

М.М. Вуйців (Київський національний університет імені Тараса Шевченка)
РОЗВИТОК ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ
ІНТЕГРОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

У статті розглянуто розвиток функцій внутрішньогосподарського контролю та бухгалтерського обліку в управлінні промисловим підприємством при впровадженні на ньому інтегрованих інформаційних систем. Проаналізовано передумови та наслідки впровадження ERP-систем на ЗАТ «Український інститут меблів».

Ключові слова: ERP-система, впровадження інтегрованих інформаційних систем, єдиний інформаційний простір.

Рис. 2. Літ. 35.

М.М. Вуйців (Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, Украина)

РАЗВИТИЕ ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ
ИНТЕГРИРОВАННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

В статье рассмотрено развитие функций внутреннего контроля и бухгалтерского учета в управлении промышленным предприятием при внедрении на нем интегрированных информационных систем. Проанализированы предпосылки и последствия внедрения ERP-систем на ЗАО «Украинский институт мебели».

Ключевые слова: ERP-система, внедрение интегрированных информационных систем, единое информационное пространство.

М.М. Vuitsyv (Kyiv National University of Taras Shevchenko, Ukraine)
DEVELOPING THE CONTROL FUNCTION AT IMPLEMENTATION
OF INTEGRATED INFORMATION SYSTEMS

The article considers the development of internal control functions and accounting within the industrial enterprise management and at implementation of integrated information systems for it. The preconditions and consequences of implementing the ERP systems at CJSC "Ukrainian Institute of Furniture" are analyzed.

Keywords: ERP system; implementation of integrated information systems; single information area.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються збільшенням кількості користувачів звітної й поточної економічної інформації на зовнішньому (кредитори, інвестори, ділові партнери, держава) і на внутрішньогосподарському (власники, адміністрація, відділи та служби економічного суб'єкта) рівнях. Звідси виникає необхідність у наданні науково-обґрунтованої, адекватної інформації як концептуальної бази функціонування системи внутрішньогосподарського контролю, без якої неможливі ефективні взаємовідносини економічних суб'єктів із зовнішнім середовищем. Формування системи контролю на підприємстві диктується необхідністю аналізу фінансово-економічних результатів діяльності, а також забезпечення рентабельності виробництва у процесі оперативного й стратегічного управління.

У концепціях управління питання організації інформаційного середовища залишається відкритим, тому що недостатнім є ступінь наукової розробленості теоретичних і методологічних положень концепції організації інтегрованих інформаційних систем. Широке коло дослідників проблем інформаційного забезпечення систем управління звертаються до питань організації сис-

теми бухгалтерського чи управлінського обліку, ігноруючи інші облікові системи.

З теоретичної точки зору, функціонування кожної бухгалтерської інформаційної системи (фінансової, управлінської, податкової) спрямоване на інформаційне забезпечення управлінських потреб. З практичної – функціональні компоненти інформаційного середовища управління суб'єктом господарювання (бухгалтерська фінансова інформаційна система, бухгалтерська управлінська інформаційна система, бухгалтерська податкова інформаційна система) не здатні в повному обсязі задовольняти інформаційні потреби системи управління. У даному контексті наукова проблема формування інформаційного середовища для систем управління потребує ґрунтовних досліджень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретичних і методологічних підходів до формування систем управління суб'єктом господарювання засновуються на фундаментальних працях таких дослідників, як Д. Аакер [29], Р. Акофф [30], І. Ансофф [31], П. Друкер [6], В. Кноррінг [11], М. Мескон [16], С. О'Доннел [33], М. Портер [34], А. Томпсон [23], Ф. Тейлор [35], А. Файоль [24] та багатьох інших. Теоретичним і методологічним питанням змісту бухгалтерського, фінансового, управлінського обліку присвячено чимало наукових досліджень, серед яких варто виділити праці таких науковців, як Н. Гура [4], І. Дрозд [5], Є. Калюга [9], Т. Камінська [10], М. Коцупатрий [12], М. Мельник [15], В. Палій [18], В. Швець [27] та інших.

