

УДК 338.24:330.33

КОНТРОЛЛИНГ КАК КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Панкова Н.М.

Московский государственный психолого-педагогический университет

Информация о статье

Принята 05 марта 2021 г.

Ключевые слова: Контроллинг, современные концепции управления, управление технологическими процессами.

DOI: 10.26730/2587-5574-2021-1-37-44

Аннотация.

В статье рассмотрен контроллинг как современная концепция управления бизнесом в высококонкурентной рыночной среде. Современные концепции управления бизнесом рассматриваются автором как интегральные системы планирования, контроля, сбора и обработки информации. Основываясь на анализе деловой практики и теоретических положений в области современной управленческой науки, в статье предложено реализовать современный процесс управления с учетом принципов контроля. Показано место контроллинга в системе стратегического управления компанией при помощи нового элемента организационной структуры – центров ответственности. Представлены преимущества контроллинга с учетом специфики процесса внедрения данной концепции управления в бизнес-среду компании. Выделены три основных этапа процесса внедрения контроллинга и его преимущества, реализуемые на каждом этапе.

CONTROLLING AS A COMPANY MANAGEMENT CONCEPT

Nadezhda M. Pankova

Moscow state University of psychology and education

Article info

Received March 05, 2021

Keywords:

Controlling, modern management concept, management of technological processes

Abstract.

The article considers controlling as a modern business management concept in a highly competitive market environment. Modern business management concepts are considered by the author as integral planning systems, control, collection and processing information systems. Based on the analysis of business practices and theoretical provisions in the field of modern management science, the article proposes to implement a modern management process, taking into account the principles of control. The place of controlling in the system of strategic management of the company is shown, with the help of a new element of the organizational structure - responsibility centers. Presented the advantages of controlling taking into account the specifics of the implementation process of this management concept in the company's business environment. The three main stages of the process of implementing controlling and its advantages implemented at each stage are highlighted.

1 Introduction / Введение

В Европе система управления компаниями, связанная с контролем, появилась в 1950-х годах в американских компаниях. Система была внедрена в основном в Германии и Франции. В Польше контроллинг был введен в конце 1980-х годов, так как компании того времени в системе плановой экономики (последняя носила характер командно-распределительной экономики) просто не нуждались в этом инструменте. Все это изменилось с появлением рыночной экономики. Чтобы удержаться на плаву на рынке и повысить свои конкурентные преимущества, компании начали модифицировать свои системы управления.

Эта задача могла бы быть решена благодаря созданию базы данных и методов, необходимых для принятия правильных стратегических решений [1].

Компании принимают много решений, которые могут быть связаны с такими вопросами, как маркетинг, продажи, организационные ресурсы, человеческие ресурсы, финансовые ре-

сурсы, производство информации, материальные ресурсы. Контроль может охватывать упомянутые виды экономической деятельности, позволяя руководителям принимать обоснованные решения оперативного и стратегического характера.

Контроллинг – это концепция управления, которая отражает все функции управления: планирование, организацию, мотивацию и анализ [2].

Идея управления заключается в создании логической системы, которая поможет вам принимать правильные решения. Это возможно благодаря хорошо структурированной взаимосвязи между отдельными элементами компании, участвующими в экономической деятельности, выраженной в финансово-экономическом, организационном и техническом контекстах [3].

В качестве скоординированной системы управления сетевой организацией контроль предполагает формирование и реализацию общих или индивидуальных целей на основе их участия. Хотя система является рационально удовлетворительной, она отражает дополнительную долгосрочную ценность.

Контроль осуществляется с использованием определенных процедур и данных, извлеченных из системы учета. Являясь информационной системой, которая работает в компании с точки зрения планирования и управления, она существенно контролирует учет и отчетность во внутреннем учете и отчетности. Контроль и учет имеют одинаковую теоретическую подоплеку. Они должны работать вместе, потому что каждый из них выполняет свои функции в компании.

В системе управления и регулирования компании, которая применяет принципы контроля, функции управления должны быть надлежащим образом интегрированы и скоординированы; в противном случае система не сможет функционировать должным образом и поддерживать процесс принятия решений с учетом сигналов, поступающих от компании, а также ее среды.

Введение контроллинга на предприятиях требует адаптации организационной структуры предприятия к новым задачам, не забывая о правильном местоположении в организационной структуре контрольного или контрольного отдела. Чем выше должность в организационной структуре, тем выше эффективность контроля.

