

9. Miroshnychenko O.V. Ekonomichna bezpeka Ukrainy: stan i doslidzhennia pytannia (pohliad skriz 20-richchia nezalezhnosti, 24.04.2013 [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu: <https://news.pn/ru/public/79872/>

10. Nesterenko S.A., Bocharova N.O. Ekonomichna bezpeka pidpriemstv v systemi natsionalnoi bezpeky krainy // Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu - Vypusk 13. Chastyna 3. 2015 – S. 88-91.

11. Savchuk O.R. Poniatiini zasady ekonomichnoi bezpeky derzhavy // Mykolaiivskiy natsionalnyi universytet imeni V.O. Sukhomlyn'skoho - Vypusk 6. 2015 – S. 238-244.

12. Tkach A. A. Institucionalizatsiya global'nogo ekonomicheskogo razvitiya / A. A. Tkach // Byuleten' Mizhnarodnogo Nobeliv'skogo ekonomichnogo forumu. – 2012. – № 1 (5). – S. 398–403.

13. Fedoruk O. V. Ekonomichna bezpeka derzhavy z vidkrytoiu ekonomikoiu: sutnist ta priorytety zmitsnennia // Visnyk Vinnytskoho politekhnichnogo instytutu. 2013. № 4 – S. 31-37.

Рецензент: Карпов В.А. к.е.н., професор кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету

17.04.2018

УДК 658.338.4

Кузнецова Інна

РОЗВИТОК ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ

У статті доведено, що концепція контролінгу доповнює концепцію управління за цілями. Стадії планування та контролю

визначені як основні елементи процесу контролінгу. Доведено, що осередком концепції є аналіз причин відхилень фактичних результатів діяльності від запланованих та їх усунення з використанням спеціального механізму „регулювання за відхиленнями”. Визначено, що механізм орієнтований лише на внутрішню інформацію про відхилення та застосовується не в повній мірі. Розглянуто елементи планування в контролінгу. Доведено, що основна увага в контролінгу зосереджена на методології оперативного планування. Узагальнено основні елементи процесного підходу в контролінгу, до яких віднесено: виокремлені фази управління, склад вихідної інформації, цільові показники планування, формалізовані планові форми. Систематизовано недоліки контролінгу з точки зору процесного підходу. До основного недоліку віднесено спробу перенести методичні прийоми оперативного планування на стратегічний рівень. Запропоновано використання адресного характеру методів за операціями процесу управління.

Ключові слова: контролінг, регулювання за відхиленнями, технологія управління, процесний підхід.

Кузнецова Інна

РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА

В статье доказано, что концепция контроллинга дополняет концепцию управления по целям. Стадии планирования и контроля определены как основные элементы процесса контроллинга. Доказано, что центром концепции является анализ причин отклонений фактических результатов деятельности от запланированных и их устранение с использованием специального механизма «регулирование по отклонениям». Определено, что механизм ориентирован только на внутреннюю информацию об отклонении и применяется не в полной мере. Рассмотрены элементы планирования в контроллинге. Доказано, что основное внимание в контроллинге сосредоточено на методологии оперативного планирования. Обобщены основные элементы процессного подхода в контроллинге, к которым отнесены: выделенные фазы управления, состав исходной

інформації, целеві показателі планування, формалізовані планові форми. Систематизовані недоліки контролінгу з точки зору процесного підходу. К основному недоліку віднесені спробу перенести методичні прийоми оперативного планування на стратегічний рівень. Предложено використання адресного характеру методів по операціям процесу управління.

Ключевые слова: контролінг, регулювання по відхиленням, технологія управління, процесний підхід.

