

Узагальнення результатів			
Матричні методи [9]	Двовимірні таблиці, де по осях відкладаються граничні значення розглянутих факторів	Можливість групування результатів аналізування та диференціація рівнів ознак	Групування залежно тільки від двох ознак
Діаграми [9]	Умове зображення кількісних характеристик та їх співвідношень за допомогою геометричних образів	Багатоваріантність, наочність представлення отриманих даних, простота інтерпретації	Дані стимулів і мотивів діяльності працівників не завжди віддаються кількісному вимірюванню, що утруднює їх графічне наочне представлення
Аналітичні таблиці [9]	Форма найбільш раціонального, наочного і систематизованого представлення вихідних даних, найпростіших алгоритмів їх оброблення та отриманих результатів		

Висновки. Удосконалення аналітичного забезпечення та інструментарію мотивування працівників підприємств пов'язане з потребою кількісного та якісного дослідження систем стимулів і мотивів діяльності працівників, що забезпечує результативність стимулювання на підприємствах та сприяє досягненню цілей його діяльності та задоволенню потреб працівників. Для цього, на основі вивчення практики стимулювання і мотивування на підприємствах, виокремлено методи, що призначені для аналізування стимулів і мотивів працівників підприємств, які узагальнено за системним підходом у три групи (емпіричні, розрахункові, узагальнення результатів). З урахуванням практики стимулювання працівників машинобудівних підприємств, сформовано рекомендації із їх використання.

У подальших дослідженнях за проблемою потрібно навести приклад практичного використання аналітичного забезпечення та інструментарію мотивування працівників підприємств.

Література

1. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Вид-во "Академвидав", 2003. – 416 с.
2. Борщ В.И. Аналитический инструментальный оценки эффективности систем управления предприятием в инновационной экономике / В.И. Борщ // Праці Одеського політехнічного університету : зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 2. – С. 318-325.
3. Єсіонова Г.О. Дослідження мотивів студентів до занять фізичними вправами / Г.О. Єсіонова // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту : наук. монографія / за ред. проф. С.С. Єрмакова. – Харків : Вид-во ХДАДМ (ХХІІІ). – 2006. – № 10. – С. 96-99.
4. Лукашев С.В. Мотивація працівників фармацевтичної галузі / С.В. Лукашев, К.О. Яндола // Управління розвитком : зб. наук. праць. – 2015. – № 2. – С. 19-25.
5. Вітлінський В.В. Моделювання економіки : навч. посібн. / В.В. Вітлінський. – К. : Вид-во КНЕУ, 2003. – 408 с.
6. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз / П.Л. Гордієнко. – К. : Вид-во "Алетра", 2006. – 404 с.
7. Гинзбург А.И. Экономический анализ : учебник [для студ. ВУЗов] / А.И. Гинзбург. – СПб. : Изд-во "Питер", 2003. – 480 с.
8. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібн. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.] / К.І. Редченко. – Львів : Вид-во "Новий світ-2000", 2003. – 272 с.
9. Фещур Р.В. Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти : навч. посібн. / Р.В. Фещур, А.Ф. Барвінський, В.П. Кічор та ін.; за ред. Р.В. Фещура. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во "Інтелект-Захід", 2003. – 576 с.

10. Лук'яненко І.Г. Економетрика / І.Г. Лук'яненко, Л.І. Краснікова. – К. : Вид-во "Либідь", 1998. – 345 с.

Надійшло до редакції 17.03.2016 р.

Дорошкевич К.О., Вороновская М.М., Салата И.З., Маслак Т.А. Аналитическое обеспечение и инструментальный мотивирования работников компании

Исследован процесс мотивации на предприятиях, который предусматривает стимулирование работников для формирования в их сознании желаемых мотивов деятельности, способствующих достижению целей предприятия. Для повышения уровня стимулирования на предприятиях, определен порядок формирования аналитического инструментария мотивирования работников, развита классификация методов анализа стимулов и мотивов согласно системному подходу (определены группы эмпирических, расчетных методов и методов обобщения результатов анализа), сформированы рекомендации по их использованию.

