

УДК 658:005.336.1(045)

ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ENTERPRISE MANAGEMENT TOOLS IN THE CONTEXT OF IMPROVING THEIR PERFORMANCE

Мілька А.І.

кандидат економічних наук, доцент кафедри
бухгалтерського обліку і аудиту,
Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

Чижик Т.В.

асистент кафедри
бухгалтерського обліку і аудиту,
Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

Milka Alla

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Accounting and Audit,
Higher Educational Establishment of Ukoopspilka
“Poltava University of Economics and Trade”

Chyzhyk Tetiana

Assistant Lecturer at Department of Accounting and Audit,
Higher Educational Establishment of Ukoopspilka
“Poltava University of Economics and Trade”

У статті визначено, що в умовах конкуренції сформувалася низка методичних підходів та управлінських інструментів, завдяки яким можливо не лише оцінювати ефективність діяльності підприємств, а й використовувати їх як інструмент стратегічного управління. З'ясовано, що для ефективного управління підприємством необхідне вдосконалення існуючих інструментів та підходів до управління, а також розроблення та побудова нової парадигми оцінки ефективності діяльності підприємств. Розглянуто основний інструментарій процесу управління ефективністю підприємства, який спрямовано на підвищення прибутковості в умовах динамічного, мінливого зовнішнього середовища. Для формування загального висновку про ефективність роботи підприємства доцільно використовувати низку інструментів, які дають змогу підвищити економічну ефективність підприємства та сформулювати його конкурентні переваги.

Ключові слова: ефективність, підприємство, інструментарій, управління, підходи, прибуток, методи, системи.

В статье определено, что в условиях конкуренции сформировался ряд методических подходов и управленческих инструментов, благодаря которым можно не только оценивать эффективность деятельности предприятий, но и использовать их как инструмент стратегического управления. Выяснено, что для эффективного управления предприятием необходимо усовершенствование существующих инструментов и подходов к управлению, а также построение новой парадигмы оценки эффективности деятельности предприятий. Рассмотрен основной инструментальный процесс управления эффективностью предприятия, который направлен на повышение прибыльности в условиях динамичной, меняющейся внешней среды. Для формирования общего вывода об эффективности работы предприятия целесообразно использовать ряд инструментов, которые позволяют повысить экономическую эффективность предприятия и сформировать его конкурентные преимущества.

Ключевые слова: эффективность, предприятие, инструментарий, управление, подходы, прибыль, методы, системы.

At present, the success of any enterprise depends not only on the material and financial resources and their effective use, because, as the practice of modern enterprises proves, in conditions of rapid development of technologies, dynamic changes in the economy, their operation will be effective only when management personnel will make full use of all resources of the enterprise. In addition, measures to improve the efficiency of economic activity of enterprises should be long-term, strategically oriented, that is, be based on a well-established development strategy and ensure its implementation process, which in turn involves the introduction of certain elements of strategic management. The object of research is the efficiency of the economic activity of enterprises. The purpose of the article is to study modern management tools for an enterprise that are independent of the form of ownership and the field of activity, aimed at ensuring that not only profit due to external capabilities, but also internal capacity. The main purpose of profit in modern economic conditions is to reflect the efficiency of the production and sales activity of the enterprise. For efficient management of enterprise profits, improvement of existing tools and approaches to management, development of a new information model capable of promptly and qualitatively meeting the diverse needs of the management system in the process of developing and making optimal managerial decisions are required. As tools that can be used to resolve issues regarding the development and implementation of measures to improve the performance of enterprises, a system of approaches is proposed based on the study of foreign experience of modern systems and methods of planning and modelling. In order to achieve the set purpose, the tasks of studying the tools of enterprise management in the context of improving their performance were formulated and solved. The tasks set in the article are performed with the help of general scientific techniques and methods of research: analysis and synthesis, induction and deduction, system and complex approaches, etc.

