

ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Елена Кизенко

Государственное высшее учебное заведение «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана», Киев, Украина

Дмитрий Кизенко

ООО «Фактор Нефтегаз», Киев, Украина

Abstract

The article tells about the prerequisites for the formation and development of the economic management of the modern organization as a result of maturity of accounting system, information systems, business analysis system and decision-making system to be integrated into the process of management on the basis of key performance indicators. The aim of the study is to determine the necessary and sufficient conditions for the economic development of the control system to ensure the unity of the process of developing of cost-effective management solutions that are based on the laws and rules of harmonization of key economic indicators of the enterprise. Economic management is carried out through an appropriate management system that affects the object of control – the enterprise – as a whole, or individual business processes. In accordance with the theory of systems, the system of economic management is regarded in a functional, structural, and process aspects in order to identify the key characteristics that affect the efficiency of the functioning of the system. The process of economic management can be considered effective only if it is the result of the translation of the control object to the desired state or the parameters of the processes giving certain characteristics (values) on the basis of the key indicators of business performance set out in the organization. The study highlights the following criteria for determining indicators, on which the economic governance is based: 1) composition of indicators should be integrated into all management processes from setting goals and planning to performance evaluation; 2) for each level of decision-making there is to be formed not more than 10 parameters; 3) a set of indicators should characterize the main factors that affect the value of the business; 4) a set of indicators should reflect the relationship between the enterprise strategy, operational objectives in the short term and the achieved results of the company. Such a system, in our opinion, could lead to the integration of strategic and operational management levels of the organization into a single system to ensure the implementation of its strategic goals.

Keywords: management, System of Economic Management, Decision-making System, cost-effective management solutions, Business Intelligence, Key Performance Indicators (KPI), strategic process, business, development.

ВВЕДЕНИЕ

Современные тенденции развития бизнеса в значительной степени обусловлены информатизацией многих сфер общественной жизни. Этому процессу способствует бурное развитие информационно-коммуникационных технологий, экологизация и социализация бизнеса. На уровне предприятий и организаций динамичная внешняя среда порождает проблему экономической эффективности использования ресурсов, решение которой видится на сегодня в плоскости интеллектуализации бизнеса через постоянное внедрение технологических и управленческих инноваций. Такой подход требует изменения видения информационного обеспечения экономической системы предприятия. С одной стороны, изменения направлены на её адаптацию к широкому спектру возможностей, открывающихся при использовании технологий бизнес-аналитики (Business Intelligence - BI), с другой – необходимым условием эффективности экономики организации является минимизация влияния на принятие управленческих решений потока несущественной информации, так называемого «информационного шума», с которым неизбежно связано расширение внутреннего информационного потока. Для большинства предприятий эта проблема остаётся актуальной из-за поливариантности подходов к её решению.

Целью исследования является определение необходимых и достаточных условий развития системы экономического управления для обеспечения единства процесса разработки экономически эффективных управленческих решений, которые основываются на закономерностях и правилах согласованности ключевых

экономических показателей функционирования предприятия. Для достижения этой цели были поставлены и решены следующие задачи.

1. Обобщены теоретические подходы к определению экономического управления организацией и соответствующей системы, которая обеспечивает этот процесс, влияя на объект управления - предприятие в целом или отдельные бизнес-процессы.
2. Дана характеристика системы экономического управления на основе теории систем в функциональном, структурном и процессном аспектах с целью выявления необходимых предпосылок её формирования и факторов, которые предопределяют эффективность функционирования данной системы.
3. Исследованы возможности развития системы экономического управления современной организацией, которые в значительной степени предопределяются готовностью системы учета, информационной системы, системы бизнес - аналитики и системы принятия управленческих решений к комплексному использованию в процессе управления на основе ключевых показателей эффективности бизнеса (Key Performance Indicators - KPI).
4. Проанализированы критерии определения KPI, на основе которых осуществляется экономическое управление, с позиции интеграции стратегического и оперативного уровней управления организацией в единую систему обеспечения реализации её стратегических целей.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Экономическая составляющая присутствует практически в каждом комплексном управленческом решении через определение ключевых параметров деятельности предприятия, с которыми они связаны. Такими параметрами, как правило, являются изменение объемов производства продукции или предоставления услуг, изменение их номенклатуры, технологии производства или качества, что прямо влечёт за собой изменение структуры затрат на привлечение необходимых ресурсов, и, как следствие, финансовых результатов хозяйственной деятельности.