Ключевые слова: мотивирование, стимулирование, аналитическое обеспечение, методы.

Doroshkevych K.O., Voronovska M.M., Salata I.Z., Maslak T.O. Analytical Support and Tools of Motivation of Employees in Enterprises

The process of motivation in enterprises that provides incentives of employees for forming in their minds the desired motives of activity, which contribute to the achievement of the enterprise's objectives, is considered. To improve the stimulation of employees on enterprises, the order of formation of analytical tools to motivate employees is determined. Developed the classification of methods of analysis of incentives and motives according to a systematic approach is developed after having defined the groups of empirical, calculation methods and also methods for summarizing the results of the review. The recommendations on their use are proposed.

Keywords: motivation, incentives, analytical support methods.

УДК 658.64

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ОПОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗМІНАМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Т.З. Гвініашвілі^{1,2}

Обґрунтовано потребу здійснення та управління організаційними змінами на підприємстві. Зазначено, що подолання опору організаційним змінам є важливим кроком на шляху до ефективного управління змінами. Проаналізовано підходи до визначення сутності опору організаційним змінам. Узагальнено існуючі напрями до систематизації причин опору організаційним змінам. На засадах тривіневого підходу визначено основні причини на кожному із трьох рівнів опору. Запропоновано модель функціонування системи опору організаційним змінам. Доведено, що ефективні механізми управління і подолання опору, які можна уявити в якості мінімізації результатів функціонування системи опору, дають змогу зменшити опір змінам, провести процес впровадження організаційних змін ефективніше, що в підсумку позитивно вплине на функціонування організації загалом.

Ключові слова: управління, організаційна зміна, опір змінам, причини опору.

¹ аспір. Т.З. Гвініашвілі – Дніпропетровський НУ ім. Олеся Гончара

² Наук. керівник: проф. Т.В. Гринько, д-р екон. наук

Вступ. За сучасних ринкових умов організації повинні дедалі частіше здійснювати організаційні зміни різної спрямованості та інтенсивності. Організації мають змінюватися, адаптуватися та пристосовуватися до постійно мінливого зовнішнього ринкового середовища для того, щоб бути успішними та конкурентоспроможними у гострій конкурентній боротьбі. Отже, виникає потреба використання ефективного механізму управління організаційними змінами. Концепція управління змінами охоплює усі заплановані та контрольовані зміни у сфері стратегії, процесів, структури і культури будь-якої організації. Однією з найважливіших проблем у рамках процесу управління організаційними змінами стає опір персоналу. Безконфліктне впровадження організаційних змін на підприємствах є скоріше винятком, ніж правилом, що робить проблему подолання опору персоналу під час здійснення організаційних змін досить актуальною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сьогоднішні у своїх теоретичних і практичних дослідженнях тематику опору організаційним змінам порушують такі зарубіжні автори: К. Левін, І. Ансофф, Р. Дафт, М. Армстронг, Р.Г. Бухбіндер, Д. Коттер, А.С. Андреев і О.В. Сокіл, Дж. Харрінгтон, Дж. Грінберг і Р. Бейрон та ін. Немало уваги приділяли проблемам подолання опору організаційним змінам на підприємстві і такі вітчизняні автори: М.О. Бесєдін, Т.В. Бауліна, В.В. Стаднік, В.М. Діденко, А.Г. Грязнова, Л.Г. Шморгун та ін.

Більшість авторів науковців стверджують, що опір є зворотним зв'язком, відповідною реакцією персоналу, що виникає в організації як відповідь на зміни. Також, варто зазначити, що крім опору, реакцією співробітників може бути і нейтральне та позитивне відношення, повна підтримка організаційних змін. Однак дотепер теоретичні та прикладні питання формування і розвитку механізму управління персоналом в умовах організаційних змін не отримали достатнього відображення в наукових працях, особливо питання причин виникнення опору організаційним змінам з боку співробітників. У наукових роботах переважно досліджено інноваційні стратегії, управління інноваційними проектами, вплив динамічності середовища на стратегічне управління персоналом. Раніше такий вибір предмета дослідження був закономірний, тому що увагу зосереджували в основному на виробничих факторах. Однак останніми роками замість виробничих факторів на перший план виходить людський фактор. Тому існує потреба у подальших теоретичних і практичних розробках у галузі управління персоналом загалом, і в умовах організаційних змін зокрема.