Key words: efficiency, enterprise, tools, management, approaches, profit, methods, system.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах конкуренції проблема ефективного управління підприємствами набула особливо великого значення. Найбільш ефективний вибір напряму розвитку, визначуваний співвідношенням результату й витрат як грошового феномена, відбувається у разі орієнтації на прибуток, період часу отримання якого може бути короткочасним. Саме прибуток як важливий параметр (критерій) ефективності управління підприємствами зумовив виникнення та формування низки інструментів, які давали змогу не тільки забезпечувати прибутковість, рентабельність і ефективність господарської діяльності, а й формувати довгострокові конкурентні переваги на національних і світових ринках. Актуальність дослідження полягає у тому, що і в XXI ст. отримання прибутку залишається головною ціллю підприємств різних галузей народного господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Вагомий внесок у дослідження ефективності діяльності підприємств зробили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: Л. Абалкін, І. Бланк, Р. Валевиц, В. Власенко, В. Гонжаров, В. Гросул, Г. Єфремова, Є. Коробейнікова, А. Крим, В. Кулішов, А. Куценко, Л. Лігоненко, А. Лісна, І. Мельник, Л. Омелянович, О. Пігунова, С. Покропивний, А. Раїцький, А. Садеков, А. Стрікланд, В. Стригін, Д. Терновський, А. Томпсон та ін. Суть ефективності в загальному вигляді визначив ще К. Маркс – це можливість досягнення виробничої мети з найменшою витратою засобів [1, с. 332]. Поняття «ефективність» у наукових доробках В. Кулішова характеризує співвідношення результатів та витрат. Ефективність – загальноекономічна категорія, суть

якої полягає у тому, щоб досягнути виробничих цілей із найменшими затратами наявних ресурсів [2]. Л. Абалкін дає таке визначення: «Економічна ефективність являє собою форму, за допомогою якої діє і проявляється загальний закон економії часу. Вона безпосередньо пов'язана з дією основного економічного закону і відображає ступінь або повноту реалізації основного економічного інтересу суспільства. Рівень і динаміка ефективності виробництва є узагальнюючими показниками, які характеризують досягнутий ступінь і темп соціально-економічного прогресу суспільства» [3, с. 101]. А. Куценко визначає ефективність як категорію, яка властива лише цілеспрямованій дії і насамперед означає ступінь досягнення мети, що, своєю чергою, передбачає отримання бажаного запланованого позитивного результату, але за умови підвищення продуктивності праці та мінімізації витрат [4].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Опрацювання наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних учених дає змогу зробити висновок, що в сучасних умовах реформування економіки України виникла необхідність розробити нові концептуальні підходи та механізми підвищення ефективності діяльності підприємств, які можуть стати однією з потенційних «точок економічного зростання». Існує нагальна потреба у побудові нової парадигми оцінки ефективності діяльності підприємств та розробленні нових підходів до вдосконалення організаційно-методичного забезпечення процесу управління підприємствами, вдосконалення фінансово-господарського механізму діяльності та методичного інструментарію управління прибутком підприємств на основі зарубіжного досвіду сучасних систем і методів планування та моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. За час бурхливого розвитку науково-технічного прогресу, автоматизації виробництва та процесу управління ним, поширення Інтернет-технологій у житті сучасного суспільства сформувалася низка методичних підходів та управлінських інструментів, завдяки яким можливо не лише оцінювати ефективність їхньої діяльності, а й використовувати як інструмент стратегічного управління. Досвід використання цих інструментів на різних етапах розвитку світових компаній свідчить про їх успішність, навіть за несприятливих зовнішніх умов вони зберегли провідні позиції на ринку. Розглянемо основні із цих інструментів, їхні переваги та недоліки, особливості використання, у тому числі для організації споживчої кооперації.

Існує ціла низка підходів, що дають змогу підвищити економічну ефективність підприємства та сформувати конкурентні переваги, наприклад: кайдзен, канбан, «бережливе виробництво»; системи «ABC-костинг» і «стандарт-костинг», системи «тангер-кост», реструктуризація, бюджетування, концепція управління вартістю підприємства. Інші інструменти значною мірою враховують соціальні чинники, зокрема збалансована система показників, бенчмаркетинг, маркетинг тощо. Складність процесу управління підприємствами полягає у тому, що кожний із цих видів інструменту можна одночасно використовувати як для організації окремого бізнес-процесу, так і окремо (рис. 1).

