

УДК 657.6:658.0

К.І. Редченко, д.е.н., проф.
Р.М. Воронко, к.е.н., доц.
Львівська комерційна академія

МІСЦЕ І РОЛЬ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено ключові елементи управління розвитком підприємства. Визначено місце контролю у циклічній моделі розвитку бізнесу та його значення для забезпечення безперервної діяльності підприємства.

Ключові слова: *контроль, управління розвитком, циклічна модель розвитку підприємства, концепція діючого підприємства.*

Актуальність дослідження. Інформаційна економіка як наука про господарську діяльність людини, що базується на застосуванні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, забезпечила необхідні передумови для комплексного динамічного моделювання діяльності підприємства та розкриття інформації про неї зацікавленим сторонам. При цьому, основним системоутворюючим чинником є результати діяльності підприємства. Це твердження, що базується на положеннях теорії функціональних систем, обумовлює важливість збалансованого управління підприємством в інтересах зацікавлених сторін, тому що саме вони визначають вимоги до результатів, які, у свою чергу, визначають конфігурацію процесів діяльності підприємства, напрями та умови його розвитку тощо.

У свою чергу, контроль і його результати є основою для прийняття таких стратегічних рішень, що спрямовані на поліпшення діяльності підприємства. Успішне функціонування підприємств у ринкових умовах можливе за умови налагодження дієвого механізму контролю як з боку держави, так і з боку власників та уповноважених ними органів управління. Розвиток і вдосконалення різних організаційних форм і видів контролю дають змогу забезпечити якісне виконання цієї важливої функції управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Протягом останніх років вагомий внесок у становлення вітчизняної системи контролю зробили такі автори, як: В.В. Баран [1], Ф.Ф. Бутинець, Т.А. Бутинець [2], Н.Г. Виговська [3], І.К. Дрозд [4], Є.В. Калюга [5], Т.О. Каменська [6], М.Д. Корінько [7], Р.О. Костирко [8], В.Ф. Максимова [9], Л.В. Нападовська [10], В.П. Пантелеєв [11], М.С. Пушкар [12],

В.С. Рудницький [13], В.О. Шевчук [14]. У працях вказаних авторів контроль позиціонований як невід'ємна частина менеджменту підприємства, що дає змогу приймати оптимальні рішення. Проте до сьогодні залишається недостатньо вирішеною проблема місця і ролі контролю в управлінні розвитком підприємства.

Починаючи з 1970-х рр., поняття управління розвитком у науковій літературі трактується, переважно, у контексті життєвого циклу підприємства. У працях І.Адізеса [15], Л.Грейнера [16], Дж.Кімберлі [17], Д.Міллера, П.Фрізена [18] та інших вчених досліджено специфічні властивості організацій, які послідовно проходять всі стадії свого життєвого циклу, починаючи від зародження і завершуючи згортанням діяльності. Разом з тим, детермінанти розвитку підприємства не можна обмежувати лише його життєвим циклом. Крім того, вимагає уточнення як сам термін «розвиток», який в економічній літературі має різні значення, так і похідні варіативні словосполучення, утворені на його основі – «організаційний розвиток», «керований розвиток», «регульований розвиток», «сталий розвиток». Формування нової парадигми стратегічного менеджменту [19, 20, 21, 22] також суттєво вплинуло на сучасне розуміння місця контролю в управлінні розвитком підприємства.

Метою статті є визначення особливої ролі контролю в управлінні розвитком підприємства, а саме забезпечення безперервного функціонування господарського суб'єкта в інтересах зацікавлених сторін відповідно до поставлених цілей.

Викладення основного матеріалу. Філософський енциклопедичний словник визначає розвиток як «незворотну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів». При цьому, «тільки одночасна наявність усіх трьох визначених якостей вирізняє процеси розвитку» [23, С. 561]. У словнику Єфремової Т.Ф. [24] розвиток розглядається як процес закономірної зміни, переходу з одного становища в інше, більш досконале, від старого якісного становища до нового, вищого, від простого до складного, від нижчого до вищого. Відомий вчений Е.М. Коротков характеризує розвиток як «... сукупність змін, що ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силами зовнішнього середовища» [25, С. 296].

