

ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

ORGANIZATION OF OPERATIONAL CONTROL IN THE INTERNAL CONTROL SYSTEM AT ENTERPRISES

У статті розглянуто підходи науковців до деяких аспектів організації внутрішнього, зокрема оперативного, контролю на підприємствах. Особливу увагу приділено вивченню різних форм організації функціонування контрольних підрозділів. В результаті дослідження доведено, що в організаційній структурі має бути відділ внутрішнього контролю, що підпорядкований безпосередньо керівнику підприємства. Запропоновано його склад, що включає керівника відділу та внутрішніх контролерів (внутрішнього контролера та оперативного контролера). Визначено їх функціональні обов'язки. Такий структурний склад відділу та розроблене регламентне забезпечення з організації оперативного контролю підвищать ефективність проведення оперативного контролю фактичного стану об'єктів та здійснення господарських процесів. Це дасть змогу виявляти перспективні напрями розвитку та надавати рекомендації щодо поліпшення діяльності підприємства.

Ключові слова: внутрішній контроль, оперативний контроль, підприємство, організація контролю, відділ внутрішнього контролю, оперативний контролер.

В статье рассмотрены подходы ученых к некоторым аспектам организации внутреннего, в частности оперативного, контроля на предприятиях. Особое внимание уделено изучению различных форм организации функционирования контрольных подразделений. В результате исследования доказано, что в организационной структуре должен быть отдел внутреннего контроля, подчиненный непосредственно руководителю предприятия. Предложен его состав, включающий руководителя отдела и внутренних контролеров (внутреннего контролера и оперативного контролера). Определены их функциональные обязанности. Такой структурный состав отдела и разработанное регламентное обеспечение по организации оперативного контроля повысят эффективность проведения оперативного контроля фактического состояния объектов и осуществления хозяйственных процессов. Это позволит выявлять перспективные направления развития и предоставлять рекомендации по улучшению деятельности предприятия.

Ключевые слова: внутренний контроль, оперативный контроль, предприятие, организация контроля, отдел внутреннего контроля, оперативный контролер.

УДК 332.025.12:005.935

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-40>

Старенька О.М.

к.е.н., старший викладач кафедри бухгалтерського обліку та аудиту Одеський національний економічний університет

Starenka Olha

Odessa National Economic University

The operating conditions of most enterprises require an internal control system, including operational control, which will promptly respond to the negative impacts of external and internal environment and will allow making informed management decisions that provide competitive advantages. A well-functioning operational control system will not only identify shortcomings in a timely manner, but also promptly eliminate them and prevent their manifestations in the future. Therefore, it is important to effectively organize operational control in the internal control system with a clear statement of tasks that will meet the information needs of managers. This paper discusses the approaches of scientists to some aspects of the organization of internal control, in particular operational control, at enterprises. Particular attention was paid to the analysis of various forms of organization of the control units' functioning. The study proved that the organizational structure should have an internal control department, which is directly subordinated to the head of the enterprise, interconnected with all its structural subdivisions, which should timely receive information from them about deviations, identify the reasons and provide operational information that will help resolve the situation. The composition of the internal control department is proposed, which includes the head of the department and internal controllers (an internal controller and an operational controller). Their functional responsibilities have been determined. It is noted that an operational controller should carry out operational control of possible deviations, taking into account their further influence on business results, analyze the results of control, provide the head with information on shortcomings in the work of structural divisions and give proposals for their elimination. Such a structural composition of the department and developed regulatory support for the organization of operational control will increase the efficiency of operational control of the actual state of facilities and the implementation of economic processes. This will identify promising areas of development and give recommendations for improving the activities of an enterprise.

Key words: internal control, operating control, enterprise, organization, control organization, internal control department, operational supervisor.