Оцінку ефективності прийняття управлінських рішень надає контролінг, який допомагає усунути виникнення несприятливих ситуацій. Основою системи контролінгу є регулярний і своєчасний збір інформації про діяльність організацій і стан ринкового середовища його функціонування, аналіз і планування цієї інформації набуває першорядного значення в сучасних реаліях. У зв'язку із цим зростають інтенсивність і насиченість інформаційних потоків, які необхідно систематизувати, уніфікувати, щоб забезпечити ефективність управління бізнесом [5].

Слід зазначити, що контролінг сприяє уникненню неузгодженості під час прийняття управлінських рішень і дає змогу своєчасно виявити прихований потенціал у системі управління. На жаль, керівники переважної більшості вітчизняних підприємств не використовують у своїй діяльності контролінг, що істотно погіршує результати функціонування господарських суб'єктів, впливає на зниження рівня їхньої конкурентоспроможності та призводить до збитковості. Тому у цьому разі ми проведемо дослідження основних систем управління бізнес-процесами в підприємствах, які дають змогу операційній системі перетворити їх на готовий продукт (послугу) та отримати прибуток, а не збиток (управління витратами з допомогою систем «тангер-кост», «директ-кост» та «ABC-костинг»).

Системою «тангер-кост» передбачено розроблення стандартів на витрати праці, матеріалів, накладних витрат, складання стандартної калькуляції та врахування фактичних витрат та виокремлення відхилень від стандартів для контролю над формуванням фактичної собівартості та активного управління процесом її формування. Системою «директ-кост» передбачено поділ витрат на постійні та змінні, включення у собівартість продукції лише змінних витрат, оперування показниками маржинального доходу та виручкою. Метод ABC можна використовувати у процесі формування і функціонування єдиної інформаційної системи обліку й управління та в разі, якщо наявні велика кількість продуктів, підтримуючих процесів, стандартизований процес, періодична локаційна база, періодичність у витратах [6].

Для встановлення таких взаємозв'язків корисно використовувати положення стандартів управління якістю ISO 9000, оскільки їхні вимоги знайомі менеджерам, активно впроваджуються в господарську практику багатьох організацій і концептуально не відрізняються від принципів організації управлінського обліку за центрами відповідальності та місцями виникнення витрат. До того ж елементи системи управління якістю за міжнародними стандартами (ISO) впроваджуються в державні стандарти України.

Особливий акцент слід зробити на процесно-орієнтованому управлінні, яке дає змогу підприємствам підвищити рівень своєї прибутковості шляхом фокусування уваги на фінансовій ефективності роботи з тим або іншим продуктом, клієнтом, сегментом, «розкриваються» індикатори ведення бізнесу, що визначають ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей, формується бізнес-культура, здійснюється перехід до процесної організаційної структури [7]. Упровадження такої системи управління забезпечує швидку реакцію на зміни навколишнього середовища, зацікавленість усіх співробітників у досягненні максимальних результатів, оптимальний механізм обміну інформацією між функціональними підрозділами. У міру вдосконалення процесного підходу у практиці управління світовими компаніями сформувалися два нові інструменти управління, які спрямовані від самого початку на підвищення ефективності в контексті стійкого розвитку підприємства, – реінжиніринг і збалансована система показників.

Уперше визначення сутності поняття «реінжиніринг» дали М. Хаммер і Дж. Чампі. Це поняття вони розуміли як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень вирішальних показників діяльності компанії, таких як вартість, якість, послуги та темпи розвитку [8]. Тобто вся суть реінжинірингу побудована на системі докорінних перетворень в організації, де спочатку відбувається моделювання образу організації,



**Рис. 1. Інструментарій управління підприємствами
в контексті підвищення ефективності їхньої діяльності**

Джерело: розроблено авторами

а потім зміна цієї моделі відповідно до рішення конкретних поточних і перспективних завдань, частіше за все – рішення зменшення кількості нераціональних ланок і функцій. Саме завдяки реінжинірингу можна збільшити прибуток на 70% одночасно. Водночас реінжиніринг досить тісно пов'язаний із реструктуризацією. Реструктуризація – це засіб адаптації підприємства до зовнішнього середовища, який реалізується за допомогою комплексу організаційно-економічних, правових і технічних заходів, що спрямовані на зміну організаційної структури та функціональних сфер діяльності підприємств [9]. На сучасному етапі реструктуризацію використовують як антикризовий захід, як засіб підвищення ефективності діяльності та метод підвищення вартості організацій. При цьому цей процес передбачає використання різних форм і методів реструктуризації. Таким чином, зростання прибутку відбувається за рахунок удосконалення процесу управління внутрішніми ресурсами підприємств і водночас використання досягнень автоматизованих інформаційних систем.