Проаналізувавши вказані визначення, можна виділити ключові властивості розвитку, такі як закономірність, незворотність, спрямованість, перехід до нової якості. Разом з тим, характеризуючи розвиток, не варто однозначно оцінювати його лише як позитивний

процес переходу з гіршого становища до кращого. Такі оцінки завжди мають суб'єктивний характер і залежать від того, хто оцінює. Тому під розвитком підприємства ми пропонуємо розуміти його закономірний, незворотний, спрямований перехід від одного становища до іншого, під час якого підприємство як система набуває нових властивостей.

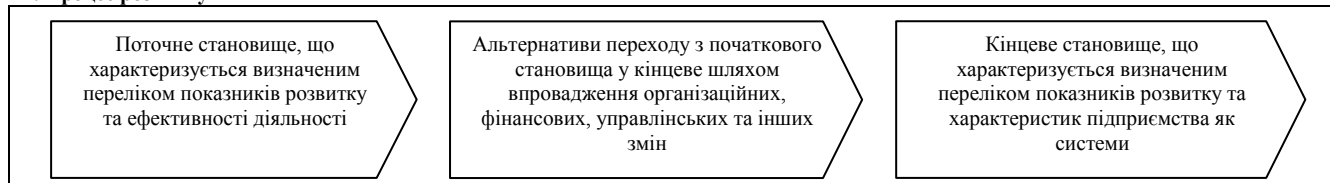
Здійснення такого переходу неможливе без контролю. Тому ми пропонуємо розглядати основні елементи управління розвитком підприємства у сукупності: цілі розвитку, процес розвитку та контроль (рис. 1).

Досліджуючи наукову економічну літературу та діючу практику суб'єктів господарювання, нами було зазначено три основні напрями, у межах яких конфігуруються цілі розвитку підприємства: економічне зростання, сталий розвиток та відновлення (подолання) кризи. Останнє з них не обов'язково пов'язане з фізичним зростанням обсягів виробництва чи збільшенням грошової виручки підприємства, але має класифікуватися саме як розвиток, тобто перехід системи з одного становища в інше, що супроводжується набуттям системою нових властивостей.

1. Цілі розвитку

Економічне зростання	Сталий розвиток	Відновлення (подолання) кризи
<ul style="list-style-type: none">- Створення та зміцнення конкурентних переваг- Зростання обсягів діяльності- Оптимізація витрат- Забезпечення прибутковості- Зростання вартості бізнесу	<ul style="list-style-type: none">- Всебічно збалансований розвиток на основі інновацій- Розвиток людського капіталу- Вирішення соціально-економічних та екологічних проблем- Зростання цінності бізнесу для зацікавлених сторін	<ul style="list-style-type: none">- Відновлення фінансової рівноваги та ліквідності- Реструктуризація зобов'язань- Продаж непрофільних активів- Скорочення витрат- Диверсифікація діяльності

2. Процес розвитку



3. Контроль

Стандарти та критерії контролю	Об'єкти контролю	Результати контролю
<ul style="list-style-type: none">- Стратегічні та фінансові плани- Законодавчі та нормативні акти- Стандарти зовнішнього та внутрішнього контролю (аудиту)- Стандарти та нормативи якості- Внутрішні накази і регламенти	<ul style="list-style-type: none">- Стратегії, структури, ресурси, процеси розвитку- Програми розвитку та інвестиційні проекти- Кількісні та якісні показники діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none">- Виявлення ризиків розвитку- Інформування зацікавлених сторін про зміни системних характеристик підприємства- Надання впевненості особам, що приймають рішення

Рис. 1. Ключові елементи управління розвитком підприємства

Економічне зростання та сталий розвиток є концепціями, які водночас розглядаються як на макрорівні, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання.

Зокрема, економічне зростання на рівні підприємства можна визначити як довгострокове збільшення його здатності забезпечити все більш різноманітні потреби населення за допомогою все більш ефективних технологій і відповідних інституціональних та ідеологічних змін [26, С. 6].

При цьому, підприємство спрямовує зусилля на створення та зміцнення конкурентних переваг, нарощує обсяги діяльності (екстенсивним чи інтенсивним шляхом), оптимізує витрати, дбає про забезпечення прибутковості та зростання вартості бізнесу в інтересах його власників.

Разом з тим, у стратегії економічного зростання не завжди знаходять місце питання економії використання природних ресурсів, збереження навколишнього середовища та інші соціально-важливі проблеми. Тому низка вчених наголошує на необхідності підтримки іншої концепції, яка отримала назву «стале економічне зростання» чи «сталий розвиток» [27, 28].