Постановка проблеми. Побудова дієвої та ефективної системи оперативного контролю, що є підсистемою внутрішнього контролю, безпосередньо залежить від особливостей загальної структури управління підприємством. Впровадження такої системи є складним завданням для керівників, оскільки супроводжується великими організаційними та структурними змінами, але її відсутність передбачає великий ризик одержання недостовірної інформації та неефективної діяльності підприємства. Умови функціонування багатьох підприємств вимагають побудови системи оперативного контролю, що дасть змогу не лише своєчасно реагувати на негативні впливи внутрішнього та зовнішнього середовища, але й приймати

обґрунтовані управлінські рішення, що забезпечать конкурентні переваги підприємства. У зв'язку з цим актуальності набуває питання впровадження на підприємствах злагодженої та ефективної організації оперативного контролю в системі внутрішнього контролю з чіткою постановкою завдань, що будуть задовольняти інформаційні потреби керівників, тому великого значення набуває дослідження організації оперативного контролю в системі внутрішнього контролю на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації контролю на підприємствах висвітлювались у працях таких науковців, як Н.Г. Виговська [1], М.Й. Гедз [2], Т.О. Каменська [3], О.М. Олійник [4], В.П. Пантелеев [5], С.М. Петренко

[6], Ю.С. Погорелов [7]. У своїх дослідженнях вони вирішили значний спектр проблем, але стосовно форми здійснення контролю на підприємствах пропонують різні підходи, отже, досі незрозуміло, як саме необхідно його здійснювати.

Заслужують на увагу, які, однак, не завжди є однозначними, результати, отримані в цьому напрямі науковцями, що проводили дослідження безпосередньо щодо оперативного контролю. Зокрема, Б.І. Валуєв наголошує на тому, що з точки зору організації та інших характеристик оперативний контроль – це звичайний контроль, тільки зі зміщенням часового акценту [8, с. 35]. С.А. Кошкарів, В.І. Бачинський та П.О. Куцик вказують на те, що організація оперативного контролю залежить від організації всієї системи оперативного управління [9, с. 186]; К.П. Мельник наводить своє визначення стосовно дослідження організації оперативного контролю [10]. Науковці висвітлюють по-різному своє бачення цього питання, але не вказують конкретно на те, як безпосередньо має здійснюватися оперативний контроль на підприємствах. Однак, не зменшуючи цінності одержаних результатів науковців під час вивчення різних аспектів організації контролю, доцільним вважаємо визначення форми здійснення оперативного контролю в системі внутрішнього контролю, що сприятиме здійсненню ефективного контролю, дасть змогу виявляти перспективні напрями розвитку та надавати рекомендації щодо поліпшення діяльності підприємства.

Постановка завдання. Мета статті полягає в тому, щоб оцінити відомі нам пропозиції, що визначають шляхи вдосконалення організаційної структури з точки зору можливостей розвитку системи внутрішнього, зокрема оперативного, контролю, та запропонувати підхід, який дасть змогу це завдання вирішити.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційні аспекти здійснення контролю постійно перебувають у центрі уваги науковців. Так, В.П. Пантелеєв наводить перелік основних засад організації внутрішнього контролю підприємства, що охоплює її основні аспекти. Під час його формування відображаються два підходи до проведення контролю, а саме традиційний, коли контроль ґрунтується на встановленні відхилень від норм та правил, та цільовий, що включає контроль ключових об'єктів та точок контролю. Науковець наголошує на тому, що під час впровадження цих засад необхідно враховувати основні положення внутрішнього контролю, якими є пріоритетність вагомих областей контролю, прийнятність методології, суцільність, ефективність та системність внутрішнього контролю [5, с. 20]. Однак це не пояснює, як безпосередньо запропоновані засади необхідно застосовувати в діяльності підприємств.

М.Й. Гедз вказує на те, що систему контролю необхідно організувати з урахуванням віддачі від її функціонування. Він пояснює, що витрати на створення та підтримку функціонування системи з урахуванням упущеної вигоди від альтернативного вкладення коштів, що спрямовані на її створення й підтримку, не мають перевищувати очікуваних збитків за її відсутності [2, с. 81]. Дійсно, коли пропонується впровадження нових структурних підрозділів, необхідно прораховувати їх ефективність.

Інші науковці вказують на те, що організація внутрішньогосподарського контролю має бути єдиною цілісною системою взаємопов'язаних методів, прийомів та способів, які охоплюють весь комплекс контрольних процедур, що починаються з формування інформаційної бази, проведення необхідних контрольних дій та закінчуються узагальненням результатів контролю [7, с. 136]. Вони запропонували на підприємствах створювати службу внутрішнього контролю, що має здійснювати перевірку ефективності роботи та контролю за її діяльністю.