Kuznetsova Inna

DEVELOPMENT OF THE PROCESS APPROACH IN THE CONTROLLING CONCEPT

In the article it is proved that the controlling concept supplements the management concept by goals. The stages of planning and control are defined as the main elements of the controlling process. It is proved that the center of the concept is the analysis of the reasons for the deviations of the actual results of activities from the planned ones and their elimination with the use of a special "deviation regulation" mechanism. It is determined that the mechanism is oriented only to internal information about the deviation and is not fully applied. The elements of planning in controlling are considered. It is proved that the main focus in controlling is focused on operational planning methodology. The main elements of the process approach in controlling are summarized, which include: selected management phases, the composition of the initial information, planning targets, formalized planning forms. Systematic drawbacks of controlling from the point of view of the process approach are systematized. The main drawback is the attempt to transfer the methodical methods of operational planning to the strategic level. The use of the address character of the methods for the management process operations is suggested.

Key words: controlling, regulation by deviations, control technology, process approach.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасне зовнішнє середовище бізнесу характеризується високою швидкістю змін. Проведене нами анкетне опитування промислових підприємств

Одеської області (62 підприємства) дозволило визначити, що зміни які відбуваються у зовнішньому середовищі керівники підприємств оцінюють у більшості як непередбачувані і нові (76% респондентів). За таких обставин, коли темп змін зовнішнього середовища набагато більший за можливості реагування підприємства на ці зміни, фактори, які пов'язані з технологією, виробництвом, низькими загальними витрати, просуванням продукції на ринку, з організаційними можливостями, доступом до фінансового ринку тощо, стають ситуаційними, що утруднює їх використання у стратегічному управлінні. Тому на перше місце виходить такий сталий фактор як досконали процеси управління.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Вирішення проблем, що з'явилися у кінці ХХ століття (зростання темпу змін зовнішнього середовища та складності завдань управління, неефективність подальшого збільшення кількості робітників, недостатня віддача від інвестицій у комп'ютерні системи та інформаційні технології), вимагало розробки нових підходів до управління. Це обумовило розвиток концепції з удосконалення бізнес-процесів (Business process improvement). Розповсюдження вона набула як реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering - BPR).

Популяризація концепцій реінжинірингу та управління бізнес-процесами дали розвиток напрямленню, яке отримало назву „процесне управління” або „процесно-орієнтоване управління”, „управління бізнес-процесами”. Сутність його полягає у тому, що в організації виокремлюють сітку процесів, для яких визначають: входи, виходи, ресурси, власників.

Основні положення концепції удосконалення бізнес-процесів розроблені у роботах закордонних та вітчизняних авторів М.Хаммера і Дж.Чампі, Т.Давенпорта, Дж.Харрінгтона, Г.Сміта і П.Фінгера, С.В.Рубцова, В.Г.Єлифєрова і В.В.Рєпіна.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зменшуючи вагомість доробку попередників слід зазначити, що питання формування раціональної технології управління на підставі вдосконалення його структури не отримали достатнього розвитку. Створення досконалих процесів управління потребує дослідження структури останнього, виділення складу його операцій, встановлення

формалізованих методів їх виконання. Тобто ми пропонуємо розглянути управління як процес, що можна сконструювати.

У цьому зв'язку доцільно розглянути сучасні концепції загального менеджменту якості, реінжинірингу бізнес-процесів, процесного управління або провесно-орієнтованого управління, які фактично складають нову парадигму процесного підходу. Серед них заслуговує на увагу концепція контрінгу, яка надає уявлення щодо процесу управління з точки зору його складових як інформаційного процесу.

Ціль статті: дослідити розвиток процесного підходу у концепції контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасного змісту концепція контролінгу набула у 70-80 рр. минулого сторіччя завдяки зусиллям західноєвропейських фахівців з менеджменту, які утворили Союз контролерів з відділеннями у Німеччині, Австрії та Швейцарії в 1974 році.

Треба зазначити, що у США та Великобританії контролінг розвивався як „управлінський облік” і на сьогодні в англійськомовних джерелах термін „контролінг” практично не використовується, хоча робітників, що здійснюють управлінський облік називають контролерами. Проте, якщо спочатку управлінський облік був зосереджений на отриманні інформації стосовно контролю витрат на підставі щоденної звітності, то з часом його функції були розширені до аналізу діяльності підприємства, складання планів, прийняття управлінських рішень. Результат таких дій на думку Б.І. Валуєва [1, с.31] й О.О. Орлова [2, с.7] є неправомірним, в силу того, що обліку приписують невласиві йому якості.