Информация является основной предпосылкой для проекта реорганизации управления. Он должен быть ясным, надежным и доступным в свое время [4]. В настоящее время необходимо рассчитать и проанализировать ключевые показатели, ориентированные на результативность, для обеспечения эффективного управления компанией. Финансовые показатели должны быть представлены в комплексе в нефинансовыми, отражая полное представление о сильных и слабых сторонах компании [5].

Цель настоящей статьи – подчеркнуть важность контроллинга, рассматриваемого как концепция управления в современных компаниях.

2 Materials and Methods / Материалы и методы

Выполнение задач и достижение целей, ожидаемых в структуре контроля, должно обеспечить выживание компаний и повышение их конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Определению функций контроля должно предшествовать определение объема и видов деятельности, осуществляемой в рамках функции комплексного управления. Контроллинг как информационная система, инструмент планирования, организации и анализа должен выполнять множество функций, которые включают среди прочего следующие аспекты: планирование, организация, мотивация, анализ.

В системе управления и регулирования хозяйственной деятельности предприятия, которая реализует принципы контроля, функции управления должны быть надлежащим образом интегрированы и скоординированы, в противном случае система не сможет функционировать должным образом и поддерживать процесс принятия решений с учетом сигналов внутри компании, а также окружающей среды. Правильная система мотивации позволяет сотрудникам сохранять приверженность достижению тех же целей. Поэтому персонал участвует в определении и реализации задач компании [6].

Управление осуществляется с использованием определенных процедур и данных системы учета, поскольку информационные системы, работающие в рамках структуры планирования и анализа, имеют много общие точки, например контроль путем анализа наиболее чувствительных областей компании [7]. Однако контроль сосредоточен на управлении компанией, которого явно не хватает в управленческом учете. Системы учета и контроля имеют много общего.

Что касается определения сроков и принятия решений, то мы можем провести различие между стратегическим и оперативным контролем. Стратегический контроль включает в себя мероприятия, направленные на обеспечение долгосрочной работы предприятия, благодаря первоначальной адаптации предприятия к требованиям бизнес-среды. Решения, принятые в системе стратегического контроля, вытекают из общих целей и задач, определенных руководством предприятия [8].

Важный критерий типологизации контроля – таксономия управления функционированием предприятия, очень часто рассказывающая, как контролируют данный процесс. Этот контроль основан на нескольких функциях, выполняемых каждой подсистемой управления предприятием [9]. Такие критерии разделения относительно цели контроля в различных областях организационной структуры включают в себя контроль производства, логистику, маркетинг и контроль продаж, людей, контроль, финансы и проекты.

Этапы реализации системы контроллинга в компании включают в себя [10]:

Этап I – предварительные выводы, связанные с:

- получением одобрения топ-менеджеров на саму базовую идею новой системы управления, которая существенно подрывает глубоко укоренившиеся и проверенные методы принятия решений;
- определением основных целей, поставленных на контроль, которые должны быть выполнены в различных подсистемах управления компанией;
- созданием группы внедрения и подготовкой персонала компании к решению новых организационных задач путем проведения серии обучающих курсов, направленных на информирование сотрудников об организационных вопросах, а также функционирование контроллинга как системы, основанной на децентрализованной организационной структуре компании;
- критическим анализом текущих решений, который генерирует два типа информации о компании: «жесткая область» (структуры, методы, процедуры, техники) и «мягкая область» (установки руководителей и работников, их системы ценностей, мнения профсоюзов).

Этап II – разработка организационных изменений, связанных с:

- детальным определением целей, как стратегических (разработка и внедрение системы, ориентированной на процессы принятия решений), так и оперативных (например, разработка систем бюджетирования затрат, мониторинг деятельности и т.п.);
- общей концепцией системы контроллинга в соответствии со следующей последовательностью: цели => задачи => методы => процедуры => документы => документы;
- предварительной оценкой и проверкой знаний в ходе тренинга внедрения контроллинговых мероприятий. В тренинге должны участвовать руководители подразделений и их заместители, играющие активную роль в процессе внедрения и последующей эксплуатации новой системы управления;
- принятием концепции контроллинга советом директоров компании.

Этап III – реализация, направленная на:

- подготовку к внедрению, которая включает в себя реализацию детальных принципов, документов по планированию и расчетным операциям, а также планов внедрения, основанных на ранее принятых и одобренных решениях;
- корректировку решений в процессе эксплуатации системы при условии, что на первом этапе операции контроллинга не имеют последствий, связанных с заработной платой персонала. Объединение оценочных коэффициентов с системой начисления заработной платы осуществляется в соответствии со старыми правилами. Это, безусловно, изменится в будущем, когда будут приняты новые нормы и правила, интегрированные с контроллингом.