О.М. Олійник, А.С. Чкан, О.В. Волкова рекомендували створення в структурі підприємства відділу економічної безпеки та аудиту, який забезпечить побудову комплексу стратегічних, оперативних і тактичних заходів, що спрямовані на захист підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз [4, с. 219]. Автори пропонують це тільки для одного конкретного підприємства, але не пояснюють, чи доцільна ця рекомендація стосовно інших промислових підприємств.

Т.О. Каменська пропонує такі способи створення служби внутрішнього контролю: багатифункціональний департамент, що охоплює діяльність усього підприємства та включає підрозділи внутрішнього контролю й внутрішнього аудиту, підрозділ з управління ризиками, низку аналітичних і контролерських підрозділів підприємства; окремий структурний підрозділ в організаційній структурі підприємства, що взаємодіє з іншими підрозділами, які частково виконують функції контролю. Ця служба має бути наділена відповідними повноваженнями та правами [3, с. 393].

С.М. Петренко відповідно до свого дослідження виділяє службу контролінгу та службу внутрішнього аудиту [6]. Науковець використовує досвід закордонних компаній та адаптує його до вітчизняних підприємств.

Щодо акціонерних товариств Н.Г. Виговська виділяє такі форми організації системи внутрішньогосподарського контролю, як служба внутрішньогосподарського контролю (внутрішнього аудиту), структурно-функціональна форма внутрішньогосподарського контролю, поєднання служби внутрішньогосподарського контролю (внутрішнього аудиту) та структурно-функціональ-

ної форми внутрішньогосподарського контролю, контрольно-ревізійна служба [1, с. 365].

Організація оперативного контролю в системі управління розглядається науковцями дуже рідко та фрагментарно. Визначають його сутність як засіб швидкого реагування на ненормативний або незапланований хід економічних подій та інструмент для протидії їм [11, с. 7]. Наголошується на тому, що організація оперативного контролю – це комплекс цілеспрямованих заходів, впорядкованих за характером здійснення й термінами проведення, що відповідає поточній господарській ситуації та потребам управління на кожен момент [10, с. 163], а також залежить від організації всієї системи оперативного управління [9, с. 186]. В їх дослідженнях наводиться модель організації оперативного контролю для ефективного процесного управління діяльністю підприємства, яка включає такі три етапи: постачання та зберігання ресурсів, виробниче споживання та реалізація готової продукції. Відповідно до виділених етапів виділяють напрями оперативного контролю [9, с. 187]. Ця модель враховує контроль основних виробничих процесів, але не торкається інших сфер діяльності, які також відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності та безперервності процесу виробництва.

Нині 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. Керівники підприємств, спираючись на рекомендації науковців, намагаються створити такі служби, але здебільшого практичність наукових пропозицій залишається сумнівною.

Вважаємо, що недосконала організація контролю на промислових підприємствах є однією з причин появи великої кількості збиткових підприємств. Безперечно, існує багато факторів, які привели до такої ситуації, зокрема надмірне податкове навантаження, зниження попиту на продукцію в умовах обмеження ринків збуту, недостатня кількість оборотних засобів, недосконалість законодавчої бази. Однак, на нашу думку, однією з головних проблем на мікроекономічному рівні є відсутність у системі управління підприємством підсистеми оперативного управління, зокрема ефективного системи контролю.

Головними причинами відсутності системи внутрішнього контролю на підприємстві є такі:

- гальмування інтеграції нового відділу в наявну на підприємстві організаційну структуру керівниками різних підрозділів, деякі з яких не вважають необхідним змінювати порядок розпорядження 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;

- відсутність дієвих інструментів для функціонування відділу внутрішнього контролю (далі – ВВК), на підприємствах існують різні інформаційні системи, які здебільшого не пов'язані між собою; якщо нічого не змінювати й створити ВВК, то він буде займатися виключно тим, що витратить час на пошук і переробку інформації для створення звіту, актуальність якого може втратитися до моменту його створення; для ефективної роботи ВВК необхідна комплексна інформаційна система;

- відсутність кваліфікованого персоналу; дуже важко знайти кваліфікованого спеціаліста; незважаючи на те, що випускники економічних закладів вищої освіти одержують базові знання з економічних дисциплін, цього недостатньо, необхідно мати практичний досвід і розуміти весь цикл процесів, що здійснюється на підприємстві: від постачання, виробництва до реалізації, щоб надати змістовну, достовірну, оперативну інформацію, яка буде використана для прийняття оперативних рішень.