У сучасній вітчизняній науковій літературі питання впровадження інтегрованих інформаційних систем досліджували такі науковці, як М.М. Бенько [1], І.В. Голіков [3], Т.С. Іванова [8], М.С. Курков [14], М.С. Пушкар [24], Г.А. Семенов [20], Л.О. Терещенко [22], І.О. Ушакова [25], Ю.П. Яковлев [28].

Попри значний вклад попередників у розробку даної тематики, все ж актуальною залишається проблема раціональної організації фінансово-господарської інформації для здійснення контролю й управління суб'єктом господарювання, розвитку інтегрованих інформаційних систем та адаптації їх під потреби, а головне – можливості вітчизняних підприємств різних галузей промисловості.

Метою дослідження є розгляд розвитку функцій внутрішньогосподарського контролю та бухгалтерського обліку в управлінні промисловим підприємством при впровадженні на ньому інтегрованих інформаційних систем, а також аналіз передумови та наслідки впровадження ERP-систем на ЗАТ «Український інститут меблів».

Основні результати дослідження. Як відомо, внутрішній контроль – це система заходів, ініційованих керівництвом підприємства та здійснюваних з метою максимізації загальноорганізаційної ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, законності операцій та обґрунтування їх економічної доцільності.

Зростання обсягів виробництва зумовлює збільшення об'єму фінансово-господарської інформації, яка генерується у процесі діяльності суб'єкта господарювання. Потреба її якісної організації й використання зумовлена тісним зв'язком між повнотою реалізації потенціалу підприємства, економічною ефективністю та, врешті-решт, перемогою у конкурентній боротьбі. З цієї

причини основні завдання внутрішньогосподарського контролю як інструменту управління у виробничій і фінансово-економічній сфері полягають у забезпеченні:

- оптимізації матеріальних і грошових потоків;
- оптимізації використання виробничих потужностей;
- організації вичерпного та достовірного обліку фінансово-господарських операцій;
- оптимізації операцій із постачання та збуту;
- удосконалення фінансового та виробничого планування;
- підвищення рентабельності виробництва.

Власне кажучи, вищеперераховані завдання відносяться до компетенції управлінського персоналу. У цьому контексті потрібно переглянути роль внутрішньогосподарського контролю з точки зору функції забезпечення інформаційних потреб процесу прийняття управлінських рішень.

Розширення кола можливостей, яких набуває внутрішньогосподарський контроль через розвиток інформаційних систем управління, спричиняє зміну бачення концептуального місця контролю в організації, управлінні та веденні фінансово-господарської діяльності промислового підприємства. Так, якщо інформаційні потоки, які виникають у процесі фінансово-господарської діяльності, узагальнити в межах реалізації одного проекту довгострокового розвитку, то отримаємо масив фінансово-господарської інформації, який виникає у ході функціонування бухгалтерського, фінансово-економічного, планового відділів, що забезпечують виконання відповідних функцій силами численного штату працівників.

У процесі фіксації, обробки та передачі інформації під час операційного циклу контролю потребують етапи, які повторюються протягом кожного наступного циклу:

- збір інформації (облік результатів діяльності) – щодо достовірності та повноти;
- використання інформації фінансово-економічним відділом – щодо достовірності та коректності розрахунків;
- використання плановим відділом – щодо достовірності та обґрунтованості.

На етапі підбиття підсумків за фінансово-економічними результатами та оцінювання ефективності господарської діяльності відбувається оцінювання ступеня досягненості стратегічних цілей і формування стратегії підприємства на наступний період. На цьому ж етапі може проводитися комплексна перевірка діяльності всіх функціональних підрозділів суб'єкта господарювання, яка полягає у:

- контролі за дотриманням законодавства при проведенні фінансово-господарських операцій;
- контролі проведених господарських і технологічних операцій, формалізованих у внутрішній документації;
- контролі дотримання вимог законодавства й внутрішньої документації у процесі узгодження інтересів власників, учасників ринку, суспільства та самого підприємства;

- контролі достовірності фінансово-господарської документації;
- контролі стану збереженості активів.