Основная цель действий по внедрению должна заключаться в возможности использования имеющихся информационных ресурсов компании (находящихся в источниках ИТ) для использования контроллинга в управлении. Не менее важно модифицировать и расширять источники информации таким образом, чтобы можно было постепенно применять методы и инструменты, связанные с контролем.

При интеграции механизмов контроллинга и бюджетирования в компании необходимо выделить центры ответственности в компании, которые характеризуются определенными компетенциями и задачами, используя при этом механизмы бюджетирования.

Распределение ответственности является результатом разделения труда по управленческим функциям, реализуемым в компании. Создание центров ответственности позволяет эффективно использовать экономический, кадровый и организационный потенциал компании, что в свою очередь способствует более эффективному ее функционированию [11].

Бюджетирование использует базу данных, полученную от счетов затрат, особенно в отношении объемов и структуры затрат в отдельных организационных единицах, и анализа факторов, влияющих на их уровень. В свете бюджетирования контроллинг предстает как метод оперативного управления предприятием, определяющий правила планирования и использования финансовых средств для эффективного выполнения производственных задач.

Бюджет может быть описан как план действий, выраженный в натуральных и стоимостных единицах, с особым акцентом на средства для его исполнения и на лицо, ответственное за его исполнение [12].

Кроме того, бюджетирование позволяет делегировать полномочия и ответственность, связанные с принятием решений, нижестоящим уровням управления. Это также позволяет поддерживать общий курс действий для конкретных организационных подразделений.

Важным элементом бюджетного процесса является контроль над выполнением поставленных руководством задач перед всей системой управления компанией. Контроллинг, о котором идет речь, выступает здесь как процесс постоянного пересмотра того, соответствуют ли прогнозы экономической реальности, являются ли они согласованными. Контроллинг позволяет выявлять любые отклонения в экономическом процессе и оперативно устранять их.

3 Results and Discussion / Результаты и обсуждение

В компании равное значение имеют управленческие позиции, отвечающие за действия, направленные на завоевание новых рынков, или действия, охватывающие разработку нового продукта, или те, которые связаны с выполнением повторяющихся производственных функций.

Фундаментальными факторами базового бюджетирования являются отдельные области деятельности компании, известные как центры ответственности (центры затрат, центры прибыли). В современных компаниях центры ответственности должны управляться менеджерами, имеющими в своем распоряжении определенный объем полномочий и ресурсов. Ключевой вопрос заключается в том, чтобы обеспечить объективную оценку выполнения поставленной задачи [13]. На решение данного вопроса и направлен контроллинг.

Центром ответственности может быть предприятие, подразделение или обособленная часть деятельности предприятия при условии, что его руководитель наделен полномочиями по принятию решений, необходимыми для выполнения поставленных задач. Центр ответственности должен иметь только одного руководителя и один круг задач, которые должны быть выполнены в рамках общей стратегии производственной, финансовой и рыночной деятельности. Если эти сферы будут неопределенными и неточными, если они будут пересекаться с областями других центров ответственности, то возникнет размывание ответственности, дуализм в процессе принятия решений, в конечном итоге пострадают отдельные сферы деятельности компании [14].

Система бюджетирования в компании требует определения центров ответственности по следующим направлениям: затраты, доходы, прибыль и инвестиции. Центр затрат в компании характеризуется следующими особенностями:

- это самый низкий уровень в иерархии;
- он управляет структурой расходов;
- он не оказывает прямого влияния на объем продаж;
- он может быть связан с центрами административных расходов и другими центрами, которые непосредственно не связаны с оперативной деятельностью.

Сфера принятия управленческих решений в центрах затрат ограничивается полномочиями установления объемов производства, управления качеством продукции или услуг, надлежащим распоряжением ресурсами, заложенными в бюджете. Критерий оценки, связанный с выполнением задач, влияет на затраты, осуществленные в указанных центрах, то есть на те, на которые может повлиять руководитель данного центра [15]. Основной особенностью центра затрат является возможность планирования и контроля затрат при решении управленческих задач. Таким образом, контроллинг не может ограничиваться ведением учета затрат без возможности получения аналитической информации из конкретных центров ответственности.