Зауважимо, що сталий розвиток (англ. sustainable development) найчастіше розуміють як стійкий, життєздатний, всебічно збалансований розвиток. Його метою у глобальному середовищі є задоволення потреб суспільства у спосіб, який не загрожує можливостям подальших поколінь задовольняти свої потреби.

На рівні господарських суб'єктів, сталий розвиток означає прийняття такої стратегії та заходів, які найкраще відповідають інтересам фірми та її зацікавлених сторін, захищають, підтримують та зміцнюють людський капітал та ресурсну базу підприємства. Таким чином, управління сталим розвитком можна розглядати як важливу концепцію управління підприємством, метою якої є вибір та підтримання не тільки ділової стратегії, але й стратегії соціальної відповідальності бізнесу. Це означає, що чинниками зростання визнаються інновації, людський капітал, вирішення соціально-економічних та екологічних проблем, створення цінності для широкого кола зацікавлених осіб.

Ще одним окремим напрямом розвитку підприємства є антикризовий розвиток (відновлення, подолання кризи), який за допомогою специфічних інструментів (реструктуризація зобов'язань, продаж непрофільних активів, скорочення витрат, диверсифікація діяльності) вирішує завдання стабілізації та виходу зі скрутної

економічної ситуації. Розвиток підприємства в умовах подолання кризи або відновлення стабільності повинен бути добре керованим, а функції управління, включаючи контроль, повинні добре функціонувати в умовах невизначеності.

Щоправда, діяльність підприємств у науковій літературі найчастіше описується з погляду інформаційної визначеності: певні рішення спочатку фіксуються у бізнес-плані, на основі якого вибудовуються потрібні бізнес-процеси, залучаються ресурси, організовується фінансова, операційна, інвестиційна діяльність підприємства. Відповідним чином проектується і система контролю. Разом з тим, бізнес-середовище з кожним роком стає все менш прогнозованим, а рівень інформаційної невизначеності невинно зростає. Підприємства часто стикаються з непередбаченими обставинами, загрозами та перешкодами, які заважають досягти поставленої (запланованої) мети, а управлінські рішення щодо дій в умовах невизначеності мають, переважно, евристичний характер.

Така ситуація обумовлює домінування реактивного стилю прийняття управлінських рішень, коли особа, відповідальна за їх прийняття, починає діяти лише після настання певної події. На жаль, таким чином складно забезпечити відповідну якість та своєчасність прийняття рішень, що є важливою теоретичною та практичною проблемою.

Враховуючи те, що сучасне підприємство являє собою відкриту систему, яка активно взаємодіє із зовнішнім оточенням, його системною метою є досягнення еквіфінальності у наданні послуг. Поняття «еквіфінальність» вперше ввів відомий дослідник теорії систем Л. фон Берталанфі [29] для характеристики здатності системи достовірно досягати певного кінцевого становища з невизначеного початкового стану в умовах невизначеного розвитку подій.

Еквіфінальність підприємства, як відкритої системи, означає здатність зберігати високий рівень самоорганізації та розвиватися у напрямі впорядкування, оптимізації та довершення структури і процесів. Це також означає, що для досягнення запланованих результатів (цілей, що визначаються вимогами зацікавлених сторін) підприємство може йти різними шляхами, вибір яких визначається ситуативно, за допомогою оперативного моніторингу факторів впливу. Таким чином, досягнення підприємством становища еквіфінальності передбачає активне управління процесом його розвитку, починаючи з оцінки початкового стану, визначення множини альтернативних сценаріїв і завершуючи переходом у визначене кінцеве становище.

Реалізація цього процесу потребує добре організованого та ефективного контролю, системною метою якого є забезпечення безперервного функціонування та розвитку підприємства. При цьому, під мірою ефективності контролю слід розуміти досягнення підприємством становища еквіфінальності, коли його цілі чітко визначені та погоджені групами зацікавлених сторін, а менеджмент несе відповідальність за досягнення виставлених цілей, незалежно від зовнішніх впливів та ризиків, обумовлених невизначеністю або іншими чинниками. Таким чином, контроль не може вважатися ефективним, якщо підприємством не були досягнуті поставлені цілі, незалежно від впливу обставин та причин.