Найбільшого визнання контролінг знайшов у Німеччині і на сьогодні в розвитку цієї концепції домінує німецька школа.

Що стосується сутності контролінгу, то єдиної наукової позиції з цього питання на сьогоднішній день немає. Вивчення зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури дозволило автору виділити три основні підходи до сутності контролінгу з точки зору його орієнтації:

- орієнтований на результат управління підприємством [3, с.49; 4, с. 3; 5, с. 88; 6, с.15; 7,с.215];

- орієнтований на інформаційну підтримку управлінських рішень [8, с. 6];
- орієнтований на координацію підсистем управління підприємством [9, с.17].

Разом з тим багато дослідників визначають контролінг як управління прибутком [5, с.88; 10, с.31]. Виходячи з того, що орієнтація на фінансовий результат підприємства є лише одним з можливих цільових результатів, то цей підхід можна віднести до орієнтованого на результат управління підприємством.

Узагальнюючи доробок сучасних фахівців можна визначити: контролінг – це сучасна концепція управління, яка представляє сукупність поглядів щодо його спрямованості, функцій, інституціонального оформлення та інструментарію в контексті цілей підприємства.

Водночас можна впевнено стверджувати, що ця концепція ще не отримала остаточного обґрунтування, що підтверджують виявлені автором розходження у цілях, функціях контролінгу та його структурі [3]. До того ж вона має низку дискусійних положень. Так, коментуюча функція контролінгу [8, с.6] вирвана з процесу прийняття управлінських рішень. Те ж можна сказати і про інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень [4, с.12-13; 8, с.7]. Поряд з контролем вводиться аналітична функція [6,с.17], яка трактується як виявлення підконтрольних показників. Проте контроль і починається з того, що визначаються його об'єкти. Розгляд функції «управління управлінням» [6, с.16], на наш погляд, є спробою поставити контролінг над системою управління, хоча підґрунтя для цього немає.

Перелічені недоліки ні в якому разі не знижують значущості концепції контролінгу, вони лише свідчать про її теоретичну незавершеність. Аналіз сучасних наукових доробок дозволяє стверджувати, що науковці роблять спробу чітко визначити структуру контролінгу і тим самим як найбільше наблизити його до концепції управління, яка б мала інтегроване значення. У цьому напрямку найбільше просунулися розробки німецьких науковців, які роблять акцент не на функціях контролінгу, а розглядають управління як сукупність фаз (або складових): планування і контроль [9,с.20; 7,с.55]. Процес контролінгу у цьому разі автори починають з планування, яке дозволяє встановити показники результативності роботи підприємства на визначений термін. Потім йде порівняння запланованих показників

із фактично досягнутими значеннями. За результатами порівняння встановлюють причини відхилень, усувають помилки та розробляють корегуючі заходи. Після цього знову починається процес планування.

Так, Петер Хорват процес контролінгу показує як замкнуте коло (див. Рис. 1) і вважає, що порівняння фактичних даних із цільовими (запланованими), аналіз відхилень, що виникають, а також корегуючі заходи, які розробляються на цій підставі – це його типові операції [9, с.21].

Найбільш обґрунтованою, на наш погляд, є позиція Д. Хана та Х. Хунгенберга. Вони розглядають управління у широкому та вузькому значенні. У вузькому вони його розуміють як «процес волеутворення й реалізації волі, здійснюваний по відношенню до інших підлеглих осіб, направлений на досягнення однієї або декількох цілей та такий, що вимагає приймати пов'язану з цим відповідальність» [7,с.48], у широкому – як «процес вирішення проблем на шляху досягнення цілей» [7,с.46].