Із впровадженням у діяльність підприємства інформаційних систем організація описаного масиву інформаційних потоків зазнає суттєвої оптимізації внаслідок автоматизації. Наприклад:

а) введена одноразово інформація про фінансові результати виробничого циклу автоматично завантажуються у потрібні для роботи інших підрозділів компоненти системи формування фінансової звітності, планування тощо;

б) програмними засобами системи здійснюється автоматичний розрахунок показників, узагальнення результатів фінансово-господарської діяльності, формування звітних документів;

в) дані автоматично групуються та інтерпретуються у зручному для користувача вигляді.

Таким чином, завдяки програмним засобам інформаційних систем звільняється частина людського ресурсу (залежно від обсягів самої інформації), який може бути використаний на інших напрямках діяльності. У свою чергу, при проведенні контролю це пов'язується з інтеграцією у процес обліку: завдяки технологічним рішенням, реалізованим у програмному середовищі інформаційної системи, облік і контроль ведуться паралельно. Наприклад, шляхом блокування введення в базу даних інформації без зазначення підстави її виникнення (документа, господарської операції тощо) застерігається ймовірність введення неперевіраних даних, компенсуючи таким чином функції документального контролю; авторизація користувача при вході в систему компенсує функцію контролю повноважень і дозволяє відслідковувати зміни, внесені до бази даних тим чи іншим користувачем; алгоритм розрахунків забезпечує достовірність і коректність розрахунків, введеної інформації тощо.

Таким чином, значний обсяг формальних і механічних процедур внутрішньогосподарського контролю, а також операцій з обліку, обробки, класифікації, інтерпретації та представлення інформації виконується технічними засобами, що дозволяє скоротити «дистанцію» між функціями вказаних підрозділів, зумовлену особливостями «ручної» обробки й передачі інформації. Цим же зумовлюється первісна інтеграція функцій контролю у діяльність структурно-функціональних компонентів підприємства на рівні інформаційної системи.

Отже, із досягненням якісного рівня розвитку інформаційних технологій практика стратегічного управління, обліку та контролю отримала потужний інструмент автоматизації збору й обробки, аналізу, систематизації, збереження та представлення інформації про фінансово-господарську діяльність суб'єкта господарювання. Науково-практичний і технічний розвиток зумовили розширення змісту внутрішньогосподарського контролю з меж окремої компоненти управління до комплексного інструменту корпоративного масштабу.

Як свідчать наукові джерела [6; 17], із порівнянням функціональності бухгалтерського обліку та сучасних управлінських інструментів пов'язується зменшення ролі першого в процесах прийняття фінансово-інвестиційних рішень. Утім, бухгалтерський облік залишається основоположним інструмен-

том, яким забезпечується формування вихідної інформації для потреб стратегічного управління.

Домінуюча роль функцій обліку та контролю покладена в основу концепції інформаційних систем типу системи планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning – ERP): в основі ERP-систем лежить принцип створення єдиного сховища даних, в якому міститься вся ділова інформація, накопичена підприємством у процесі ведення господарської діяльності. Ця інформація включає: фінансову та виробничу інформацію, а також дані, пов'язані з управлінням персоналом, збутом тощо.

Використання принципу єдиного сховища даних усуває необхідність у передачі даних від системи до системи. При цьому будь-яка частина інформації, яку має у своєму розпорядженні підприємство, стає одночасно доступною для всіх працівників, наділених відповідними повноваженнями.

Отже, внутрішня архітектура компонентів ERP-системи влаштована таким чином, щоб одноразово введена інформація могла бути використана відповідно до алгоритму організації інформаційних потоків. Достатньо ємним прикладом такої організації є впровадження однієї з вітчизняних розробок ERP-систем на ЗАТ «Український інститут меблів». Передумовою впровадження було виявлення у результаті зовнішнього аудиту «проблемних» моментів у діяльності підприємства, зокрема, фінансово-економічних служб підприємства: відділ бухгалтерського обліку витрачав багато часу на передачу інформації в інші підрозділи підприємства, що призводило до неузгодженості дій структурних підрозділів.

За результатами впровадження очікувалося досягти таких результатів: бухгалтерська служба повинна мати можливість відображати й аналізувати операційну діяльність підприємства згідно із П(с)БО та прийнятою на підприємстві обліковою політикою. Також має забезпечуватися можливість доступу до інформації, необхідної для формування звітів для керівництва підприємства та зовнішніх користувачів інформації. Робота бухгалтерського відділу мала бути об'єднана в загальний інформаційний простір. При цьому мають забезпечуватися такі можливості користування інформацією керівництвом підприємства:

- про дебіторську та кредиторську заборгованість за клієнтами у вартісному вираженні;

- про обсяги й асортимент реалізації (у тому числі за клієнтами) [7].