Таким чином, ми вважаємо, що головною метою контролю в управлінні розвитком підприємства є забезпечення еквіфінальності його функціонування. Для виконання цієї мети контроль повинен виявляти ризики розвитку, інформувати зацікавлені сторони про зміни системних характеристик підприємства, надавати впевненість особам, які приймають рішення. Такий контроль створюватиме цінність для зацікавлених сторін та сприятиме якісним трансформаціям у процесі розвитку підприємства, який має циклічну природу (рис. 2).

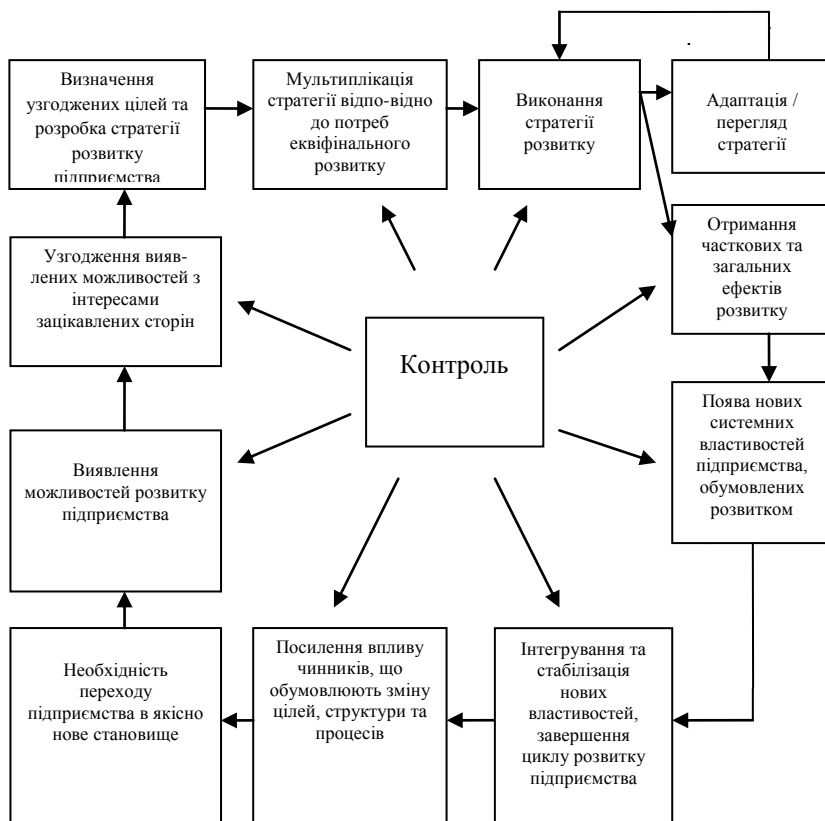


Рис. 2. Місце контролю у циклічній моделі розвитку підприємства

Початок кожного циклу розвитку підприємства обумовлюється посиленням впливу чинників, що обумовлюють зміну його цілей, структури та процесів. Поступово дія цих чинників призводить до необхідності певних змін – внаслідок впливу об’єктивних (позитивні ринкові тенденції, зростання попиту, науково-технічний прогрес тощо) чи суб’єктивних причин (наприклад, рішення власника бізнесу).

Ці зміни відбуваються у певній логічній послідовності, яка описується у термінах стадій життєвого циклу (Л.Грейнер) чи фаз трансформації бізнесу (Т.Кадиев, Д.Хлебніков, О.Яцина). Зокрема, згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу, розробленої на

початку 2000-х рр. російською консалтинговою компанією БКГ [30, С. 17–20], підприємство у своєму розвитку послідовно проходить п'ять фаз:

- 1) управління бізнес-ідеєю (створення бізнесу);
- 2) управління функціями (формалізація і побудова структур бізнесу);
- 3) управління процесами (стадія делегування та диверсифікації);
- 4) управління мережами (збільшується роль координування діяльності на відміну від безпосереднього виконання);
- 5) управління знаннями (стадія синергії та співпраці).

На першій фазі підприємство зосереджується переважно на завданнях збільшення обсягів діяльності та рентабельності. З часом виникає певна криза, яку автори ТФТБ називають кризою компетенцій. Вона означає, що керівництво підприємства гостро відчуває брак спеціальних знань та навичок, необхідність залучення яких обумовлює початок відповідного циклу розвитку.