Останнє розуміння управління дозволило авторам визначити шість фаз цього процесу [7,с.46-56]: постановка проблеми; пошук альтернативних рішень; оцінка; прийняття рішення; реалізація та контроль. Перелічені фази управління надалі об'єднані у три блоки: планування, регулювання та контроль (див. Рис 1).

На перший погляд, запропонована структура процесу управління вступає у протиріччя з теорією менеджменту, в якій, як відомо, крім функції планування та контролю розглядають, як мінімум ще функції організації та мотивації. Проте треба наголосити, що у даному випадку автори розглядають планування, регулювання та контроль не як функції управління, а як «процеси отримання, переробки й передачі інформації» [7, с.58].

Така точка зору, на наш погляд, є слушною. Виділення двох аспектів управління (у вузькому та широкому розумінні) дозволило авторам розглянути структуру процесу управління, виділивши певні елементи та їхню послідовність. Водночас треба зауважити, що застосування термінології функціонального підходу є недоречним, бо визиває сумніви стосовно повноти використання функцій і приховує сутність „фаз“ та „блоків“ процесу управління, що викликає відповідну критику [12, с.13].

Все вищенаведене дозволяє стверджувати, що ядром сучасної концепції контролінг є планування та контроль. У цьому разі виникає питання: чим ця концепція відрізняється від концепції управління за цілями?

В концепції управління за цілями акценти робляться на встановленні цілей та завдань на всіх рівнях управління. Контролінг більш увагу приділяє досягненню цілей, і на сам перед економічних, засобом співставлення фактичних результатів із запланованими. Для вирішення цього завдання впроваджено спеціальний механізм „регулювання за відхиленнями”, якому приділяється значна увага практично всіма науковцями. Так, Р.Манн та Е.Майер підкреслюють, що порівняння запланованих показників з фактичними – це осередок концепції контролінгу [10, с.75]. А.М. Карминский та ін. й С.Н.Петренко контролінг представляють як контролюючу систему, яка забезпечує своєчасне виявлення відхилень фактичних значень “витрати-прибуток” від планових і мінімізацію цих відхилень [4, с.97-102; 6, с.175-190].

Таким чином, концепція контролінгу доповнює концепцію управління за цілями механізмом регулювання за відхиленнями.

Треба наголосити, що останній орієнтований лише на внутрішню інформацію про відхилення, що є ефективним лише для поточного і оперативного управління окремими сферами діяльності і підрозділами підприємства. Науковці хоча й наголошують на необхідності реагування на зміни зовнішнього середовища, але ж практично цю систему зводять до поточного управління реагуванням на невідповідності досягнутих результатів від запланованих за внутрішньою інформацією.

Для того щоб ефективно контролювати досягнення цілей організації необхідно створити на підприємстві всеосяжну систему планування. Розглянемо, наскільки в контролінгу вирішено це завдання.

Аналіз наукових праць дозволяє дійти висновку, що більшість авторів зосереджують увагу на окремих ланках системи планування [11]: розглядається планування витрат і пропонується алгоритм гнучкого їх планування, що дає змогу враховувати коливання витрат залежно від рівня діяльності підприємства; планування прибутку з використанням економетричної моделі взаємозв'язку прибутку з основними чинниками виробництва; планування логістичних витрат;

планування маркетингової діяльності.