Центр прибыли в компании может быть охарактеризован следующими признаками:

- он расположен на среднем уровне структуры бюджетной системы;
- он управляет возникновением затрат и получением доходов;
- он не влияет на использование инвестиционных средств;
- он может охватывать подразделения, ответственные за продажи и производство.

Центр прибыли может состоять из нескольких центров затрат. Правильное функционирование центра прибыли предполагает управление доходами. Руководитель центра прибыли должен иметь право влиять на ценовую политику, структуру и объемы продаж. Эффективность центра прибыли должна измеряться разницей между величиной чистой выручки и затратами на производство продукта, услуги, то есть операционной прибылью и себестоимостью [16].

Преимущества внедрения центров ответственности в компаниях реализуются в следующих элементах контроллинга:

- внедрение и развитие системы планирования, контроля и управления в зависимости от результатов, достигнутых компанией;
- создание более совершенной информационной системы в компании;
- более сильное стремление сотрудников и отдельных команд к достижению положительных результатов труда;
- управленческая осведомленность, развивающаяся вокруг деятельности, которая, с одной стороны, приносит положительные результаты, с другой – обеспечивает оптимизацию затрат;
- более глубокое понимание причин, вызывающих затраты, их необходимости, а также возможностей для осуществления оптимизационной деятельности;
- надежный расчет затрат и результатов;
- более быстрое реагирование на выявленные слабые стороны компании путем осуществления корректирующих действий или их устранения;
- лучшая мотивация для достижения благоприятных результатов путем объединения центров ответственности с системами вознаграждения;
- более быстрый процесс принятия решений, лучшая координация действий в процессе принятия решений;
- усиление ответственности сотрудников за действия компании;
- более активное вовлечение руководителей в процесс непосредственного принятия решений;
- быстрое и эффективное предоставление руководителям актуальной информации и ускорение процесса принятия решений;
- большая прозрачность процесса создания ценностей в конкретных центрах ответственности и связей между ними.

Организационные подразделения как центры ответственности должны способствовать передаче некоторых компетенций и прав линейным руководителям. Поэтому процессы управления в компании, управление которой строится на принципах контроллинга, децентрализуются [17]. Таким образом, можно быстрее реагировать на изменения внешней среды компании. Кроме того, компания может работать более гибко, что увеличивает ее конкурентное преимущество на рынке.

4 Conclusion / Заключение

Внедрение контроллинга в компании становится острой необходимостью в условиях усиления рыночной конкуренции. Управление становится все более сложным, так как требует координации и интеграции отдельных производственных, финансовых, рыночных звеньев, реализующих процессы и проекты в рамках своей деятельности.

Внедрение контроллинга в компании приводит к децентрализации решений и ответственности; таким образом, он подпитывает спрос на определенную информацию, которая является основой надлежащего управления.

В процессе управления, основанного на контроллинге, чрезвычайно важно правильно выделить центры ответственности. В зависимости от характера деятельности, целей, задач, возложенных на данные центры ответственности, важно определить оценочные факторы, учитывающие различные уровни самостоятельности принятия решений и сложность процесса управления.

Выделение из структуры компании центров ответственности за результаты деятельности – сложный процесс, требующий замены функциональных структур матричными и дивизиональными.

Бюджетирование заставляет руководителей компаний представлять цели и предприятия в цифрах, например, в виде планируемых доходов, расходов, прибыли.

Информация является основной предпосылкой для проектирования контроллинга. Она должна быть понятной, заслуживающей доверия и доступной в реальном времени.

Поскольку контроллинг выступает как инструмент, который позволяет реорганизовать процессы управления компанией, следует упомянуть источники неопределенности, возникающей при изменении структуры финансовых и информационных потоков, перераспределении полномочий, такие как: правильный выбор критериев и индикаторов успеха, объемы допустимых отклонений, значений планируемых показателей.

Внедрение контроллинга в практику управления компанией требует адаптации организационной структуры компании к новым задачам. Не следует забывать и о правильном расположении в организационной структуре контролирующего подразделения. Чем выше его место в организационной структуре, тем выше эффективность контроллинга.