В данном исследовании, как во многих исследованиях по экономике предприятий и менеджменту, мы используем системный подход к определению организации. Наиболее точно целям исследования соответствует определение, представленное А. Ю. Денисовым и С. А. Ждановым. Предприятие, как сложная организационная система, с позиции теории систем, представляет собой совокупность трудовых, материально-технических и информационных ресурсов, между которыми существуют экономические, социальные, управленческие взаимосвязи, которые объединяют указанные ресурсы в единую целостную систему [Денисов, Жданов, 2002]. Для целей данного исследования наиболее важными являются такие свойства организационной системы как: 1) целеустремленность на достижение определенных целей функционирования; 2) сложность, то есть организационная система состоит из разнородных подсистем, объединенных связями различного характера; 3) целостность, которая означает, что исключение или изменение любого элемента системы приводит к трансформации всей системы; 4) разнородность элементов системы, которая включает элементы различных типов - экономические, социальные, организационные и другие; 5) делимость, то есть систему можно разделить на подсистемы, имеющие свои отдельные задачи; 6) эмерджентность, то есть свойства всей системы невозможно вывести из свойств одного или нескольких её элементов.

Управлением с точки зрения системного подхода можно считать целенаправленное воздействие на систему, обеспечивающую достижение того или иного полезного эффекта [Денисов, Жданов, 2002]. Ключевой системой управления на предприятии является система экономического управления. В данном контексте сущность экономического управления состоит в соотношении целей деятельности (желаемого будущего состояния) предприятия с имеющимися в распоряжении или доступными для привлечения ресурсами, определении методики и критериев оценки фактического состояния предприятия и экономического механизма осуществления управленческого контроля и влияния на достижение поставленных целей через KPI. Исходя из этого, мы можем определить экономическое управление предприятием как процесс принятия управленческих решений, влияющий на объект управления - предприятие в целом или отдельные бизнес-процессы, который осуществляется с помощью ключевых показателей эффективности бизнеса на основе критерия экономической эффективности привлечения и использования ресурсов. Из данного определения следует, что предпосылки формирования системы экономического управления изначально закладываются в различных подсистемах предприятия.

Базовой является система управленческого учёта и анализа, где формируются методические основы определения показателей и критериев экономической эффективности бизнеса, их регистрация и анализа для принятия управленческих решений, характеризуя его специфику. Поэтому в системе экономического управления обязательно используются методики управленческого учета и анализа, которые уже существуют на предприятии определенной сферы деятельности. Необходимо также отметить, что вопросы поиска путей совершенствования методов экономического управления предприятием сегодня рассматриваются в различных предметных областях экономической науки и поэтому имеют некоторый характер обособленности и ограниченности той предметной областью, в рамках которой они разрабатываются и которую очень важно учитывать в процессе формирования системы экономического управления. В проектном менеджменте исследования и стандарты направлены на совершенствование методик управления ресурсами и затратами при выполнении проектов [Management Control of Projects, 1991]. В исследованиях по экономике предприятия эффективность экономического управления организацией рассматривается в контексте достижений общих целей деятельности предприятия. В зарубежной практике такой подход прослеживается в работах ученых, исследования которых связаны с управленческим учётом, контроллингом и бюджетированием в частности: Друри К. [Друри, 2002], Фостера Дж., Хоргрена Ч.Т., Датара Ш. [Фостер, Хоргрен 2008], Яруговой А. [Яругова, 1991], и другие. Отдельные вопросы оптимизации управленческих процессов рассматриваются в финансовом менеджменте такими учеными как Никбахт Е. [Нікбахт, 1992], Ван Хорн Дж. К. [Ван Хорн, 2006], Савчук В.П. [Савчук, 2005]. Усовершенствование отдельных вопросов экономического управления, а именно, методик калькулирования и управления себестоимостью рассматриваются украинскими учеными в теории бухгалтерского и управленческого учета, в частности, Головым С.Ф. [Голов, 2006], Бутинцем Ф.Ф. [Бутинець, 2000] и другими.