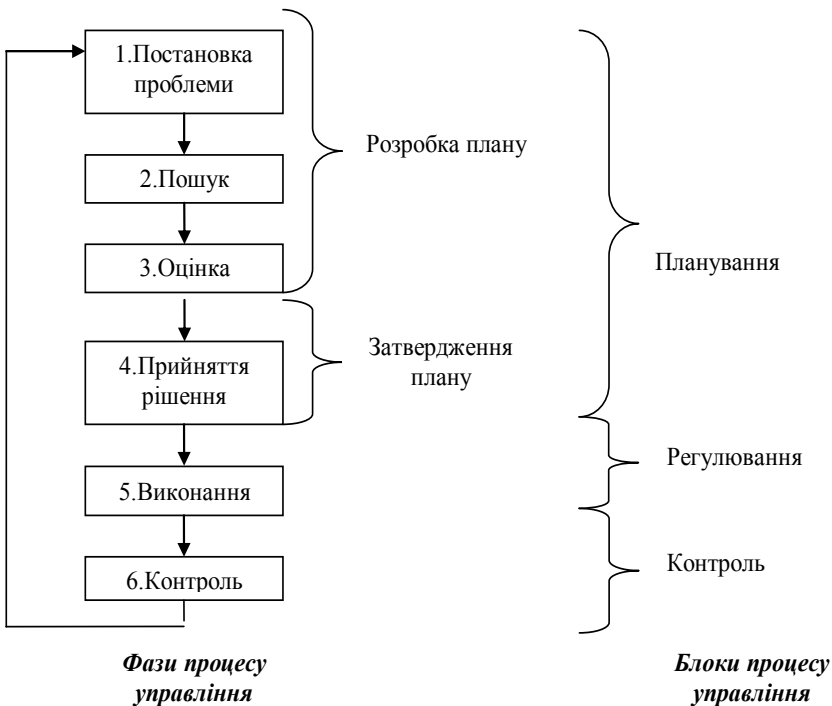


Рис. 2.1. Процес управління за Д. Ханом та Х. Хунгенбергом (складено за [276, с.55-57])

Хоча переважна частина дослідників виходять з положення, що цілі підприємства необхідно поділити на стратегічні та операційні і відповідним чином розділяють контролінг на дві складові [4,с.19-20; 8,с.12-13; 6, с.19], однак у подальшому розглядають лише бюджетування як інструмент оперативного контролінгу [4,с.77-83; 8,с.65-84; 6,с.152-166]. По суті вони описують систему поточного планування підприємства у термінології бюджетування. Р.Манн та Е.Майер у своїй роботі з контролінгу також передбачають розробку лише річного плану для всього підприємства з подальшою його розбивкою по кварталах та встановленням показників річного плану для структурних підрозділів [10, с.75-106].

Найбільш повно систему планування описують німецькі науковці А.Дайле, П.Хорват, Д.Хан. Виходячи із завдань планування вони розрізняють стратегічне й оперативне види планування та розглядають їх як ієрархію у тому сенсі, що верхній рівень (стратегічне планування) утворює межі, в яких здійснюється планування на нижньому рівні.

Автори підкреслюють, що концепція контролінгу – це вартісно-орієнтована концепція управління і найважливішим в системі планування є спрямованість на фінансовий результат. У цьому зв'язку Д.Хан виділяє в системі планування не тільки стратегічне та оперативне планування, а ще й окремо зведене загальнофірмове планування результату і фінансове планування [7, с.86-90].

В цілому не визиває заперечень представлена авторами система планових показників оперативного планування, взаємозв'язок між планами, засоби доведення завдань оперативного плану до кожного структурного підрозділу [9, с.135-163; 7, с.350-540]. Система оперативного планування у повній мірі визначає планово-контрольну інформацію, необхідну для опису результатів контролінгу.

Разом з тим істотним недоліком контролінгу, на нашу думку, є те, що автори хоча практично і використовують елементи процесного підходу, але він не є фундаментальною основою цієї концепції. Так, управління в контролінгу представлено як сукупність двох фаз – планування та контроль; чітко визначено вихідну інформацію та цільові показники планування, формалізовано планові форми. У той же час не у повній мірі використано основний здобуток процесного підходу – можливість створення раціональної управлінської технології, яка матиме адресний характер, тобто повинна використовуватися для певних операцій, стадій або процесів.