Мета дослідження – аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам; розроблення моделі функціонування системи опору організаційним змінам на засадах встановлення його причин за рівнями.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні, у різноманітті безлічі підходів до розуміння феномену опору організаційним змінам, найвідомішими є визначення опору як девіантна поведінка людей, опір як природна і неминуча реакція людей, опір як явище, що позитивно впливає на процес проведення змін і організацію загалом. Опір – це багатогранне явище, що спричиняє непередбачувані зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу організаційних змін. Цей спротив виявляється завжди у відповідь на будь-які зміни [1, с. 33]. З погляду науки про поведінку, опір є природним проявом різних психологічних ус-

тановок щодо раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним [2, с. 213]. Поняття "опір змінам" вперше в наукове використання ввів К. Левін. Згідно з його теорією, організаційна система знаходиться у відносній рівновазі доти поки не з'явився вплив навколишнього середовища. Він спричиняє негативні зворотні зв'язки, що тримають систему в рівновазі та перешкоджають руху до поставленої мети [3, с. 112]. І. Ансофф під опором змінам розуміє "багатоликий феномен", що спричиняє непередбачувані витрати та вносить нестабільність у процес впровадження організаційних змін. У процесі змін з'являються негативні наслідки, наприклад: відтермінування початку процесу змін, непередбачувані затримки реалізації процесу змін, що веде за собою додаткові, незаплановані витрати та ін. [4, с. 77]. Дж. Харрінгтон під опором змінам розуміє будь-які вчинки співробітників, спрямовані на дискредитацію чи протидію процесу реалізації організаційних змін [5, с. 91]. Більшість авторів, що досліджують проблему подолання опору з боку співробітників стверджують, що опір – це проблеми, що виникають під час процесу реалізації змін, як наслідок необдуманих дій керівників щодо членів трудового колективу [6]. На нашу думку, опір доцільно визначити як будь-які дії персоналу, спрямовані на затримку чи протидію організаційним змінам.

Треба звернути увагу на основні підходи до дослідження опору організаційним змінам, в рамках кожного з яких визначається певний рівень опору. Існує три основних підходи до дослідження опору організаційним змінам: управлінський, поведінковий і психологічний. У рамках управлінського виділяють груповий і системний опір. Поведінковий характеризується тільки груповим опором. Ключовими характеристиками психологічного підходу є реакції людей на стрес та майбутні зміни: індивідуальний опір та опір лідерів [7, с. 97]. Кожен із зазначених підходів має сферу свого використання та класифікацію причин виникнення опору та процесу його перебіг. Отже, точна діагностика й успішне подолання опору персоналу організаційним змінам повинні спиратися на науково обґрунтовану типологію причин виникнення опору змінам.

На сьогодні таке зазначене питання досліджено досить повно та широко. Так, Р. Дафт пропонує такий перелік причин опору змінам: власна вигода, брак розуміння і довіри, невизначеність, різні оцінки і мети [8, с. 114]. Інший відомий фахівець у сфері управління людськими ресурсами М. Армстронг виділяє в якості бар'єрів опору: шок від нового, економічні страхи, незручності, символічні страхи, загроза міжособистісних відносин, загроза статусу або кваліфікації, страхи компетентності [9, с. 194]. Поряд із цим, у літературі є деякі спроби систематизації причин опору організаційним змінам. Так, Р.Г. Бухбіндер виділяє такі групи факторів опору персоналу змінам:

- *психологічні* – особистісні якості людини, життєвий досвід і пов'язані з ним очікування від змін, неясність суті зміни, процеси, пов'язані з віком, прагнення до стабільності процесів;
- *соціальні* – оточення і групові норми, наявність формальних і неформальних комунікацій, соціальний статус і роль, наявність субкультури і контркультури;
- *організаційні* – поширення чуток, відсутність інтересу у глави організації та відсутність підтримки змін топ-менеджментом, відсутність стратегії організаційних змін, відсутність заохочення нових форм поведінки персоналу, негатив-

ний досвід проведення змін, відсутність відповідальної особи, котра контролює процес змін, зміна умов роботи;

- *професійні* – страх не впоратися з новими професійними обов'язками;
- *економічні* – зміна оплати праці, відсутність (нестача) фінансування змін, зміна системи розподілу ресурсів за підрозділами/проектами [10, с. 103].