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

- правильно спроекувати структуру відділу внутрішнього контролю та інтегрувати її в організаційну структуру підприємства;

- підібрати кваліфіковані кадри, сформувати команду;

- впровадити на підприємстві доцільну інформаційну систему.

Ефективна робота структурних підрозділів має бути налагоджена завдяки оперативним інформаційно-управлінським взаємозв'язкам між підрозділами. Інформація, створена в одному підрозділі, може використовуватися іншими. Якщо ця інформація недостовірною або несвоєчасно створена, це може призвести до виникнення збоїв у роботі інших підрозділів.

Отже, для ефективного управління промисловим підприємством необхідна оперативна інформація, що має бути належним чином організована з урахуванням горизонтальних та вертикальних взаємозв'язків. Відповідно, на підприємствах повинен існувати відділ внутрішнього контролю, що є самостійним структурним підрозділом підприємства, який займається контролем його фінансово-господарської діяльності та безпосередньо підпорядковується керівникові підприємства. Однак інформація, що має надаватися, має більш узагальнений характер. Вона констатує факт про вже здійснені господарські операції, і на той момент, коли виявлено відхилення, неможливо щось змінити та виправити. Задля оперативного управління необхідна інформація в режимі реального часу, яка буде повідомляти про стан об'єктів в момент виникнення цих відхилень, що дасть змогу швидко надати цю інформацію в систему опера-

тивного управління, проаналізувати та оперативно зреагувати, без порушення виробничого процесу.

Результати дослідження підприємств свідчать про те, що на деяких з них діють відділи, що здійснюють контроль, але необхідно переорієнтувати їх роботу на визначення фактичного стану об'єктів, що контролюються, та спрямувати їх на проведення ефективного оперативного контролю, тому необхідно переглянути та уточнити права, обов'язки та відповідальність працівників. Обстеження практичної діяльності підприємств довело, що на деяких з них існують положення, посадові інструкції, що регламентують порядок організації контролю, але не завжди їх зміст достатній для визначення завдань та обов'язків суб'єктів контролю.

Для організації належної контрольної роботи на підприємстві запропоновано використовувати такі внутрішні регламенти, як положення про відділ внутрішнього контролю, тобто головний регламент, що визначає склад, організаційні засади функціонування відділу, взаємозв'язок між суб'єктами внутрішнього, зокрема оперативного, контролю; посадові інструкції всіх працівників відділу внутрішнього контролю, де зазначено завдання, права, посадові обов'язки, відповідальність, кваліфікаційні вимоги до працівників.

Однак чинні регламенти необхідно доповнити 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 оперативному контролеру, що формує оперативні зведення, на основі яких вище керівництво та керівники структурних підрозділів можуть своєчасно приймати управлінські рішення.

Для ефективного здійснення оперативного контролю персонал відділу внутрішнього контролю має бути кваліфікованим, професійно підготовленим та зацікавленим у належному здійсненні контрольних процедур.

Дослідження діяльності підприємств дало змогу визначити склад відділу внутрішнього контролю, що включає керівника відділу та внутрішніх контролерів (внутрішнього контролера та оперативного контролера). На нашу думку, на посаду керівника відділу внутрішнього контролю має призначатися фахівець, який має вищу освіту за ступенем магістра та за відповідною галуззю знань. Стаж роботи на керівних посадах має становити не менше п'яти років. Керівник відділу призначається на посаду й звільняється з неї керівником підприємства. В його функціональні обов'язки мають входити такі завдання, як ініціювання та вдосконалення організації і методики оперативного контролю, забезпечення вчасної передачі інформації про фактичний стан об'єктів,

що контролюються, між структурними підрозділами підприємства.