Система збалансованих показників стала відповіддю вчених Гарвардської школи бізнесу Роберта Каплана і Девіда Нортона на потребу підприємств підвищити ефективність оціночних індикаторів діяльності [10]. Спочатку BSC давала змогу встановити причинно-наслідкову залежність між ринковими цілями, механізмом їх досягнення і фінансовими показниками. Сьогодні стратегічні карти, які розробляють підприємства на основі системи збалансованих показників, фактично стали «маршрутними картами» досягнення стратегічних цілей, своєрідними індикаторами просування підприємства і базою для розроблення її бізнес-моделі.

Концепція управління вартістю підприємства, або Value-Based Management (VBM), спрямована на якісне поліпшення стратегічних і оперативних рішень на всіх рівнях організацій за рахунок концентрації зусиль на ключових чинниках вартості [11]. В основі цієї концепції лежить постулат: вартість підприємства визначається майбутніми грошовими доходами її власників, а нова вартість створюється лише тоді, коли отримана віддача від інвестованого капіталу перевищує його витрати. Основне завдання VBM – побудувати таку систему управління, яка давала б змогу досягати поставленої мети – максимізації вартості компанії. За своєю сутністю концепція VBM базується на об'єднанні моделі Дюпона і дисконтованого грошового потоку (DCF). Із моделі Дюпона запозичено ідею представлення результативного фінансового показника у вигляді «дерева» взаємозалежних параметрів, які підлягають управлінню і контролю показників, що визначають грошовий потік. Сьогодні найбільш популярним результативним фінансовим показником у рамках VBM-підходу є показник EVA (економічна додана вартість), який ураховує вартість капіталу та відображає

довгостроковий результат діяльності організацій. Показник EVA являє собою прибуток підприємств від звичайної діяльності за вирахуванням податків, зменшений на величину плати за весь інвестований у підприємство капітал. Цей показник застосовується для оцінки ефективності діяльності підприємств із позиції його власників і дає змогу встановити, чи приносить діяльність підприємства більший прибуток, ніж альтернативні вкладення капіталу. Це пояснюється тим, що під час розрахунку EVA із суми прибутку вираховується не лише плата за користування позиковими коштами, а й власним капіталом.

Показник EVA дає змогу відповісти на запитання інвесторів підприємств, який вид фінансування (власні або позикові кошти) й який розмір капіталу необхідні для одержання певного обсягу прибутку; чи необхідно спрямовувати капітал у підприємство або, навпаки, сприяти його відтоку. Крім того, за допомогою показника EVA оцінюється ефективність господарювання крізь призму оцінювання підприємства ринком [12].

Не менш важливу роль у процесі становлення сучасних концепцій управління для підвищення економічної ефективності підприємствах відіграє бюджетування. Зміст бюджетування являє собою технологію планування, обліку, контролю та аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, а також отриманих результатів. Ця технологія охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства: маркетинг, адміністрування, управління персоналом, виробництво, закупівлі, контроль якості, дослідження, продажі. У ринкових умовах бюджетування дає змогу не тільки ефективно управляти витратами, коли необхідно забезпечити зростання прибутку на 5% чи навіть більше, а й коли передбачаються зміни у виробничому чи операційному циклах.