Андрєєв А.С. і Сокіл О.В. пропонують розрізняти два види причин опору змінам: фізіологічні та психологічні. Фізіологічні причини зумовлені, на думку авторів, природним прагненням людини до гомеостазу, порушення якого призводить до опору організму. Основними психологічними причинами опору, на погляд авторів, є: схильність до катастрофічності мислення, інтелектуальна і поведінкова інертність, конформізм, різна оцінка ситуацій і наслідків змін [11, с. 87]. Грінберг Дж. і Бейрон Р. розглядають дві групи бар'єрів опору змінам: індивідуальні та організаційні. До першої групи бар'єрів автори відносять відсутність економічних гарантій, страх перед невідомістю, загрозу соціальних взаємин, звичку і нездатність визнати необхідність змін, а до другої групи – структурну інерцію, інерцію робочих груп, загрозу існуючому балансу влади і попередній невдалий досвід [12, с. 341].

Порівняння наведених вище спроб до систематизації причин опору організаційним змінам свідчить про те, що серед дослідників немає єдиного уявлення як про кількість виділених груп причин (рівнів) опору, так і про їх склад. При цьому автори не пропонують більш-менш суворого наукового обґрунтування для виділення груп (рівнів) опору змінам і складу внесених у них причин. Іншими словами, пропоновані систематизації мають переважно емпіричний характер і враховують швидше поверхневі прояви опору змінам, ніж їх фундаментальні причини. Наслідком цього є виділення великої кількості подібних за своєю суттю синонімічних причин опору організаційним змінам, що, в підсумку, не дає змоги їх суворо діагностувати і використовувати ефективні технології подолання.

Застосування трирівневого підходу дозволило зробити висновок, що опір організаційним змінам має трирівневу детермінацію, тобто: потенційно існують причини на індивідуальному, груповому та системному рівнях. Отже, для того щоб зрозуміти, як слід реагувати на опір співробітників, потрібно визначити основні причини на кожному із трьох рівнів опору. Типологію причин опору організаційним змінам за рівнями наведено на рисунку.

Системний	Груповий	Індивідуальний
• корпоративна культура та історія організації; • нестача професійних навиків; • складність перетворення організаційних структур; • взаємозалежність організаційних підсистем; • складність подальшої передбачуваності розвитку організації.	• втома від змін; • попередній невдалий змін; • групові норми, вплив авторитету колег; • загроза втрати влади; • прагнення зберігати стабільність і протидіяти будь-яким змінам; • страх втрати взаємодії з колегами; • згуртованість, групове мислення і посилення причетності.	• інертність; • невпевненість в собі; • слабка переносимість змін; • страх перед негативними наслідками; • низька мотивація; • протиріччя власних і організаційних інтересів; • демографічні характеристики персоналу.

Рис. Типологія причин опору організаційним змінам за рівнями (розроблено автором)

Враховуючи усе наведене вище, можна запропонувати модель функціонування системи опору організаційним змінам, яку потрібно описати таким виразом:

$$T_{ij} = F(Z_{ij}, W_{ij}), \quad (1)$$

де: i – номер зміни; j – рівень системи опору (системний, груповий, індивідуальний).