Список источников

1. Мясоедов А.И., Иванова С.П. Концепции управления человеческими ресурсами организации / в сборнике: Актуальные проблемы современной науки: взгляд молодых ученых. Материалы Международной научно-практической конференции. Материалы Круглого стола. – Грозный: Чеченский государственный педагогический университет, 2020. – С. 372-377.
2. Kuc R.B. Kontroling narzędziem wczesnego ostrzegania. – Warszawa: Wydawnictwo Menedzerskie PTM, 2006. – 188 p.
3. Miskiewicz R. Organisational structure in the process of integration on the example of iron and steel industry enterprises in Poland. – Warszawa: Wydawnictwo Menedzerskie PTM, 2017. – 201 p.
4. Мясоедов А.И., Иванова С.П. Занятость в неформальном секторе экономики: сущность и содержание // Экономика. Социология. Право. – 2020. – № 2 (18). – С. 19-27.
5. Мясоедов А.И., Иванова С.П. Неформальная экономика: статистический анализ в европейских странах // Экономика. Информатика. – 2020. – Т. 47. № 1. – С. 23-30. DOI:10.18413/2687-0932-2020-47-1-23-30
6. Мясоедов А.И. Интеллектуальный капитал в свете креативности и конкурентоспособности: обзор нематериальных активов организаций на примере // Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии. – 2020. – Т. 9. № 2. – С. 57-68.
7. Мясоедов А.И. Исследование факторов, препятствующих развитию управления персоналом на предприятиях (на примере Украины) // Экономика и управление инновациями. – 2020. – № 2 (12). – С. 83-89.
8. Lichtarski J.M. Wdrozenie i stosowanie kontrolingu, a kształt kul tury organizacyjnej przedsiębiorstwa // Przegląd Organizacji. – 2005. – Vol. 9. – pp. 34-42.
9. Мясоедов А.И. Риски роста протекционизма в глобальной экономике // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2020. – Т. 6. № 2. – С. 65-77.
10. Dzwigol H. Business Management. New Delhi: Narosa Publishing House, 2015. – 201 p.
11. Мясоедов А.И. Применение математических методов в экономике специфика, проблемы, перспективы // BENEFICIUM. – 2020. – № 3 (36). – С. 35-47. DOI: [http://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2020.3\(36\).35-47](http://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2020.3(36).35-47).
12. Pająk K., Kamińska B., Kvilinskyi O. Modern trends of financial sector development under the virtual regionalization conditions // Financial and credit activity: problems of theory and practice. – 2016. – vol. 2(21). – pp. 204-217.
13. Dzwigol H. Controlling w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. – Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2011. – 184 p.
14. Lyashenko V., Osadcha N., Galyasovskaya O., Knyshek O. Marketing prospects of small developed African countries assessment for traditional Ukrainian exports // Economic Annals. – 2017. – Vol. 166 (7-8). – pp. 20-25.
15. Холикова Г.М. Целевые программы как инструмент государственного и муниципального регулирования // Бюллетень науки и практики. – 2018. – Т. 4. № 12. – С. 404-408.
16. Dzwigol H. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2013. – 98 p.
17. Мясоедов А.И., Радостева М.В. Многоуровневая система оценки финансового состояния организаций // Крымский научный вестник. – 2019. – № 4 (25). – С. 64-76.