Друга фаза передбачає побудову лінійно-функціональної системи управління, у межах якої, як правило, функції контролю розподіляються і закріплюються за посадовими особами та підрозділами. Сигналом про завершення цієї фази є так звана криза координації, коли структура управління перестає відповідати вимогам щодо обсягів та складності діяльності підприємства.

Третя фаза розвитку підприємства – це управління процесами та розвиток горизонтальних зв'язків. Персонал об'єднується за ознакою результату діяльності, а контроль зосереджується на досягненні ключових результируючих показників. При цьому, відпадає потреба щоденно контролювати діяльність людей, а ступінь централізації управління суттєво зменшується. З часом це призводить до так званої кризи контролю, яка обумовлюється масштабуванням діяльності підприємства та ускладненням інформаційних потоків.

Подолання кризи контролю вимагає формування мережевої структури управління фірмою. Ця фаза розвитку вимагає досконалого координування діяльності підприємства, кожен підрозділ якого має значний рівень автономії у прийнятті рішень. Також багато робіт та функцій передається зовнішнім підрядникам на аутсорсинг, причому підприємство зберігає за собою лише визначення загальних правил та контроль якості.

Формування мережі взаємопов'язаних фірм та підрозділів сприяє поступовому збільшенню бюрократичного апарата, який контролює структуру в цілому та визначає корпоративну інвестиційну політику.

Намагання централізувати владу та керувати величезною кількістю активів з корпоративного центру часто призводить до кризи бюрократії та переходу до наступного рівня розвитку – фази управління знаннями.

Зосередження уваги на нематеріальних активах переводить фірму на якісно новий рівень управління, характерними рисами якого є забезпечення ефективного розміщення замовлень у лідерів галузей та розподілений контроль якості отриманих результатів. На цій фазі підприємство генерує нові та модифікує існуючі продукти, активно використовує аутсорсинг у процесах виробництва і логістики, інвестує в інновації та бренди. При цьому, значна частина ланцюга створення продукту фізично знаходиться поза межами підприємства, що обумовлює специфіку його контролю: зростає роль незалежного аудиту (фінансового та операційного), значні кошти вкладаються у забезпечення та контроль якості.

Міжфазові переходи, обумовлені специфічними кризами розвитку, та інші зміни, що відбуваються на підприємстві, значною мірою залежать від наявності необхідних передумов та обставин їх втілення. При цьому, важливою проблемою управління підприємством є не тільки використання виявлених можливостей зростання, але й утримання і контроль балансу інтересів різних зацікавлених сторін.

Ідея, яку ми обстоюємо, полягає у тому, що контроль повинен не тільки дбати про збереження власності, але й захищати інші, майнові та немайнові, інтереси зацікавлених осіб відповідно до пріоритетів, обумовлених галуззю, сферою діяльності, формою організації бізнесу, законодавчими особливостями тощо. Таким чином, контроль, у широкому його розумінні, повинен підтримувати стабільність складної організаційно-економічної системи (підприємства) і забезпечувати досягнення цілей, що відповідають інтересам різних зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі.

В економічній кібернетиці стабільність функціонування підприємства пов'язується з поняттям гомеостазу. Гомеостаз – це здатність відкритої системи зберігати значення істотних змінних у визначених межах, незважаючи на впливи (зміни, збурення) середовища її функціонування [31, С. 27].

Підприємство, яке за своєю природою є відкритою системою, у процесі розвитку повинно зберігати певні властивості, параметри та зв'язки, зокрема із зовнішнім середовищем та зацікавленими сторонами. Досягнення гомеостазу означає здатність підприємства

протидіяти зовнішнім загрозам та швидко відновлювати рівновагу, перевершуючи у цій властивості інші підприємства.

Згідно з теорією максимізації прибутку (А.Сміт, А.Маршал, Д.Кейнс), підприємство, що перебуває у становищі гомеостазу, є таким, що завжди здатне підтримувати свою прибутковість на певному рівні. Теорія зацікавлених сторін (Р.Фрімен, Т.Дональдсон, Р.Престон) розглядає гомеостаз як постійну здатність фірми задовольняти інтереси зацікавлених осіб краще, ніж фірми-конкуренти. Відповідно, перелік чинників, які можуть вплинути на рівновагу підприємства і які потрібно контролювати, у другому випадку є значно ширшим.