Модель містить такі характеристики, як вхід, стан і вихід. Входом у систему опору (W_{ij}) є імпульс, що спонукає керівництво підприємства до змін системи управління. Стан системи (Z_{ij}) характеризується причинами виникнення опору. Вихід (T_{ij}) характеризується результатами її функціонування. Отже, ефективність механізмів управління та подолання опору можна уявити як мінімізацію результатів функціонування системи опору

$$T_{ij} = F(Z_{ij}, W_{ij}) \rightarrow \min \quad (2)$$

Основні складові елементи містять у собі такі підсистеми:

1. Підсистемою першого рівня опору змінам є індивідуальний опір, що характеризується такими параметрами стану: елементи, що характеризують індивідуально-психологічні якості працівника (характер, темперамент); елементи, що характеризують індивідуальну компетенцію працівника (знання, навички, вміння тощо); елементи, що характеризують особисту культуру працівника (система цінностей, базові припущення і т. ін.); елементи, що характеризують швидкість проведення змін; елементи, що характеризують силу ломки структури влади; величина культурного розриву.
2. Підсистемою другого рівня опору є груповий опір, що характеризується такими параметрами: елементи, що характеризують субкультуру (система цінностей і т. ін.); елементи, що характеризують політичну орієнтацію центру сили; елементи, що характеризують цілі та завдання, що стоять перед субкультурою; розмір групи, яка утворює субкультуру; параметри, що описують специфічні елементи опору окремих членів групи.
3. Системний опір (опір організації загалом) характеризується таким набором параметрів стану: елементи, що характеризують культуру промислового підприємства; елементи, що характеризують структуру влади промислового підприємства; елементи, що характеризують вживані технології управління; елементи, що характеризують наявність ресурсів, наявних на підприємстві; елементи, що характеризують стратегію підприємства; елементи, що характеризують цілі та завдання підприємства; параметри, що характеризують глибину змін, що проводяться; параметри, що описують специфічні елементи деяких спеціалізованих напрямків діяльності (субкультур).

Висновки. Отже, опір – це будь-які дії персоналу, спрямовані на затримку чи протидію організаційним змінам. Розгляд опору змінам, як системи, містять у собі підсистеми індивідуального, групового і системного опорів, що дає змогу підвищити якість та ефективність вимірювання рівня опору змінам на підприємстві загалом і окремих його складових елементів. Запропонована типологія причин виникнення опору змінам за рівнями досить повно відображає основні причини опору організаційним змінам. Запропоновано модель функціону-

вання системи опору змінам. Доведено, що ефективні механізми управління і подолання опору, які можна уявити як мінімізацію результатів функціонування системи опору, дають змогу зменшити опір змінам, провести процес впровадження організаційних змін ефективніше, що у підсумку позитивно вплине на функціонування організації загалом.

Література

1. Андреева Т.Е. Управление персоналом в период изменений: методики распространенные / Т.Е. Андреева // Российский журнал менеджмента : сб. науч. тр. – 2006. – Т. 4. – С. 25-48.
2. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразование / К. Фрайлингер, И. Фишер. – СПб. : Изд-во "Книжная палата", 2002. – С. 211-219.
3. Lewin, K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / K. Lewin // Edited by Dorwin Cartwright. – New York : Harper & Row, 1951. – 345 p.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Изд-во "Экономика", 2005. – 178 с.
5. Харрингтон Дж. Совершенствуя управление изменениями : пер. с англ. В.Н. Загребельного / Дж. Харрингтон; под науч. ред. В.В. Брагина. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2008. – 192 с.
6. Адизес И. Управление изменениями – путь к интеграции (Central and East European Management Association) / И. Адизес. [Электронный ресурс]. – Доступный с <http://www.adizes.com>.
7. Ackerman L. Development, transition or transformation: the question of change in organizations / D.F. Van Eynde, J.C. Hoy, D.C. Van Eynde. – San Francisco : Organization Development Classics, Jossey Bass, 1997. – 248 p.
8. Daft R.L., 2001. Organization Theory and Design / R.L. Daft // South-Western College Pub. – 741 p.
9. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М. : Изд-во "Инфра-М", 2002. – 384 с.
10. Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения / Р.Г. Бухбиндер // Вестник Омского университета. – Сер.: Экономика. – 2009. – № 4. – С. 100-106.
11. Андреев А.С. Сопротивление изменениям в организации: причины и диагностика / А.С. Андреев, О.В. Сокол // Менеджмент инноваций : сб. науч. тр. – 2008. – № 1(01). – С. 86-91.
12. Гринберг Дж. Организационное поведение: от теории к практике : пер. с англ. О.В. Бередикина, В.Д. Соколова / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон. – М. : ООО "Вершина", 2004. – 912 с.