References

1. Mjasoedov A.I., Ivanova S.P. Konceptii upravlenija chelovecheskimi resursami organizacii / v sbornike: Aktual'nye problemy sovremennoj nauki: vzgljad molodyh uchenyh. Materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii. Materialy Kruglogo stola [Human Resource Management Concepts of the Organization / Collection: Actual Problems of Contemporary Science: View of Young Scientists. Materials of the International Scientific and Practical Conference. Materials of the Round Table]. Grozny: Chechenskij gosudarstvennyj pedagogicheskij universitet = Chechen State Pedagogical University, 2020. pp. 372-377.
2. Kuc R.B. Kontroling narzediem wczesnego ostrzegania [Controlling tool for early warning]. Warszawa: Wydawnictwo Menedzerskie PTM = Menedessing PTM publishing house, 2006. 188 p.
3. Miskiewicz R. Organisational structure in the process of integration on the example of iron and steel industry enterprises in Poland. Warszawa: Wydawnictwo Menedzerskie PTM = Menedessing PTM publishing house, 2017. 201 p.
4. Mjasoedov A.I., Ivanova S.P. Zanjatost' v neformal'nom sektore jekonomiki: sushhnost' i sodержanie [Employment in the informal sector of the economy: Essence and maintenance]. Jekonomika. Sociologija. Pravo = Economy. Sociology. Right. 2020. № 2 (18). S. 19-27.
5. Mjasoedov A.I., Ivanova S.P. Neformal'naja jekonomika: statisticheskij analiz v evropejskih stranah [Informal economy: statistical analysis in European countries]. Jekonomika. Informatika = Economy. Informatics. 2020. Vol. 47. No. 1. pp. 23-30. DOI:10.18413/2687-0932-2020-47-1-23-30
6. Mjasoedov A.I. Intelektual'nyj kapital v svete kreativnosti i konkurento-sposobnosti: obzor nematerial'nyh aktivov organizacij na primere [Intellectual capital in the light of creativity and competitiveness: an overview of the Assets of Organizations on Example]. Nauchnye issledovanija i razrabotki. Social'nogumanitarnye issledovanija i tehnologii = Scientific Research and Development. Social humanitarian research and technology. 2020. Vol. 9. No. 2. pp. 57-68.
7. Mjasoedov A.I. Issledovanie faktorov, prepjatstvujushhij razvitiju upravlenija personalom na predpriyatijah (na primere Ukrainy) [Study of factors impede the development of personnel management at enterprises (on the example of Ukraine)]. Jekonomika i upravlenie innovacijami = Economics and Innovation Management. 2020. Vol. 2 (12). pp. 83-89
8. Lichtarski J.M. Wdrozenie i stosowanie kontrolingu, a ksztalt kul tury organizacyjnej przedsiebiorstwa [Implementation and use of controlling, and the shape of the organizational rounds of the company]. Przegląd Organizacji = Overview of the Organization. 2005. Vol. 9. pp. 34-42
9. Mjasoedov A.I. Riski rosta protekcjonizmu v global'noj jekonomike [Risks of growth of protectionism in the global economy]. Nauchnyj rezul'tat. Tehnologii biznesa i servisa = Scientific result. Business and service technology. 2020. Vol. 6. Vol. 2. pp. 65-77.
10. Dzwigol H. Bussiness Management. New Delhi: Narosa Publishing House, 2015. 201 p.
11. Mjasoedov A.I. Primenenie matematicheskikh metodov v jekonomike specyfika, problemy, perspektivy [Application of mathematical methods in the economy specificity, problems, perspectives]. BENEFICIUM. 2020. Vol. 3 (36). pp. 35-47. DOI: [http://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2020.3\(36\).35-47](http://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2020.3(36).35-47).
12. Pająk K., Kamińska B., Kvilinskyi O. Modern trends of financial sector development under the virtual regionalization conditions. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2016. vol. 2(21). pp. 204-217.
13. Dzwigol H. Controlling w procesie zarzadzania wspolczesnym przedsiebiorstwem [Controlling in the process of managing a modern company]. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej = Publisher of the Slavas University of Technology, 2011. 184 p.
14. Lyashenko V., Osadcha N., Galyasovskaya O., Knyshek O. Marketing prospects of small developed African countries assessment for traditional Ukrainian exports. Economic Annals. 2017. Vol. 166 (7-8). pp. 20-25.
15. Holikova G.M. Celevye programmy kak instrument gosudarstvennogo i municipal'nogo regulirovanija [Target programs as a tool of state and municipal regulation]. Bjulleten' nauki i praktiki = Bulletin of science and practice. 2018. Vol. 4. No. 12. pp. 404-408.
16. Dzwigol H. Zarzadzanie przedsiebiorstwem w warunkach XXI wieku [Charging of an enterprise in the media of the 21st century]. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej = Publisher of the Slavas University of Technology, 2013. – 98 p.
17. Mjasoedov A.I., Radosteva M.V. Mnogourovnevaja sistema ocenki finansovogo sostojanija organizacij [Multi-level system for assessing the financial condition of organizations]. Krymskij nauchnyj vestnik = Crimean Scientific Bulletin. 2019. Vol. 4 (25). pp. 64-76.

Авторы

Панкова Надежда Михайловна – бакалавр института «Иностранные языки, современные коммуникации и управление»
Московский государственный психолого-педагогический университет
127051 Россия, Москва, ул. Сретенка, д. 29
E-mail: nadyaaa137@yandex.ru

Библиографическое описание статьи

Панкова Н.М. Контроллинг как концепция управления компанией // Экономика и управление инновациями — 2021. — № 1 (16). — С. 37-44.

Authors

Nadezhda M. Pankova – bachelor of the Institute "Foreign languages, modern communications and management"
Moscow State University of Psychology and Education
127051 Russia, Moscow, st. Sretenka, 29
E-mail: nadyaaa137@yandex.ru

Reference to article

Pankova N.M. Controlling as a company management concept. Economics and Innovation Management, 2021, no. 1 (16), pp. 37-44.