Таким образом, система экономического управления предприятием формируется на основе системы управленческого учета для комплексного решения следующих задач. 1) Выявление влияния ключевых экономических параметров деятельности предприятия на обеспечение его доходности. 2) Обоснование рыночных позиций предприятия. 3) Системный анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия, выявление и количественное обоснование резервов повышения эффективности использования ресурсов. 4) Обоснование уровня цен на продукцию предприятия и методов ценообразования для обеспечения необходимого уровня рентабельности. 5) Экономическое обоснование инвестиционных проектов, разработка стратегических и текущих планов деятельности предприятия, анализ и контроль их выполнения.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ФУНКЦИОНАЛЬНОМ, СТРУКТУРНОМ И ПРОЦЕССНОМ АСПЕКТАХ

Экономическое управление осуществляется через соответствующую систему. С точки зрения системотехники систему экономического управления, как любую другую социально-экономическую систему можно рассматривать в следующих аспектах: функциональном, структурном, организационном и процессном. Такое рассмотрение позволяет более точно увидеть ключевые взаимосвязи в системе, которые закладывают основу и пределы её развития. Соответственно, при проведении реформирования системы управления необходимо понимать, какой глубины должны быть изменения, и какие элементы возможные изменения затронут прежде всего.

В структурном аспекте система экономического управления характеризуется в проекции набора элементов, из которых она состоит, а именно: методика управленческого учёта и анализа, экономические показатели деятельности, техническое обеспечение и информационная поддержка, система распределения полномочий и ответственности в принятии решений.

В функциональном аспекте система экономического управления рассматривается через призму функций управления, на выполнение которых вышеуказанные элементы направлены. Системная характеристика – управляемость системы с точки зрения эффективности воздействий для достижения установленных показателей КРІ. Функциональный аспект характеризует функции, выделяемые в системе экономического управления, а именно: планирование основных показателей деятельности предприятия на плановый период, корректировка, анализ и контроль показателей операционной деятельности.

Выбор методологии управленческого учета и анализа является основой функционального аспекта системы экономического управления и одновременно её ограничением для формирования набора показателей эффективности деятельности. Все предприятия имеют возможность использовать в экономическом управлении систему финансово-экономических показателей на основе исторических баз данных бухгалтерского и оперативного учета с использованием традиционных инструментов CVP-анализа и анализа финансовых коэффициентов. На сегодняшний день этого не достаточно для успешного функционирования предприятия,

поэтому данные инструменты должны дополняться бюджетированием стратегическим планированием, сегментированием и системой управления взаимодействием с клиентами.

По результатам исследования 150 украинских предприятий различных видов деятельности, масштабов и региональной принадлежности, которое проводилось в 2014-2015 гг., получены следующие результаты. На украинских предприятиях внедрены и успешно функционируют следующие методики: более 70% предприятий выборки имеют опыт внедрения бюджетирования и стратегического планирования, более 60% предприятий выборки используют сегментирование клиентов и систему управления взаимодействием с клиентами. Менее востребованы респондентами оказались такие управленческие инструменты как сценарное планирование (12%) и внедрение Balanced Scorecard (29%). Необходимо также отметить, что 95 % предприятий выборки оценивают своё финансовое состояние как хорошее или удовлетворительное. Неудовлетворительное финансовое состояние самоидентифицировали только 5% предприятий-респондентов. [Верба, 1992].