Надійшло до редакції 29.02.2016 р.

Гвиниашвили Т.З. Анализ подходов к определению сущности сопротивления организационным изменениям на предприятиях

Обоснована необходимость осуществления и управления организационными изменениями на предприятии. Отмечено, что преодоление сопротивления организационным изменениям является важным шагом на пути к эффективному управлению изменениями. Проведен анализ подходов к определению сущности сопротивления организационным изменениям. Обобщены существующие направления к систематизации причин сопротивления организационным изменениям. На основе трехуровневого подхода определены основные причины на каждом из трех уровней сопротивления. Предложена модель функционирования системы сопротивления организационным изменениям. Доказано, что эффективные механизмы управления и преодоления сопротивления, которые можно представить в качестве минимизации результатов функционирования системы сопротивления, позволяют уменьшить сопротивление изменениям, провести процесс внедрения организационных изменений эффективнее, что в конечном счете положительно повлияет на функционирование организации в целом.

Ключевые слова: управление, организационное изменение, сопротивление изменениям, причины сопротивления.

Gviniashvili T.Z. The analysis of approaches to defining the essence of organizational changes resistance in enterprises

The need for management and organizational changes at the company is reasoned. It is mentioned that overcoming resistance to organizational change is an important step towards an effective change management. The analysis of approaches to defining the essence of resistance to organizational change was carried out. The existing lines to systematize the causes of resistance to organizational change are generalised. On the basis of three-level approach the basic reasons for each of the three levels of resistance were defined. It was proved that effective mechanisms of managing and overcoming the resistance, that can be imagined as a minimization of the results of system resistance functioning, allow to reduce resistance to change, to make the process of implementation of organizational changes more efficient that will have a positive impact on the functioning of the organization in the end.

Keywords: management, organizational change, change resistance, causes of resistance.

УДК 657.6:640.43

ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

О.М. Домбик^{1,2}

Досліджено систему внутрішнього контролю підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Обґрунтовано потребу побудови внутрішнього контролю на основі застосування системного підходу. Запропоновано основні етапи організації та організаційну модель внутрішнього контролю на досліджуваних підприємствах. Виділено основні об'єкти контролю з урахуванням специфіки діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Розглянуто інформаційне забезпечення системи контролю в управлінні підприємством. Запропоновано основні напрями удосконалення організації внутрішнього контролю діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: внутрішній контроль, система управління, регламенти контролю, контрольні процедури, функції контролю, інформаційне забезпечення, внутрішня звітність, підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Вступ. Кризовий стан національної економіки вимагає від підприємств готельно-ресторанного бізнесу побудови сучасної системи внутрішнього контролю, яка має бути інтегрованою в загальну інформаційну систему управління суб'єктом господарювання, що дасть змогу використовувати систему збалансованих показників, як інструмент оперативної ідентифікації на зовнішні та внутрішні чинники. Результатом функціонування внутрішнього контролю має стати прозора, достовірна інформація, на базі якої система менеджменту здійснює управлінський вплив на реалізацію бізнес-процесів, що в подальшому сприятиме ефективному досягненню поставлених цілей.

Аналіз сучасних досліджень та публікацій. Теоретичні та практичні аспекти системи внутрішнього контролю діяльності підприємств у своїх працях досліджували В.І. Бачинський, Т.А. Бутинець, Р.М. Воронко, П.О. Куцик, М.В. Корягін, Я.Д. Крупка, Л.Г. Медвідь, В.О. Озеран, С.М. Петренко, К.І. Ред-

¹ аспір. О.М. Домбик – Львівська КА

² наук. керівник: проф. П.О. Куцик, д-р екон. наук