Розглянемо можливості для досягнення поставлених цілей на основі типової для ERP-систем схеми організації функціонального блоку «Фінанси». У загальному вигляді організацію даної компоненти системи можна представити у вигляді чотирьох функціональних рівнів (рис. 1):

- фінансового планування;

- контролю виконання бюджету;

- ведення фінансових операцій (реалізація фінансового плану)

- контролю фінансових операцій.

Фінансові плани та бюджети, кількість яких на етапі підготовки, як правило, не обмежується, можуть мати різні версії, модифікації й ознаки. За підсумками обґрунтування ефективності затверджується один із них. Всі фінан-

сові плани та бюджети базуються на рахунках головної книги, яка заздалегідь описана в системі управлінської структури підприємства (центрів фінансової відповідальності, одиниць витрат) та визначає розподіл інтегрального показника кошторису за період по рахунку головної книги відповідно до структури об'єктів аналітичного (управлінського) обліку (центрів відповідальності, одиниць витрат).



Рис. 1. Функціональні рівні контролю модуля управління фінансами, побудовано на основі опрацювання [26; 32]

Функціональність фінансової підсистеми надає можливість організації бюджетного контролю й управління рухом грошових коштів. Бюджетний контроль ґрунтується на єдиній базі формування бюджетів та інтеграції фінансових операцій – рахунках головної книги й аналітичних об'єктах управлінського обліку.

Прогнозні дані фінансового плану, рознесені за відповідними періодами, можуть оперативнo порівнюватися із поточними результатами на рахунках головної книги для ухвалення управлінських рішень.

На основі бюджетних даних за аналітичними об'єктами управлінського обліку є можливість порівнювати планові та фактичні результати за відповідними статтями витрат/доходів щодо центрів відповідальності. Підсистема фінансового плану разом із підсистемою управління розподілом витрат дозволяють проконтролювати відповідність результатів планової та фактичної собівартості продукції, яка випускається, та здійснити подальший аналіз відхилень; на основі об'єктивних даних оцінити рентабельність продукції тощо.

Контроль достовірності та коректності інформації передує переміщенню накопиченої інформації у базу даних: поточний облік операцій на рахунках головної книги передбачає, як правило, два стани операцій: рознесена та нерознесена операція. Статус «нерознесена операція» визначає можливість її виправлення та видалення без яких-небудь наслідків. Операція із таким статусом ще не є проводкою головної книги, а є такою, що чекає підтвердження корект-

ності і рознесення. Процедура контролю нерознесених операцій і їх розноски в головну книгу, як правило, виконується періодично відповідними посадовими особами за ділянками обліку.

Зважаючи на інтегрований характер ERP-систем, слід зауважити, що значна частка операцій виникає автоматично на основі реєстрації первинних документів в підсистемах, пов'язаних із плануванням та управлінням постачанням, виробництвом, збутом, проектними роботами тощо. Основне навантаження щодо безпосереднього ведення операцій, як правило, покладається на службу розрахунків. Решта служб за ділянками бухгалтерського обліку контролюють правильність автоматичного формування операцій і здійснюють їх рознесення.

У виробничій сфері зовнішній аудит виявив такі недоліки:

- служба збуту витрачала багато часу на отримання достовірних відомостей про наявність готової продукції на складі;
- служба постачання не завжди отримувала правильну інформацію про потреби виробництва;
- нечітко була організована взаємодія між виробничим відділом і цехами;
- виробничі запаси не відповідали виробничим завданням;
- не завжди було відомим місце знаходження товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) на території підприємства;
- ускладненою була процедура фактичного обліку витрачання сировини та матеріалів за питомими нормами витрат;
- рух ТМЦ не повністю відображався в первинних документах. Не здійснювався облік витрат матеріалів на виробничі завдання.