Бюджетування – це процес колективний, за допомогою якого можна погодити діяльність підрозділів усередині організацій і підпорядкувати її загальній стратегічній меті. Завдання бюджетного планування полягає в обґрунтуванні та розширенні річного плану господарської діяльності організацій для усунення непередбачуваних змін, які виникають у процесі його діяльності, координації дій між окремими його ланками для уникнення прийняття неузгоджених рішень, підвищення ефективності управлінського контролю щодо виключення неефективних чинників, а також оцінки вкладеної праці, дій і прийнятих рішень керівництвом підприємства. У процесі бюджетування розробляють різні види бюджетів залежно від цільового призначення, об'єкта бюджетування, змісту показників, методів і строку розроблення, способу складання та напрямів побудови [11].

Однак бюджетування нині розглядається як управлінська технологія, що сприяє перетворенню стратегії діяльності підприємства в короткостроковому періоді на конкретні під-

контрольні показники та документи підприємства. Як систему підконтрольних показників найчастіше використовують систему збалансованих показників, яка містить такі складники: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток.

Отже, бюджетування є однією з найбільш прогресивних управлінських технологій, інтегрованих у функції менеджменту, що сприяє поліпшенню ефективності соціально-економічної діяльності, вдосконаленню інформаційної системи та вертикальних і горизонтальних організаційних зв'язків підприємства, регулюванню діяльності підприємств та організацій загалом.

Однією з найважливіших конкурентних переваг підприємств є наявність системи бюджетування, оскільки її роль полягає у координації всіх боків діяльності, зусиль усіх підрозділів на досягнення кінцевого результату, а отже, підвищення ефективності, фінансової стійкості підприємств.

Позитивним аспектом системи бюджетування, процесно-орієнтованого управління, реінжинірингу, системи управління якістю, методу ABC, системи збалансованих показників є те, що їх можна використовувати одночасно і забезпечувати стійкі темпи розвитку підприємств та зростання їхньої прибутковості.

За даними консалтингової компанії Bain & Co, протягом останніх двох років бенчмаркінг входить у трійку найпоширеніших методів управління виробничо-господарською діяльністю в міжнародних корпораціях. Це пояснюється тим, що бенчмаркінг допомагає порівняно швидко та з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси. Американський центр продуктивності та якості (APQC) розглядає бенчмаркінг як безперервний процес дослідження найкращого практичного досвіду, як ефективний інструмент безперервного вдосконалення управління організаціями.

Бенчмаркінг – це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств інших галузей (out-of-box) із метою їхнього розвитку. Бенчмаркінг – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого конкурента для порівняння із власним досвідом і запозиченням його найкращих методів роботи. Бенчмаркінг не можна розглядати як одноразовий захід. Щоб отримати ефект, необхідно зробити його інтегральною частиною інноваційного процесу вдосконалення виробничо-господарської діяльності з метою підвищення її ефективності [13].

У США та інших розвинутих країнах останнім часом робилися спроби створити комбіновані системи управління («Канбан-МРП-2», «точно у строк-МРП» тощо), які, на думку їх розробників, дають змогу частково усунути вади окремо взятих систем. У комбінованих системах МРП-2 використовується для планування

виробництва «канбан» – для оперативного контролю та регулювання виробничого процесу. Система «Канбан» допомагає скоротити виробничий процес і оптимізувати ресурси, а також дає змогу створити низку сучасних автоматизованих систем управління запасами нового покоління, які базуються на використанні досягнень НТП. Сутність цієї концепції полягає у поєднанні таких компонентів, як: висока якість, незначні розміри виробничих партій, низькі рівні запасів, підготовка висококваліфікованих кадрів, використання гнучкого обладнання [14].

Останнім часом фірми західних країн під час організації виробництва використовують логістичну концепцію Lean production, що в перекладі означає «хуже виробництво». Ця концепція заснована на концепції «точно в строк», а також на зразок систем «Канбан» і «МРП». Сутність цієї концепції полягає у поєднанні таких компонентів, як висока якість, незначні розміри виробничих партій, низькі рівні запасів, підготовка висококваліфікованих кадрів тощо.

Під час використання цієї концепції на виробництво потрібно значно менше ресурсів, аніж для масового виробництва, а також зменшуються рівень запасів, час на виробництво одиниці продукції, втрати через брак. За умови функціонування логістичної системи за принципом «хуже виробництво» можливо досягти високих стандартів якості продукції, низьких виробничих витрат, швидкого реагування на ринковий попит.