Внутрішній контролер має вживати таких заходів фактичного контролю, як інвентаризація, обстеження, огляди, контрольні заміри, контрольний запуск матеріалів у виробництво, щоб визначити реальний стан речей, а також документальний контроль для визначення правильності заповнення первинних документів та їх відповідності реальним подіям. До його функціональних обов'язків необхідно віднести оперативне виявлення відхилень фактичного стану об'єктів від установлених планів, норм та нормативів; своєчасне узагальнення результатів контролю та передачу керівнику відділу для прийняття оперативних рішень та застосування певних заходів та оперативному контролеру для здійснення оперативного аналізу одержаної інформації.

Оперативний контролер має забезпечити тісну співпрацю з різними структурними підрозділами підприємства, одержувати від них інформацію про виконання позмінних, добових планових завдань, контролювати виконання плану виробництва продукції у визначені терміни, аналізувати інформацію та подавати звіти керівнику про виконання запланованого та надходження готової продукції за минулу добу. Він здійснює оперативний контроль можливих відхилень, враховуючи їх подальший вплив на результати господарської діяльності, аналізує результати контролю та надає керівнику інформацію про недоліки, виявлені у роботі структурних підрозділів, а також пропозиції щодо їх усунення. Він використовує різні засоби передачі інформації. Такий структурний склад відділу та розроблене регламентне забезпечення з організації оперативного контролю підвищать ефективність проведення оперативного контролю фактичного стану об'єктів та здійснення господарських процесів.

Керівники виробничих підрозділів, інші спеціалісти та працівники мають не бути штатними працівниками відділу, а тільки долучатися до здійснення окремих оглядів та перевірок. Це дасть змогу зменшити витрати на утримання відділу та забезпечити якість перевірок завдяки долученню керівників та спеціалістів виробничих підрозділів, що добре знають технологічний процес виробництва промислової продукції. Рекомендовану структуру відділу внутрішнього контролю на підприємстві представлено на рис. 1.

Рекомендована нами структура відділу внутрішнього контролю сприятиме ефективному здійсненню оперативного контролю на підприємстві, а запропоновані регламенти щодо організації оперативного контролю мають забезпечити раціональне використання ресурсів на підприємствах, їх виконання та дотримання має бути запорукою примноження та збереження майна власника.

Висновки з проведеного дослідження. Задля вдосконалення процесу організації оперативного контролю в системі внутрішнього контролю на підприємствах доцільно створити спеціальний підрозділ у структурі підприємства, а саме відділ внутрішнього контролю, в якому необхідно чітко розподілити права та обов'язки персоналу, особливу увагу приділити здійсненню оперативного контролю. Це сприятиме здійсненню ефективного контролю, дасть змогу виявляти перспективні напрями розвитку та надавати рекомендації щодо поліпшення діяльності підприємства. Правильна організація оперативного контролю дасть змогу ефективно використовувати обмежені ресурси підприємств та досягати значного ефекту.

Отже, добре організована система контролю дасть змогу не тільки своєчасно виявляти недоліки у діяльності промислового підприємства, але й здійснювати їх оперативне усунення та запобігати їхнім проявам у майбутньому.



Рис. 1. Рекомендована структура відділу внутрішнього контролю на підприємстві

Джерело розроблено автором

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Виговська Н.Г. Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2008. 529 с.
2. Гедз М.Й. Методологічні та організаційні основи управлінського контролю на підприємстві. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2015. № 3. С. 80–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2015_3_13 (дата звернення: 21.10.2020).
3. Каменська Т.О. Внутрішній аудит: сучасний погляд : монографія. Київ : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2010. 499 с.
4. Олійник О.М., Чкан А.С., Волкова О.В. Організаційне забезпечення контролю в системі економічної безпеки машинобудівного підприємства. *Економічний форум*. 2016. № 3. С. 216–220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_3_33 (дата звернення: 20.10.2020).
5. Пантелеєв В.П. Засади організації внутрішнього контролю підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 1–2. С. 15–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2017_1-2_4 (дата звернення: 19.10.2020).
6. Петренко С.М. Внутрішній контроль: проблеми інформаційного, організаційного та методологічного розвитку : монографія. Донецьк : Світ книги, 2013. 503 с.
7. Погорелов Ю.С., Миронова Ю.Ю., Мазурьонк В.В. Організація внутрішньогосподарського контролю на промислових підприємствах. *Економіка і регіон*. 2015. № 4. С. 135–139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_4_25 (дата звернення: 21.10.2020).

nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_4_25 (дата звернення: 21.10.2020).