Окрім подолання недоліків, за результатами впровадження мала забезпечуватися можливість користування інформацією для керівництва підприємства:

- про рух і залишки ТМЦ на складах, у цехах і виробничих ділянках;
- про виконання основного виробничого плану [7].

Як і в попередньому випадку, розглянемо можливості для досягнення поставлених цілей на основі типової для ERP-систем схеми організації функціонального блоку «Виробництво». Основоположна ідея блоку полягає у забезпеченні наявності всіх необхідних для виробництва виробу матеріалів у потрібний час і в потрібній кількості. Постачання сировини та необхідних для виробництва матеріалів і комплектуючих планується на підприємстві відповідно до терміну виготовлення складових частин і вузлів. У свою чергу, вони виробляються та надходять до остаточної збірки у визначений час. Готова продукція доставляється замовникам відповідно до укладених домовленостей.

Звідси випливає, що основною перевагою є формування послідовності виробничих операцій із матеріалами та комплектуючими, яка забезпечує своєчасне виготовлення вузлів для реалізації основного виробничого плану з впуску готової продукції.

Основні елементи блоку можна розподілити на такі складові [13]:

- джерела інформації;
- алгоритмічна основа програмного засобу;
- дані, сформовані програмним середовищем (рис. 2).

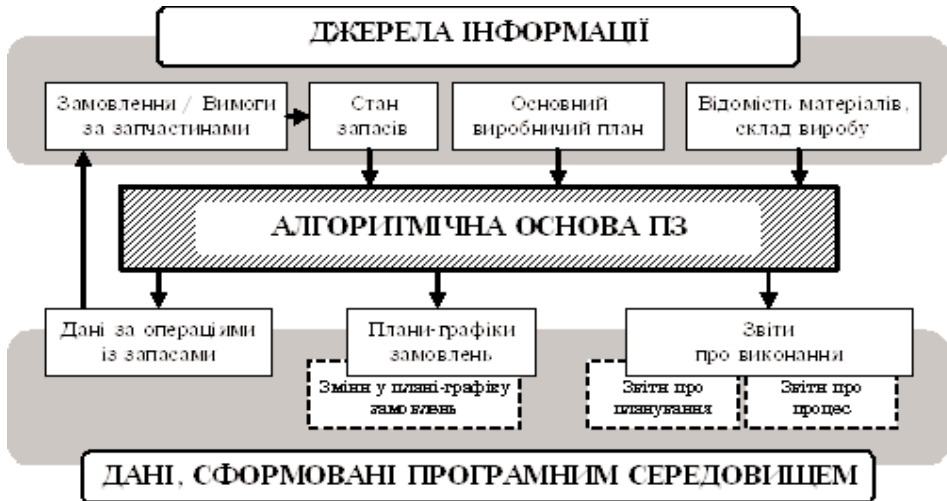


Рис. 2. Основні елементи ERP, побудовано на підставі опрацювання [13; 19]

Так, джерелами інформації є:

1) відомість матеріалів – номенклатурний перелік матеріалів та їх кількості, необхідної для виробництва окремого вузла або кінцевого виробу;

2) склад виробу разом із відомістю матеріалів забезпечує формування повного переліку готової продукції, кількості матеріалів і комплектуючих для кожного виробу, а також опис структури виробу (вузли, деталі, комплектуючі, матеріали та їх поєднання). Відомість матеріалів і склад виробу є таблицями бази даних, інформація яких коректно відображає відповідні дані;

3) стан запасів фіксується у відповідних таблицях бази даних із зазначенням усіх необхідних характеристик облікових одиниць. Кожна облікова одиниця, незалежно від варіантів її використання, повинна мати лише один ідентифікаційний запис з унікальним кодом. Як правило, ідентифікаційний запис облікової одиниці містить велику кількість параметрів і характеристик, які можна класифікувати за різними ознаками (код, опис, тип, розмір, вага, тощо; собівартість; інформація про виріб та виробниче замовлення тощо). Записи облікових одиниць оновлюються щоразу при виконанні операцій із запасами, наприклад, плануванні закупівель, формуванні замовлень на постачання, оприбуткованні сировини та ТМЦ, виявленні браку тощо.