В организационном аспекте изучается распределение ответственности между исполнителями конкретных функций в системе экономического управления и их иерархия в организационной структуре предприятия. Важно понимать соотношение уровней развития на предприятии системы экономического управления и существующей системы делегирования полномочий и ответственности.

Структурно-иерархический аспект системы экономического управления во многом предопределяется функциональным аспектом, а именно, используемыми управленческими инструментами, и характеризует финансовую структуризацию предприятия, определяя иерархию соответствующих объектов экономического управления в системе. Финансовая структуризация прямо зависит от использования тех или иных управленческих инструментов. Этапы структуризации предприятия для экономического управления следующие: диагностика подразделений предприятия по критерию финансовой ответственности в соответствии с установленными контрольными показателями деятельности (доход, затраты, маржинальный доход, прибыль, рентабельность), которые они способны контролировать в течение планово-контрольного цикла; определение порядка консолидации экономических показателей в плановых и отчетных документах; распределение полномочий для принятия управленческих решений на основе полученных аналитических данных. Экономическое управление осуществляется по методу "сверху вниз" с распределением ответственности по структурным подразделениям предприятия. При этом объектами экономического управления могут выступать как отдельные подразделения в рамках организационной структуры предприятия, так и бизнес-процессы, технологические переделы или проекты, для которых устанавливаются целевые показатели их деятельности. По предприятию в целом составляют обобщающие документы в выбранном предприятием формате на основе целевых показателей его деятельности.

В процессном аспекте рассматривается совокупность управленческих действий во времени, которые образуют единый процесс разработки экономически эффективных управленческих решений, основанный на закономерностях и правилах взаимосогласованных ключевых параметров экономики данного предприятия. Процессный аспект определяет цикл экономического управления, то есть период времени, в течение которого происходит составление плановых документов, регистрация в системе учета фактических показателей деятельности предприятия и осуществляется их контроль и анализ отклонений от плановых значений в процессе принятия управленческих решений. Таким образом, процессный аспект объединяет пространственную и временную регламентацию экономического управления на предприятии, а именно: регламентирует порядок действий в процессе экономического управления, определяет соответствие этих действий установленным временным параметрам в управленческом цикле. Процессный аспект экономического управления зависит от специфики операционной деятельности предприятия, его финансового и операционного цикла и, определяет вариант построения системы экономического управления на конкретном предприятии в зависимости от сроков и методов получения плановой и фактической информации о значениях экономических показателей эффективности.

3. ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Развитие управления – это разворачивающийся во времени процесс его перехода из одного состояния в другое, который характеризуется наличием качественных преобразований управления в целом либо же привнесением в управление качественно новых элементов, свойств или характеристик, затрагивающих определяющие построение и функционирование управления начала [Виханский, Наумов, 1996]. Реформирование системы экономического управления – это достаточно сложный процесс, так как ограничения могут быть заложены изначально в функциональном аспекте системы на уровне выбора методики учета. В данном исследовании

рассматриваются потенциальные возможности развития системы экономического управления как результат готовности системы учета, информационной системы, системы бизнес - аналитики и системы принятия управленческих решений к дополнению комплекса используемых управленческих технологий. При этом каждый этап перехода от одного уровня к другому определяет развитие системы экономического управления организации в целом, что представлено на рис. 1.