В контролінгу для оперативного планування набула широкого розповсюдження технологія бюджетування. Що стосується стратегічного планування, то автори до складу останнього включають планові форми, які передбачають розрахунок на період десять років таких показників, як виручка від реалізації; змінні витрати; суми покриття перша, друга, третя; прибуток [7, с.296], а також розрахунки на довгостроковий період вартості сукупного капіталу у формі дисконтованого грошового потоку та інших цільових планових показників [9, с.182-192; 7, с.310-337].

Спроба перенести методичні прийоми поточного планування на стратегічне, як на наш погляд, є невдалою. Розрахунок більшості із зазначених показників є достатньо трудомісткими. Крім того їх достовірність визиває сумнів. Наприклад, оцінка вартості капіталу залежить від точності припущень, які стосуються грошових надходжень, ставки дисконтування та інших, що на достроковий період є сумнівним. Тому вказані показники не доцільно використовувати для прийняття стратегічних рішень. В довгостроковому періоді більш ефективним є аналіз чутливості ключових припущень: наскільки певні параметри (ціни, ринкова частка, часові характеристики, витрати та ін.) можуть відхилитися, щоб стратегія перестала бути привабливою. У той же час перехід від оперативного планування до стратегічного потребують використання планових показників, які мають кількісний вираз. Отже, проблема взаємозв'язку стратегічного та оперативного планування в контролінгу є невіршеною.

Суперечність багатьох положень контролінгу не зменшує його ролі в економічній теорії. Ця концепція виникла у відповідь на необхідність ефективної організації управління і в її рамках розроблено підходи для створення такої системи.

Узагальнення доробок вітчизняних та закордонних науковців стосовно розвитку концепція контролінгу дозволяє дійти обґрунтованих **висновків**:

– концепція контролінгу доповнює концепцію управління за цілями. Осередком концепції є аналізу причин відхилень фактичних результатів діяльності від запланованих та їх усунення з використанням спеціального механізму „регулювання за відхиленнями”. Але він застосовується не в повній мірі, так як орієнтований лише на внутрішню інформацію про відхилення, яка є більш ефективною для поточного і оперативного управління окремими сферами діяльності і підрозділами підприємства. Це обмежує запроповану систему управління тільки поточними діями. У той час, як для сучасної системи менеджменту на перший план виходять проблеми стратегічного управління;

– розвиток процесного підходу у концепції контролінгу полягає у виокремленні фаз управління у певну структуру, чіткого

визначення вихідної інформації та цільових показників планування, формалізації планових форм

– процес ний підхід не є фундаментальною основою концепції контролінгу: немає чіткого виокремлення операцій процесу управління; застосовуються тільки два цикли управління (оперативний й стратегічний); не у повній мірі використано основний здобуток процесного підходу – можливість створення раціональної управлінської технології, яка має адресний характер, що приводить до певних помилок, – спроби перенести методичні прийоми оперативного планування на стратегічне. До того ж є недоречним застосування термінології функціонального підходу при виділенні елементів процесу управління.

Таким чином, в контролінгу концептуальних рішень безпосередньо стосовно структури процесу управління не розроблено. Все це вказує на необхідність подальшого детального розгляду сутності управління у відповідності з іншими сучасними концепціями менеджменту.

Література

1. Валуев Б.И. О некоторых концепциях, составляющих альтернативу целостной системе управления предприятием / Б.И. Валуев Б.И. // Економіст. – 2004. – №10. – С.30-33
2. Орлов О.А. Планирование, бюджетирование и управленческий учет / О.А. Орлов // Вісник Хмельницького національного університету: Зб. наук. пр. – Хмельницький, 2006. – Т.1, № 4 – С.7-10
3. Килимник В.Й. Еволюція контролінгу, його місце та роль в економіці підприємства /В.Й. Килимник // Економіст. – 2004. –№1. – С.47-49
4. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М.Карминский, Н.И.Оленев, А.Г.Примаков, С.Г.Фалько – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
5. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления /Є. Майер. Пер. с нем.– М.: Финансы и статистика, 1993. – 76 с.

6. Петренко С.Н. Контроллинг: Учебное пособие / С.Н. Петренко. – К.: Ника-Центр, 2003 – 328 с.

