

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Стабільне функціонування 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.

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» [1, с. 345], послідовний продуманий устрій [2, 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 [1, 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 [2, 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» [3, 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 [4, 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 [1, с. 360].

Організаційні аспекти внутрішнього контролю постійно знаходяться у центрі уваги науковців. Зокрема П. В. Пантелєєв 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 [7, с. 142-145]. У своєму дослідженні С.М. Петренко використовує досвід закордонних компаній та адаптує його до вітчизняних підприємств.

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 підлеглистю 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 [1, с. 359].

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 для прийняття оптимальних управлінських рішень в найкоротші терміни» [5, 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.

На основі проведеного аналізу наявності внутрішнього контролю на промислових підприємствах Одеської області виявлено, що тільки 40 % з них здійснює системний внутрішній контроль, а служба внутрішнього контролю існує у 30 %.

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.

Отже, головними напрямками вдосконалення організації контролю промислових підприємств є:

- затвердження на законодавчому рівні організаційних рішень щодо проведення контролю на підприємствах;
- 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.

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.

В Україні до цього часу питання організації контролю на промислових підприємствах на законодавчому рівні не регламентуються. 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.

### **Список використаних джерел**

1. 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.
2. Пантелеєв В. П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: [монографія] / В.П. Пантелеєв; наук. ред. В.О. Шевчук. – К. : ДП «Інформ.-аналіт. Агентство», 2008. – 489 с.
3. 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.
4. Оперативный контроль экономической деятельности предприятия / [Б.И. Валуев, Л.П.Горлова, Е.Л.Зернов и др.]. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 224 с.
5. Приступа К. П. Економічна суть та значення оперативного контролю в системі управління / К. П. Приступа // Облік і фінанси АПК. – 2009. – № 4. – С. 139-142.
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. Петренко С. М. Внутрішній контроль: проблеми інформаційного, організаційного та методологічного розвитку: [монографія]/ С.М. Петренко. – Донецьк: Світ книги, 2013. – 503 с.