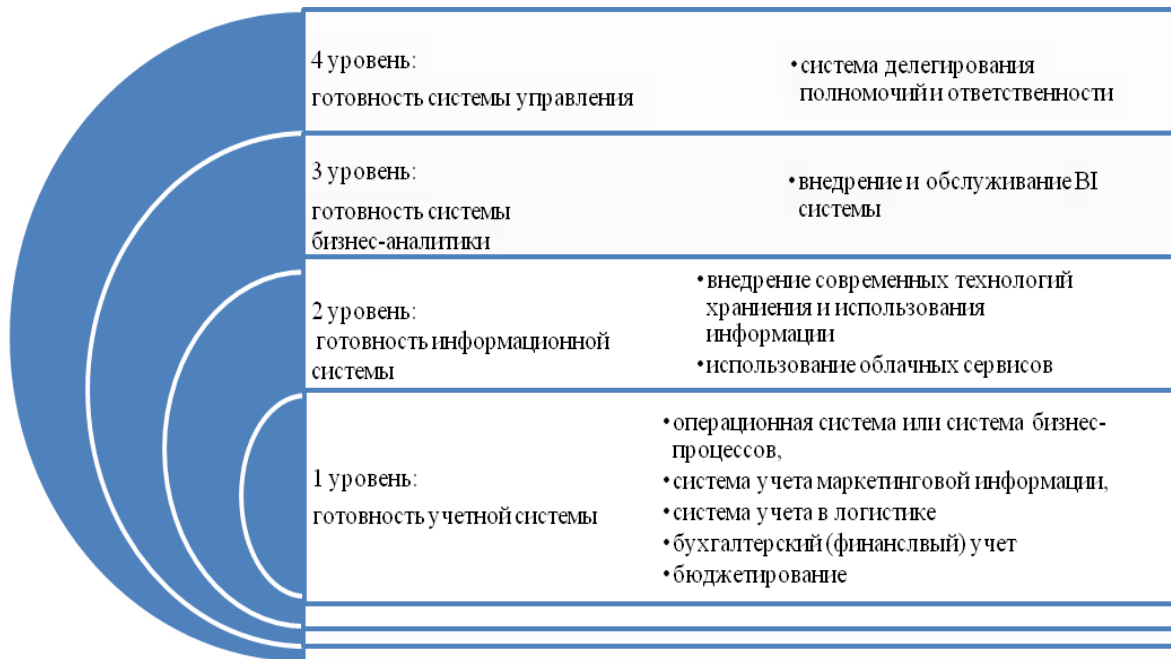


Рис.1. Уровни развития системы экономического управления организации. [Источник: собственная разработка]

Основой системы экономического управления является учетная система. Изначально экономическая функция реализуется в рамках этой системы. Учетная система определяется как выбранная предприятием совокупность способов (методических подходов) ведения управленческого и финансового учета (сбор плановых и фактических первичных данных, их стоимостное измерение, текущая группировка и итоговое обобщение плановых и фактических показателей) в соответствии с особенностями его хозяйственной деятельности, применяемые предприятием на постоянной основе в течение отчетного периода. Традиционно на большинстве украинских предприятий учетная система ориентирована на бухгалтерский учет в качестве основы управленческого учета на предприятии. Такой подход, безусловно, является экономически оправданным при небольших потребностях экономического анализа, но одновременно, является существенным ограничением, так как аналитика ограничивается используемым рабочим планом счетов. При составлении отчетов в управленческом формате приходится пользоваться той информацией, которая есть в системе бухгалтерского учета. Вся первичная документация сконцентрирована в бухгалтерии предприятия. Сбор и обработка первичной документации ориентирована на обеспечение потребностей бухгалтерского учета. Информация предоставляется в обработанном бухгалтерией виде, что приводит к объективной потере части данных оперативного учета, которые в итоге могут оказаться крайне важными для оперативного управления.

Развитие системы экономического управления, безусловно, направлено на интеграцию с системой Business Intelligence (BI) для использования в едином управленческом процессе. При этом, переход на новый этап развития связан с диагностикой готовности учетной системы быть интегрированной в ERP-систему с постепенным переходом в BPM (Business Performance Management) систему, которая имеет широкие возможности интеграции с BI системой. Прежде всего, это связано с возможностью разграничения управленческого и бухгалтерского (финансового) учета. Такое разграничение предполагает обеспечение возможности равного доступа к первичным данным учета участников управленческого процесса в пределах их компетенции в принятии управленческих решений. Необходимым условием также является распределение ввода и анализа информации, то есть данные для управленческого учета и составления бухгалтерской отчетности обрабатываются и вводятся в компьютерные программы параллельно, независимо друг от друга.