На підставі вхідних даних алгоритмічна основа блоку виконує такі основні операції:

- визначає кількісний склад кінцевих виробів для кожного запланованого періоду;
- додає до складу кінцевих виробів запасні частини, не включені до основного виробничого плану;
- визначає загальну потребу в матеріальних ресурсах для виробництва у розрізі періодів планування;
- коригує загальну потребу у матеріалах відповідно до стану запасів для кожного періоду планування;
- заздалегідь формує замовлення на поповнення запасів.

Результатами роботи блоку є вихідна інформація у вигляді:

- плану-графіка забезпечення виробництва матеріальними ресурсами;
- графіка замовлень для розміщення постачальникам замовлень матеріалів і комплектуючих або для планування самостійного виробництва;
- змін плану-графіка постачання;
- переліку звітів, необхідних для управління виробництвом.

Загалом, результатами впровадження системи вдалося також вирішити низку організаційних питань. До стандартного опису бізнес-процесів підприємства було додано опис бізнес-процесів, охоплених системою, та підготовлено інструкції користувача. Було розроблено оптимальні схеми взаємодії, «видалено» зайві.

Таким чином, впровадження комплексної системи управління підприємством дозволило полегшити роботу співробітників підприємства і підвищити оперативність, комплексність і достовірність управлінської інформації [7].

Як показує досвід, при впровадженні систем такого класу досягається скорочення часу випуску продукції, зниження рівня товарно-матеріальних запасів (в середньому на 21,5%), а також поліпшення зворотного зв'язку із контрагентами. Досвід підприємств, які успішно використовують ERP-системи, показує, що завдяки їхньому впровадженню скорочуються складські запаси підприємства, підвищується продуктивність праці (на 17,5%), збільшується кількість своєчасно виконаних замовлень (на 14,5%) [2].

Висновки. Отже, на сучасному етапі розвитку конкурентного ринку з'явилися нові виклики ефективності, суть яких полягає в потребі організації ємних інформаційних потоків підприємства в єдиний інформаційний простір. У свою чергу, збільшення масивів даних потребує переоцінки, уточнення й адаптації методів обліку, класифікації та обробки фінансово-господарських даних відповідно до потреб і можливостей суб'єкта господарювання. Із досягненням якісного рівня розвитку інформаційних технологій практика стратегічного управління, обліку та контролю отримала потужний інструмент автоматизації збору й обробки, аналізу, систематизації, збереження та представлення інформації про фінансово-господарську діяльність суб'єкта господарювання. Науково-практичний і технічний розвиток зумовили розширення змісту внутрішньогосподарського контролю із меж окремої компоненти управління до комплексного інструменту корпоративного масштабу.

Значний обсяг формальних і механічних процедур внутрішньогосподарського контролю, а також операцій з обліку, обробки, класифікації, інтерпретації та представлення інформації виконується технічними засобами, що дозволяє скоротити «дистанцію» між функціями вказаних підрозділів, зумовлену особливостями «ручної» обробки й передачі інформації. Цим же зумовлюється первісна інтеграція функцій контролю у діяльність структурно-функціональних компонентів підприємства на рівні інформаційної системи.

Загалом, використання ERP-систем для управління підприємствами дозволяє скоротити час випуску продукції, знизити рівень товарно-матеріальних запасів, а також поліпшити взаємодію з контрагентами.

1. Бенько М.М. Інформаційні системи і технології в бухгалтерському обліку: Монографія. – К.: КНТЕУ, 2010. – 336 с.