У сфері корпоративного контролю та аудиту поняття гомеостазу тісно пов'язане з концепцією діючого підприємства (англ. *Going Concern*), або, як її ще називають, концепцією безперервності діяльності. Поява цього терміна датується ще XVII ст., але початок його практичного використання – це кінець XIX ст. [32, С. 27]. Сьогодні концепція діючого підприємства широко застосовується у корпоративному управлінні, бухгалтерському обліку та аудиті. Зокрема, у Міжнародному стандарті аудиту (МСА) 570 «Безперервність» розкрито зміст цієї концепції: «Згідно з припущенням щодо безперервної діяльності, суб'єкт господарювання розглядається як такий, що продовжує ведення бізнесу в передбачуваному майбутньому» [33, С. 573].

Концепція діючого підприємства є основою функціонування будь-якого підприємства (компанії, корпорації). Підприємство, як правове поняття, відділене від його власників, а строки його існування жодним чином не пов'язані з тривалістю життя його засновників. Таким чином, підприємство – це організаційна «оболонка», створена для реалізації певної бізнес-ідеї, термін існування якої є невизначеним. У цих умовах головна мета менеджменту – забезпечити безперервну еквіфінальну діяльність підприємства для досягнення гомеостазу у невизначено довгій перспективі. Роль контролю у виконанні цього завдання є стратегічною і визначається тим, хто виступає користувачем його результатів. Зокрема, якщо контроль виконується в інтересах менеджменту, на нього покладають виявлення небажаних відхилень та підтримку виконання управлінських рішень протягом кожного циклу розвитку підприємства.

Висновки. Отже, в управлінні розвитком підприємства контроль повинен забезпечувати прийняття стратегічних управлінських рішень своєчасною і збалансованою інформацією, що стосується кожної ланки створення цінності як у межах діяльності підприємства, так і за його

межами. Відповідно, «стратегізація» контролю поступово має вивести його за межі окремих господарських фактів та подій. У сферу контролю повинні бути включені як системні зміни та перетворення, що відбуваються на підприємстві, так і взаємні впливи підприємства та навколишнього середовища. За рахунок стратегічно орієнтованого трактування контролю ми пропонуємо розширити його системні якості у всіх трьох вимірах:

- суб'єктами контролю прямо та опосередковано повинно виступати широке коло безпосередніх учасників господарського процесу та зацікавлених осіб;

- об'єкти контролю мають охоплювати весь ланцюг створення цінності, тобто просторово виходити за межі господарського суб'єкта, включаючи мережі постачання, сервісний простір, інформаційний простір тощо;

- контрольні дії повинні мати системний проактивний характер, орієнтуючись більше на перспективу, ніж на минулу діяльність.

Враховуючи те, що інформація про діяльність підприємства та його результати використовується різними групами користувачів, інтереси яких можуть не співпадати, контроль повинен бути максимально незалежним, об'єктивним і фаховим.

Список використаної літератури:

1. *Бардаш С.В.* Контроль діяльності суб'єктів господарювання: гіпотези та версії порушень : монографія / *С.В. Бардаш*. – К. : КНТЕУ, 2008. – 372 с.
2. *Бутинець Ф.Ф.* Господарський контроль як наука і система знань / *Ф.Ф. Бутинець, Т.А. Бутинець* // Міжнародний збірник наукових праць «Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу». – 2011. – Вип. 3. – С. 14–27.
3. *Виговська Н.Г.* Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація : монографія / *Н.Г. Виговська*. – Житомир : ЖДТУ, 2008. – 532 с.
4. *Дрозд І.К.* Контроль економічних систем : монографія / *І.К. Дрозд*. – К. : Імекс-ЛТД, 2004. – 312 с.
5. *Калюга Є.В.* Фінансово-господарський контроль у системі управління : монографія / *Є.В. Калюга*. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2002. – 360 с.

