внутрішнього контролю має бути гнучкою і при зміні зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства оперативно налаштовуватися до вирішення нових завдань.

Для розробки методичних основ формування системи внутрішнього, зокрема оперативного контролю на промислових підприємствах, необхідно чітко визначити всі її елементи. Система контролю має представляти сукупність методик, процедур, організаційних заходів, що використовуються керівниками промислових підприємств для ефективного ведення господарської та фінансової діяльності, своєчасного прийняття управлінських рішень. Такий контроль забезпечить додержання вимог діючого законодавства при здійсненні господарської діяльності, виконання планів, формування бюджетів та прогнозування економічних показників діяльності підприємства.

Ефективність системи оперативного, пов'язана з тим, наскільки вона підпорядкована внутрішньому регламенту та методиці її здійснення. А це потребує додаткових досліджень та виявлення специфіки окремо для кожного підприємства.

### **Література**

1. Максимова В. Ф. *Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку: монографія*. К.: АВРІО, 2005. 264 с.
2. Петренко С. М. *Внутрішній контроль: проблеми інформаційного, організаційного та методологічного розвитку: монографія // М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Донець. нац. ун. економіки та торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк: Світ книги, 2013. 503 с. ISBN 978-966-2747-91-1.*
3. Пантелеєв В. П. *Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: монографія / За наук. ред. В. О. Шевчук. К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2008. 489 с.*

4. Кошкаров С. А., Бачинський В. І., Куцик П. О. Внутрішньогосподарський оперативний облік і контроль у системі управління діяльністю виробничих підприємств. Чернівці: Золоті литаври, 2012. 264 с.
5. Мельник К. П. Оперативний контроль в сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит». Київ, 2014. 23 с.
6. Станкевич Г. Особливості системи внутрішнього контролю підприємства та роботи внутрішнього аудитора // Аудитор України. 2014. № 9 (226). С. 32–37.
7. Приступа К. П. Концепція розвитку оперативного контролю. Львів: Львівська політехніка, 2009. С. 484–491.
8. Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary // Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013. 12 p.
9. Тимотина С. С. Особенности организации системы внутреннего контроля в строительстве // Молодой ученый. 2014. № 18. С. 457–461. URL: <https://moluch.ru/archive/77/13412>.
10. Каменська Т. О., Редько О. Ю. Внутрішній контроль і аудит в управлінні: практ. посіб. Наук. школа аудиту, Нац. центр обліку та аудиту. К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. 375 с.

### References

1. Maksimova, V. F. (2005). Internal control of economic activities of industrial enterprises – a system approach to development: monograph [Vnutrishnii control ekonomichnoi diialnosti pidpriemstva – systemnyi pidkhid do rozvytku: monohrafiia], AVRIO, Kyiv, 264 s. [in Ukrainian]
2. Petrenko, S. M. (2013). Internal control: problems of informational, organizational and methodological development: monograph [Vnutrishnii control: problemy informatsiunoho, orhanizatsiunoho ta metodolohichnoho rozvytku: monohrafiia], Ministerstvo osvity i nauky, molodi ta sportu Ukrainy, Donetskyi natsionalnyi universytet ekonomiky ta torhivli im. M. Tuhan-Baranovskoho, Svit knyhy, Donetsk, 503 s. ISBN 978-966-2747-91-1 [in Ukrainian]
3. Panteleev, V. P. (2008). Internal control: methodology and organization: monograph. Ed. by V. O. Shevchuk [Vnutrishnio hospodarskyi kontrol: metodolohiia ta orhanizatsiia: monohrafiia; za red. V. O. Shevchuk], SE «Informatsiino-analitychne ahentstvo», Kyiv, 489 s. [in Ukrainian]
4. Koshkarov, S. A., Bachinskyi, V. I., Kutsyk, P.O. (2012). Intra-economic operational accounting and control in the system of management of the activity of production enterprises [Vnutrishnio hospodarskyi operatyvnyi oblik i control u systemi upravlinnia diialnistiu vyrobnychkykh pidpriemstv], Zoloti lytavry, Chernivtsi, 264 s. [in Ukrainian]
5. Melnyk, K. P. (2014). Operational control in agricultural enterprises: author's abstract. [Operatyvnyi kontrol v silskohospodarskykh pidpriemstvakh: avtoref. dis. ... kand. econ. nauk], Kyiv, 23 s. [in Ukrainian]
6. Stankevich, G. (2014). Features of the internal control system and the work of the internal auditor [Osoblyvosti systemy vnutrishnioho kontroliu pidpriemstva ta roboty vnutrishnioho audytora], Audytor Ukrainy, No. 9 (226), s. 32–37 [in Ukrainian]
7. Pristupa, K. P. (2009). The concept of development of operational control [Kontseptsiiia rozvytku operatyvnoho kontroliu], Lvivska Politekhnikha, Lviv, s. 484–491 [in Ukrainian]
8. Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary (2013). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 12 p.
9. Timotina, S. S. (2014). Organization features of the internal control system in construction [Osobennosti organizatsii sistemy vnutrennego kontrolya v stroitelstve], Molodoy uchenyy, No. 18, s. 457–461, available at: <https://moluch.ru/archive/77/13412> [in Russian]
10. Kamenska, T. O., Redko, O. Yu. (2015). Internal control and audit in management [Vnutrishnii kontrol i audyt v upravlinni], Naukova shkola audytu, Natsionalnyi tsentr obliku ta audytu, SE «Informatsiino-analitychne ahentstvo», Kyiv, 375 s. [in Ukrainian]