2. *Габец А.П., Гончаров Д.И.* 1С: Предприятие 8.1 Простые примеры. – СПб.: Питер, 2008. – 383 с.
3. *Голіков І.В., Фалько Л.І.* Управлінські інформаційні системи в аналізі та аудиті: Навч. посібник / Миколаїв. держ. ун-т ім. В.О. Сухомлинського. – Миколаїв: НУК, 2010. – 154 с.
4. *Гура Н.О.* Бухгалтерський облік як складна інформаційна система // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2011. – №130. – С. 12–15.
5. *Дрозд І.К.* Єдність зовнішнього та внутрішнього контролю в системі фінансово-економічного контролю // Фінанси України. – 2006. – №3. – С. 135–140.
6. *Друкер П.Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 272 с.
7. ЗАО «Украинский институт мебели» // Облік ERP – комплексная автоматизированная система управления предприятием, 2012 // erp.oblik.com.ua.
8. *Іванова Т.С., Постіл С.Д., Сафронова І.О.* Інформаційні системи і технології обліку: Навч. посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. С.П. Ріппи; Держ. податк. адмін. України; Нац. ун-т держ. податк. служба України. – Ірпін: Національний ун-т ДПС України, 2009. – 266 с.
9. *Калога Є.В.* Фінансово-господарський контроль у системі управління / Київський національний економічний ун-т. – К.: Ельга : Ніка-Центр, 2002. – 355 с.
10. *Камінська Т.Г.* Внутрішньогосподарський контроль виробництва біопалива // Національна бібліотека України ім. В.В. Вернадського, 2011 // www.nbuv.gov.ua.
11. *Кнорринг В.И.* Теория, практика и искусство управления. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: НОРМА, 2001. – 528 с.
12. *Коцупатрий М., Гуцаленко У.* Внутрішньогосподарський контроль: організаційні аспекти та класифікаційні ознаки // Наукова бібліотека ТНЕУ, 2011 // www.library.tane.edu.ua.
13. *Крылович А.В.* Информационные технологии в Управлении предприятием // Корпоративный менеджмент. – 2012 // www.cfin.ru.
14. *Курков М.С., Степаненко О.П.* Інформаційні системи у фінансах: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2010. – 376 с.
15. *Мельник М.В., Пантелеев А.С., Звездин А.Л.* Ревизия и контроль: Учебное пособие / Под ред. проф. М.В. Мельник. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. – 520 с.
16. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: СПб.; К.: Вильямс, 2008. – 665 с.
17. Облік, контроль і аналіз у міжнародному бізнесі: управлінський аспект: Монографія / За заг. ред. проф. Л.О. Сухаревої. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 213 с.
18. *Палий В.Ф.* Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета): Монография. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 278 с.
19. Производство // Облік ERP – комплексная автоматизированная система управления предприятием, 2012 // erp.oblik.com.ua.
20. *Семенов Г.А., Козуб О.В.* Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу: Монографія / Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2011. – 215 с.
21. Сучасні проблеми розвитку системи обліку в Україні: Монографія / М.С. Пушкаря та ін.; За ред. д-ра екон. наук., проф. М.С. Пушкаря; Терноп. нац. екон. ун-т, Центр дослідж. контролінгу. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 268 с.
22. *Терещенко Л.О., Матієнко-Зубенко І.І.* Інформаційні системи і технології в обліку. – К.: КНЕУ, 2004. – 187 с.
23. *Томпсон А.А., Стрикленд Ш.А.Д.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2003. – 924 с.
24. Управление – это наука и искусство / А. Файоль и др. – М.: Республика, 1992. – 352 с.
25. *Ушакова І.О., Плеханова Г.О.* Інформаційні системи та технології на підприємстві: Конспект лекцій. – Харків: ХНЕУ, 2009. – 127 с.
26. Функциональность // Облік ERP – комплексная автоматизированная система управления предприятием, 2012 // erp.oblik.com.ua.
27. *Швець В.Г.* Теорія бухгалтерського обліку: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2006. – 444 с.
28. *Яковлев Ю.П.* Контролінг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.
29. *Aaker, D.* (2009). Develop a Common Planning Process and Information System: CMO Strategies for Facilitating Silo Cooperation. Harvard Business School Press. 25 s.
30. *Ackoff, R.* (1999). Ackoff's Best: His Classic Writings on Management. Wiley. 356 p.

31. *Ansoff, I.* (2006). *The Secrets of Strategic Management: The Ansoffian Approach*. BookSurge Publishing. 192 p.
32. *Financial Management* // Sagesoftware – An ERP & CRM Solution Provider Company, 2012 // www.sagesoftware.co.in.
33. *O'Donnell, C., Koontz, H., Wehrich, H.* (1988). *Management*. McGraw-Hill Education. 685 p.
34. *Porter, M.* (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. 397 p.
35. *Taylor, F.* (2011). *The Principles of Scientific Management*. CreateSpace. 42 p.

Стаття надійшла до редакції 30.01.2012.