6. *Каменська Т.О.* Внутрішній аудит. Сучасний погляд : монографія / *Т.О. Каменська.* – К. : Інформ.-аналіт. агентство, 2010. – 499 с.
7. *Корінько М.Д.* Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація : монографія / *М.Д. Корінько.* – К. : Інформаційно-аналітичне агентство, 2007. – 429 с.
8. *Костирко Р.О.* Контроль і аналіз в системі управління економічним потенціалом господарюючого суб'єкта : методологія та організація : монографія / *Р.О. Костирко.* – Луганськ : СНУ, 2010. – 727 с.
9. *Максімова В.Ф.* Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства: системний підхід до розвитку : монографія / *В.Ф. Максимова.* – К. : АВРІО, 2005. – 264 с.
10. *Нападовська Л.В.* Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці : монографія / *Л.В. Нападовська.* – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. – 224 с.
11. *Пантелеєв В.П.* Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація : монографія / *В.П. Пантелеєв.* – К. : Інформаційно-аналітичне агентство, 2008. – 491 с.
12. *Пушкар М.С.* Теорія пізнання у розвитку науки про контроль: монографія / *М.С. Пушкар.* – Тернопіль : Економічна думка, 2011. – 140с.
13. *Рудницький В.С.* Внутрішній аудит: методологія, організація : монографія / *В.С. Рудницький.* – Тернопіль : Економічна думка, 2000. – 105 с.
14. *Шевчук В.О.* Контроль господарських систем у суспільстві з перехідною економікою: проблеми теорії, організації, методології : монографія / *В.О. Шевчук.* – К. : КДТЕУ, 1998. – 371 с.
15. *Adizes I.* Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organization / *I.Adizes* // *Organizational Dynamics.* – 1979. – Vol. 9. – P. 3–25.
16. *Greiner L.* Evolution and revolution as organizations grow / *L.Greiner* // *Harvard Business Review.* – 1972. – Vol. 50. – № 4.– P. 37–46.
17. *Kimberly J.R.* The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations / *J.R. Kimberly, R.H. Miles.* – San Francisco : Jossey-Bass, 1980.

18. Miller D. Corporate life cycle: A longitudinal study / D.Miller, P.H. Friesen // Management Science. – 1984. – Vol. 30. P. 1161-1183.
19. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. / Д.Аакер ; под ред. С.Г. Божук. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
20. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1999. – 296 с.
21. Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach / R.E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – 275 p.
22. Pearce J.A. Strategic management: formulation, implementation, and control / J.A. Pearce, R.B. Robinson. – Chicago : Irwin, 1995. – 950 p.
23. Философский энциклопедический словарь. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 576 с.
24. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т.Ф. Ефремова. – М. : Русский язык, 2000. – 1233 с.
25. Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. – М. : Дека, 1997. – 304 с.
26. Эффективный экономический рост: теория и практика / под ред. Т.В. Чечеловой. – М. : Экзамен, 2003. – 320 с.
27. Назаретян А.П. Демографическая утопия «устойчивого развития» / А.П. Назаретян // Общественные науки и современность. – 1996. - № 2. – С. 145–152.
28. Steurer R. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations / R.Steurer, M.E. Langer, A.Konrad, A.Martinuzzi // Journal of Business Ethics. – 2005. – No. 61. – P. 263–281.
29. Bertalanffy L. von. General System Theory (Foundation, Development, Application) / L.von Bertalanffy. – New York : G. Braziller, 1973. – 295 p.
30. Баринов В.А. Организационное проектирование : учебник / В.А. Баринов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 215 с.
31. Бешанова Ю.М. К вопросу об устойчивости предпринимательских структур / Ю.М. Бешанова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2010. – № 4. – С. 25–29.

32. *Hahn W.* The Going-Concern Assumption: Its Journey into GAAP / *W.Hahn* // *The CPA Journal*. – 2011. – № 2. – P. 26–31.
33. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг : пер. з англ. – К. : МФБ, АПУ, 2010. – Ч. 1. – 2010. – 846 с.

РЕДЧЕНКО Костянтин Іванович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аудиту Львівської комерційної академії.

Наукові інтереси:

- теорія і практика аудиту;
- внутрішній контроль та корпоративна звітність;
- управлінський облік та сучасні інструменти вимірювання результативності бізнесу;
- історія бухгалтерського обліку та аудиту.

Тел.: (моб.) (067) 672-09-24

E-mail: redchenko@ukr.net.

ВОРОНКО Роман Михайлович – кандидат економічних наук, доцент кафедри аудиту Львівської комерційної академії.

Наукові інтереси:

- теорія і практика контролю та аудиту;
- внутрішній контроль;
- контроль в бюджетних установах;
- облік та аудит в зарубіжних країнах.

Тел.: (моб.) (067) 593–08–95

E-mail: rvoronko@ukr.net.

Стаття надійшла до редакції 27.08.2013