Программы типа BI имеют широкие функциональные возможности, но это лишь набор инструментов, направленных на создание системы экономического управления по предложенной разработчиками типовой конфигурации системы. При отсутствии опыта бюджетирования в компании это очень сложная задача. Поэтому фактор готовности учетной системы является наиболее важным и сложно преодолимым на этапе первичного роста компании. Кроме этого, неизбежно возникают проблемы совместимости различных программных продуктов, используемых на предприятии для ведения бухгалтерского и оперативного планирования и учета, учета маркетинговой информации и учета в системе логистики. Особенно это ощутимо в областях, где структуризация объектов экономического управления происходит не в рамках организационной структуры предприятия, а по бизнес-процессам, технологическим переделам или проектам. В таком случае, как правило, операционная деятельность осуществляется с помощью специализированных программных продуктов, которые уже внедрены на предприятии и содержат необходимые массивы данных для оперативного управления. Например, в строительстве такими специализированными программными средствами являются программы сметного планирования и управления проектами. Об этом мы говорили в предыдущем разделе при рассмотрении финансового аспекта системы бюджетирования, обращая внимание на важность выбора технологии управления.

Этим фактором обусловлен низкий уровень использования на украинских предприятиях сценарного планирования и Balanced Scorecard. Можно предположить, что менее 20% предприятий перешли на второй уровень развития системы экономического управления, преодолев объективные сопротивления развития на уровне учетной системы. При этом фактор наличия на рынке современных информационных технологий играет второстепенную роль в развитии системы экономического управления. Эти технологии могут эффективно использоваться большинством предприятий только на уровне отдельных элементов учетной системы.

Для определения общих тенденций в странах Восточной Европы в данном контексте интересно сравнить полученные выводы относительно украинских компаний с результатами опроса, проведенного в октябре 2014 года порталом InformationWeek [InformationWeek, 2014], относительно наиболее популярных областей применения средств BI и аналитических инструментов (рис. 2).



Рис. 2. Наиболее популярные области применения средств BI и аналитических инструментов [InformationWeek, 2014]

Данные подтверждают ранее сделанные выводы об общей тенденции сложности перехода от первого к последующим уровням развития системы экономического управления. Только около 30% компаний смогли преодолеть первый уровень развития системы экономического управления и могут использовать современные аналитические инструменты для прогноза, конкурентного анализа и корпоративного управления, что сравнимо с общими задачами, решаемыми с помощью системы экономического управления на предприятии, которые были представлены в первом разделе данной работы.

4. КРИТЕРИИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КРІ С ПОЗИЦИИ ИНТЕГРАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Технология разработки и реализации стратегии предприятия предполагает внедрение цикличного процесса, который включает: стратегический анализ, формулирование целей предприятия, определение КРІ (Key Performance Indicators) во взаимосвязи «проблема - цель – показатель», привязка показателей КРІ к ключевым факторам успеха, выделенным по результатам стратегического анализа, интеграция BSC с бюджетом, интеграция BSC с системой мотивации, декомпозиция целей на уровень исполнителей. От правильности определения КРІ зависит эффективность системы экономического управления в целом. Критерии выбора показателей следующие.

- Набор показателей должен быть интегрирован во все основные управленческие процессы: определение целей, планирование, учёт и оценка результатов деятельности предприятия. Особенно это касается интеграции с системой учета, когда речь идет о нефинансовых показателях, так как проанализировать можно только то, что идентифицировано и зафиксировано.
- Показателей должно быть 5-10 для каждого уровня управления, они должны быть простыми и понятными исполнителям.
- Набор показателей должен быть связан с основными факторами, которые определяют стоимость бизнеса, чтобы с их помощью отслеживать изменения, например, в капитализации компании.
- По совокупности показателей деятельности предприятия происходит связь между стратегией предприятия, оперативными целями и планом, а также осуществляется контроль выполнения намеченных действий и оценка результатов.