8. Валуев Б.И., Горлова Л.П., Зернов Е.Л. и др. Оперативный контроль экономической деятельности предприятия. Москва : Финансы и статистика, 1991. 224 с.

9. Кошкарров 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.

10. Мельник К.П. Наукові підходи до організації контрольно-управлінської діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 1 (06). С. 160–164. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/31.pdf (дата звернення: 19.10.2020).

11. Melnyk K., Shmatkovska T. Fundamentals of the Theory and Methodology of Operational Control. *British Journal of Economics, Management & Trade*. 2016. № 14 (4). P. 1–12. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/11910/1/Melnyk1442016BJEMT28050.pdf> (дата звернення: 19.10.2020).

REFERENCES:

1. Vyhovska, N.H. (2008). *Hospodarskyi kontrol v Ukraini: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia* [Economic control in Ukraine: theory, methodology, organization]. Zhytomyr: ZhDTU.
2. Gedz, M.Y. (2015). *Metodologichni ta organizatsiini osnovy upravlinskogo kontroliu na pidpriemstvi* [Methodological and organizational bases of manage-

ment control at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, (3), 80–85. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhas-tat_2015_3_13 (accessed 21 October 2020).

3. Kamenska, T.O. (2010). *Vnutrishnii audyt: suchasnyi pohliad* [Internal audit: a modern view]. Kyiv: DP “Informatsiino-analitychne ahentstvo”.

4. Oliinyk, O.M. (2016). *Organizatsiine zabezpechenia kontroliu v systemi ekonomichoi bezpeky mashinobudivnogo pidpriemstva* [Organizational support in the system of economic security of the machine-building enterprise]. *Economichnyi forum*, (3), 216–220. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_3_33 (accessed 20 October 2020).

5. Panteleiev, V.P. (2017). *Zasady organizatsii vnutrishnogo kontroliu pidpriemstv* [Principles of organization of internal control of enterprises]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, (1–2), 15–22. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhas-tat_2017_1-2_4 (accessed 19 October 2020).

6. Petrenko, S.M. (2013). *Vnutrishnii kontrol: problemy informatsiinoho, orhanizatsiinoho ta metodolohichnoho rozvytku* [Internal control: problems of information, organizational and methodological development]. Donetsk: Svit knyhy.

7. Pogorelov, Yu.S. (2015). *Organizatsiia vnutrishno-gospodarskogo kontroliu na promyslovykh pid-*

priemstvakh [Organization of internal economic control at industrial enterprises]. *Ekonomika i region*, (4), 135–139. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_4_25 (accessed 21 October 2020).

8. Valuev, B.Y., Horlova, L.P., Zernov, E.L. et al. (1991). *Operativnyi kontrol ekonomicheskoi deiatelnosti predpriatiia* [Operational control of the economic activity of the enterprise]. Moskva: Finansy i statistika.

9. Koshkarov, S.A., Bachynskyi, V.I., Kutsyk, P.O. (2012). *Vnutrishnohospodarskyi operatyvnyi oblik i kontrol u systemi upravlinnia diialnistiu vyrobnychkh pidpriemstv* [Internal operational accounting and control in the management system of production enterprises]. Chernivtsi: Zoloti lytavry.

10. Melnyk, K.P. (2018). *Naukovi pidkhody do organizatsii kontrolno-upravlinskoii diialnosti pidpriemstva* [Scientific approaches to the organization of control and management activities of the enterprise]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, (1(06)), 160–164. Retrieved from: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/31.pdf (accessed 19 October 2020).

11. Melnyk, K. (2016). *Fundamentals of the Theory and Methodology of Operational Control*. *British Journal of Economics, Management & Trade*. (14(4)). 1–12. Retrieved from: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/11910/1/Melnyk1442016BJEMT28050.pdf> (accessed 19 October 2020).