7. Хан Д. Пик. Стоимостно-ориентированная концепция контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг. Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.

8. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А.Ананькина, С.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 279 с.

9. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners: Пер. с нем. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.

10. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э.Майер. Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1992.– 208 с.

11. Кузнецова І.О. Технологія управління за відхиленнями як основа контролінгу // Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: (Монографія) / За заг. ред. І. О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2018. – С. 179-186

12. Чумаченко Н.Г. Планирование деятельности предприятий и система контроллинга / Н.Г. Чумаченко // Вісник Хмельницького національного університету: Зб. наук. пр. – Хмельницький, 2005. – Т.1, № 5 – С.10-16

1. Valuev B.I. O nekotoryih kontseptsiyah, sostavlyayuschih alternativu tselostnoy sisteme upravleniya predpriyatiem / B.I. Valuev B.I. // EkonomIst. – 2004. – №10. – S.30-33

2. Orlov O.A. Planirovanie, byudzhetrovanie i upravlencheskij uchet / O.A. Orlov // Visnik Hmel'nic'kogo nacional'nogo universitetu: Zb. nauk. pr. – Hmel'nic'kij, 2006. T.1, № 4 – S.7-10

3. Kylymnyk V.I. Evoliutsiia kontrolinhu, yoho mistse ta rol v ekonomitsi pidpriemstva /V.I. Kylymnyk // Ekonomist. – 2004. –№1. – S.47-49

4. Kontrollnyh v byznese. Metodycheskye y praktycheskye osnovy postroyeniya kontrollnyha v orhanyzatsiyakh / A.M.Karmynskiy, N.Y.Olenev, A.H.Prymak, S.H.Falko – М.: Fynansy y statystyka, 2002. □ 256 s.

5. Maier Э. Kontrollnyh kak sistema myshleniya y upravleniya /Е. Maier. Per. s nem.– М.: Fynansy y statystyka, 1993. – 76 s.

6. Petrenko S.N. Kontrollynh: Uchebnoe posobyе / S.N. Petrenko. – K.: Nyka-Tsentr, 2003 – 328 s.
7. Khan D. PyK. Stoymostno-oryentirovannaia kontseptsyia kontrolynha / D. Khan, Kh. Khunhenberh. Per. s nem. – M.: Fynansy y statystyka, 2005. – 928 s.
8. Kontrollynh kak ynstrument upravlenyia predpriatyem / E.A.Anankyna, S.V.Danylochkyn, N.H.Danylochkyna y dr.; Pod red. N.H. Danylochkynoi. – M.: YuNYTY – DANA, 2003. – 279 s.
9. Kontseptsyia kontrolynha: Upravlencheskyi uchet. Systema otchetnosti. Biudzhetyrovanye / Horvath & Partners: Per. s nem. – M.: Albyna Byznes Buks, 2005. – 269 s.
10. Mann R. Kontrollynh dlia nachynaiushchykh / R. Mann, Э.Маier. Per. s nem. M.: Fynansy y statystyka, 1992.- 208 s.
11. Kuznetsova I.O. Tekhnolohiia upravlinnia za vidkhyleniamy yak osnova kontrolinhu // Suchasni tekhnolohii stratehichnoho upravlinnia v umovakh yevrointehratsii: (Monohrafiia) / Za zah. red. I. O. Kuznetsovoi. – Odesa: ONEU, 2018. – S. 179-186
12. Chumachenko N.H. Planyrovanye deiatelnosti predpriatyi y systema kontrolynha / N.H. Chumachenko // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: Zb. nauk. pr. – Khmelnytskyi, 2005. □ T.1, № 5 – S.10-16

Рецензент: Ковальов А.І., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету
26.03.2018

УДК 65.014.1

Ренушевська Юлія Олександрівна

СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Нестабільність і невизначеність навколишнього середовища, конкуренція – завдають стимул стосовно покращення організаційно-