Контроль выполнения поставленных экономических и производственных целей КРІ) осуществляется экономической службой предприятия через процедуры оперативного анализа выполнения планов и составление отчетности.

Выбор технологий экономического управления для различных типов предприятий осуществляется по критерию целесообразности и стоимости сбора информации в сравнении с экономическим эффектом от владения и использования этой информации. Прежде всего, речь идет не о финансовых показателях, накопленных в системе управленческого учета (эта задача решена на всех без исключения предприятиях), а о возможности получить нефинансовые показатели из неструктурированной информации с использованием средств ВІ. Эта задача по-прежнему актуальна. Использование таких нефинансовых показателей как: повышение конкурентоспособности предприятия или продукции, увеличение доли рынка, повышение эффективности бизнес-процессов, уровня лояльности клиентов, - возможна и на первом уровне развития системы экономического управления в рамках учетной системы, но корректные аналитические выводы можно использовать только в краткосрочном периоде для совершенствования работы отдельных функциональных направлений предприятия. Но находить решения более эффективного использования ресурсов предприятия с целью формирования новых потребностей клиентов или удовлетворения существующих потребностей более рациональным способом возможно только начиная с третьего уровня развития системы экономического управления.

ВЫВОДЫ

Экономическое управление предприятием - это процесс принятия экономически обоснованных управленческих решений, обеспечивающий достижение поставленных целевых показателей эффективности деятельности предприятия (КРІ) на основе планирования, контроля и регулирования внутренних и внешних экономических отношений.

Предпосылки формирования системы экономического управления изначально закладываются в различных подсистемах предприятия, базовой из которых является система производственного и бухгалтерского учета, дополненная системой учёта в маркетинге и логистике. Поэтому направления развития системы экономического управления современной организацией должны рассматриваться как результат готовности её системы учета, информационной системы, системы бизнес - аналитики и системы принятия управленческих решений к комплексному использованию современных технологий управления на основе КРІ.

Критерии определения КРІ, на основе которых осуществляется экономическое управление, следующие: 1) состав показателей должен быть интегрирован во все управленческие процессы от определения целей и

планирования до оценки результатов деятельности; 2) для каждого уровня принятия решений должно быть сформировано не более 10 показателей; 3) набор показателей должен характеризовать основные факторы, влияющие на стоимость бизнеса; 4) совокупность показателей должна отражать взаимосвязь между стратегией предприятия, операционными целями в краткосрочном периоде и достигнутыми результатами деятельности предприятия. Именно такая система, по нашему мнению, может обеспечить интеграцию стратегического и оперативного уровней управления организацией в единую систему обеспечения реализации её стратегических целей.

Процесс экономического управления можно считать эффективным только в том случае, если его результатом является перевод объекта управления в желаемое состояние или придание параметрам процессов определенных характеристик (значений) на основе установленных в организации ключевых показателей эффективности бизнеса, тенденции изменения которых можно оперативно отслеживать с помощью BI технологий. Как показало исследование, решение этой задачи остаётся актуальной для порядка 70% современных компаний.

Список литературы и источников

Андрусенко 2005 - Андрусенко Т. Современный анализ данных: общие вопросы BI, "Корпоративные системы", Киев, 2005, №2, материалы сайта <http://www.management.com.ua/>

Бир 2011 - Кибернетика и менеджмент / Стаффорд Бир: пер. англ. В. Алтаев. – М.: КомКнига, 2011. – 280с.

Богатин 2001 - Экономическое управление бизнесом: учебник для вузов / Ю. В. Богатин, В. А. Швандар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 391 с.