У США та інших розвинутих країнах із 80-х років використовується нова логістична система ОПТ (Optimized Production Technology) – оптимізована виробнича технологія. У цій системі, розробленій ізраїльськими та американськими вченими, на якісно новій основі набули подальшого розвитку ідеї, закладені у поширених логістичних системах «Канбан» і МРП. Основним принципом системи ОПТ є виявлення «вузьких місць» на виробництві, або, за термінологією її творців, критичних ресурсів.

Використання принципів «бережливого виробництва» дає змогу оптимізувати виробничі процеси з погляду створення ними додаткової вартості для споживачів. При цьому їхня кількість не обмежується, лише враховуються зміни, які спрямовані на разове отримання великого розміру прибутку та постійне зростання прибутку. Тобто ці системи є водночас елементами загальної системи «Кайдзен» (постійного вдосконалення), що дають змогу не тільки підвищувати прибутковість підприємств, а й створювати передумови для зростання в умовах високої конкуренції та обмежених ресурсів.

Ідеї «Кайдзен» щодо формування особливої управлінської культури компанії, націленої на постійне вдосконалення, лежать в основі багатьох сучасних концепцій менеджменту, таких як «бережливе виробництво» (Lean Production), «загальний контроль якості» (Total Quality

Control) і багато інших. Західний менеджмент тим часом більшою мірою прихильний до інновацій – масштабних змін із крупними інвестиціями, що дають змогу забезпечити технологічний прорив, припускають кардинальну зміну, на якій зосереджена основна увага. «Кайдзен» – це процес часто спокійний і непомітний. Це пов'язано з тим, що нова технологія швидко починає старіти, ефективність поступово знижується і повертається на попередній рівень, поглинаючись існуючою корпоративною культурою. Система «Кайдзен», заснована на здоровому глузді і малих витратах, забезпечує неухильний прогрес, який виправдовується в довгостроковій перспективі. «Кайдзен» – це ще й підхід, що характеризується малим ризиком і невеликими інвестиціями, що вмить окупаються [15].

Саме система «Кайдзен» спрямована на формування конкурентних переваг з урахуванням людського чинника, який також у процесі розвитку організації повинен зростати та намагатися не завдавати шкоди навколишньому середовищу.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, сьогодні існує низка управлінських інструментів, які дають змогу управляти підприємствами в умовах динамічного зовнішнього середовища та враховувати вимоги часу. Підприємство не може існувати без прибутку, який є основним джерелом коштів, що забезпечує його життєдіяльність, а враховуючи, що постійно відбуваються зміни, ці інструменти з часом будуть удосконалюватися та диверсифікуватися, що потребує проведення досліджень у подальшому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Маркс К., Энгельс Ф. Москва, 1965. 483 с.
2. Кулішов В.В. Мікроекономіка: основи теорії і практикум : навчальний посібник. Львів : Магнолія 2006, 2007. 332 с.
3. Абалкін Л.І. Новий тип економічного мислення. Москва : Економіка, 1987. 189 с.
4. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
5. Тарасюк Г.М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2006. 469 с.
6. Карпенко О.В. Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 341 с.
7. Карпенко Є.А. Принципи та особливості формування механізму переходу підприємства на процесно-орієнтовану модель управління. *Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти* : праці V міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 13–14 травня 2010 р. Полтава, 2010. С. 37–39.
8. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев и др. Москва : Эксмо, 2005. 592 с.
9. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. 195 с.
10. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва : Олимп-бизнес, 2004. 344 с.
11. Мілька А.І. Аналіз сучасного інструментарію управління прибутковістю підприємства в ринкових умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9. Ч. 2. С. 331–334.
12. Вітлінський В.В. Моделювання економіки : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 408 с.
13. Кравченко О.В. Можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2008. Вип. 6(74). С. 102–110.
14. Мілька А.І. Удосконалення механізму управління прибутком на торговельних підприємствах в умовах розвитку кризових явищ. *Сталій розвиток економіки*. 2011. № 7. С. 81–84.
15. Управління ресурсами і витратами / П.В. Іванюта та ін. ; за ред. С.М. Іванюти. Київ : ЦУЛ, 2009. 320 с.