Бутинець 2000 - Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський управлінський облік/ Бутинець Ф.Ф. Чижевська Л.В, Герасимчук Н.В. - Житомир: - ЖІТІ ПП"Рута", 2000. - 448с.

Ван Хорн 2006 - Ван Хорн Дж. К. Основы финансового менеджмента / Дж.К. Ван Хорн, Вахович Дж.М. — М.: Вильямс, 2006. – 1232 с.

Верба 2015 - Верба В. Дослідження стану та тенденцій розвитку українських підприємств за 2014/2015 г.г. / Інститут управлінського консультування КНЕУ [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://mci.kneu.edu.ua/ua/projects_mci/project_1314/

Виханский, Наумов 1996 - Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд учебник -М.: "Фирма Гардарина", 1996.- 416 с

Голов 2006 - Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник. – 3-тє вид. – К.: Лібра, 2006. – 704с.

Горохов 1982 - Горохов В.Г. Методологический анализ системотехники. – М.: Радио и связь, 1982. – 160с.

Дайле 2001 - Дайле А. Практика контроллинга / Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 2001.

Денисов, Жданов 2002 - Экономическое управление предприятием и корпорацией / А. Ю. Денисов, С.А. Жданов. – М.: Дело и Сервис, 2002.

Друри 2002 - Друри К. Управленческий и производственный учет / Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Економічне управління підприємством 2011 – Економічне управління підприємством: навч. посіб./ [Н.М.Євдокимова, Л.П. Батенко, О.О.Кизенко та ін.] ; за заг. ред. Н.М. Євдокимової. – К.: КНЕУ, 2011. – 327с.

Ефимов 2009 - Экономическое управление организацией: Учебное пособие / В. В. Ефимов. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 156 с.

Каплан, Нортон 2004 - Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей — М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2004.

Карпов 2003 - Карпов А.Е. Бюджетирование как инструмент управления./ Карпов А.Е.– М.: Результат и качество, 2003. – 392 с. – [100 % практического бюджетирования». Книга 1. Бюджетирование как инструмент управления].

Немировский 2008 - Немировский Е.Б., Старожукова И.А. Система сбалансированных показателей: внедрение, оценка деятельности компании. - К.: АБЕРС, 2008. - 224 с.

- Нивен 2004 - Нивен П.Р. Сбалансированная Система Показателей - шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов, Баланс Бизнес-Букс, Днепропетровск, 2004.
- Нікбахт, Гроппеллі 1992 - Нікбахт Е., Гроппеллі А. Фінанси / Пер. з англ. В.Ф. Овсієнка та В.Я. Мусієнка – К.: Вік, Глобус, 1992. – 383 с.
- О'Лири 2004 - О'Лири Д. ERP-системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия, Вершина, Москва, 2004.
- Савчук 2005 - Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 432с.
- Фридаг 2007 - Фридаг Х. Сбалансированная система показателей, Финансы и статистика, Москва, 2007.
- Хан 1997 - Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предсл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
- Хорнгрен, Фостер 2008 - [Хорнгрен Ч.](#) Управленческий учет. 10-е изд. / [Хорнгрен Чарльз](#), [Фостер Джордж](#), [Датар Шрикант](#). — СПб.: Питер, 2008. — 1008 с.
- Хруцкий 2007 - Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование : настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. – [Изд. 2-е, перераб. и доп.] – М. : Финансы и статистика, 2007. – 461 с.
- Шим 2007 - Шим Д. К., Джойл Г., Сигел Д.Г. Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов / Пер. с англ. — М: Вершина, 2007 368с.
- Яругова 1991 - Яругова А. Управленческий учёт: опыт экономически развитых стран. М.: Финансы и статистика, 1991. – 210с.
- InformationWeek, 2014 - Применение BI-технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://arb.ru/b2b/trends/primenenie_bi_tekhnologiy-9935538/
- Management Control of Projects 1991 - Management Control of Projects /International Management Accounting Practice Statement. International Federation of Accounts, 4 October 1991, - 97p