

Аналітичне забезпечення розробки і реалізації управлінських стратегічних рішень

Рябенко Л.М.

асистент кафедри статистики та економічного аналізу
Національного університету
біоресурсів і природокористування України

У статті охарактеризовано аналітичне забезпечення розробки, підтримки та реалізації стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства. Виокремлено завдання, що постають перед стратегічною аналітичною підсистемою, яка забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Запропоновано організаційну модель аналітичного забезпечення процесу розроблення і прийняття стратегічних рішень, а також шляхи трансформації системи аналітичних показників для задоволення інформаційних потреб стратегічного управління.

Ключові слова: аналітичне забезпечення, стратегічний розвиток, управлінські стратегічні рішення, система аналітичних показників.

Рябенко Л.М. АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В статье охарактеризовано аналитическое обеспечение разработки, поддержки и реализации управленческих решений по развитию предприятия. Выделены задачи, стоящие перед стратегической аналитической подсистемой, которая обеспечивает принятие обоснованных управленческих решений. Предложена организационная модель аналитического обеспечения процесса разработки и принятия стратегических решений, а также пути трансформации системы аналитических показателей для удовлетворения информационных потребностей стратегического управления.

Ключевые слова: аналитическое обеспечение, стратегическое развитие, управленческие стратегические решения, система аналитических показателей.

Riabenco L.M. ANALYTICAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF MANAGERIAL STRATEGIC DECISIONS

The analytical providing for the development, support and implementation of managerial strategic decisions on enterprise development is described in the article. The tasks set forth in strategic analytical subsystem, that provides the adoption of management decisions, are singled out. The organizational model of analytical providing for the process of development and adoption of strategic decisions and ways of transformation of the system of analytical indicators to meet the information needs of strategic management is proposed.

Keywords: analytical providing, strategic development, managerial strategic decisions, system of analytical indicators.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Однією з найважливіших умов результативного управління розвитком підприємства є створення ефективної системи інформаційного забезпечення. Найважливішим елементом такої системи є обліково-аналітичне забезпечення, за допомогою якого відбуваються спостереження, збирання, реєстрація та аналізування інформації про внутрішнє середовище підприємства, а також оцінюється його зовнішнє оточення. Однак на сучасних підприємствах обліково-аналітичне забезпечення має несистематизований характер. При цьому облікова підсистема є більш розвинутою, що обумовлено нормативними вимогами щодо її організації, а аналітична є недостатньо розвинутою. Це призводить

до низького рівня обґрунтованості розробки, прийняття і підтримки управлінських рішень, особливо стратегічного характеру. Як наслідок, більшість управлінських рішень приймається на основі інтуїції, минулого досвіду, а не в результаті глибокого аналітичного осмислення проблеми, що виникла. Тому удосконалення аналітичного забезпечення прийняття стратегічних рішень є необхідною передумовою підвищення якості управління функціонуванням і розвитком підприємства.

На сучасному етапі становлення системи управління розвитком підприємства невирішеними є такі завдання: методологія та організація аналітичного забезпечення управління на підприємстві; підвищення аналітичності процесу розроблення стратегічних

рішень; інтеграція аналізу з іншими управлінськими функціями підприємства; оцінка результативності аналітичного забезпечення управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Протягом останніх років дослідження теорії та практики аналітичного забезпечення процесу розроблення і прийняття стратегічних рішень знайшло відображення в роботах Р.Ф. Брухацького, С.В. Власюк, Р.Р. Герсамії, Л.В. Гнилицької, О.Д. Гудзинського, В.І. Довбенка, Г.І. Кіндрацької, І.Д. Лазаришиної, В.І. Отенка, А.А. Пилипенка, П.Р. Пуцентейло, О.Д. Радченка, В.К. Савчука, І.І. Сардачук, Н.І. Синькевич, Р.В. Федорович, З. Є. Шершньової та інших науковців.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на всю цінність наукового внеску вчених, як і раніше, існує низка невирішених теоретичних й практичних питань, пов'язаних з невідповідністю методології та організації аналітичного забезпечення процесу розроблення, прийняття, підтримки і реалізації стратегічних управлінських рішень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Головною метою роботи є розробка теоретичних засад аналітичного забезпечення розробки, прийняття, підтримки та реалізації стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне підприємство – це складна соціально-економічна система, в якій всі елементи (ресурси, технологічні та виробничі процеси) знаходяться в постійній взаємодії. Підвищеною складністю і невизначеністю характеризується зовнішнє середовище його функціонування, яке здійснює постійний вплив на результати діяльності підприємства. За таких умов підприємство повинне сформулювати систему управління, яка забезпечила б високу ефективність роботи, конкурентоспроможність, стійке положення на ринку та можливість розвитку відповідно до поставлених цілей і визначеної місії.

Управління стратегічним розвитком є новою підсистемою управління підприємством, тому воно потребує формування відповідного аналітичного забезпечення. Цей процес у наукових працях особливо останнім часом називають обліково-аналітичною системою, обліково-аналітичним забезпеченням, інформаційно-аналітичним забезпеченням або суто аналітичною системою чи аналітичним забезпеченням управління.

Дослідження у цьому напрямі розпочалися у середині 90-х рр. ХХ ст., коли Л.В. Поповою було введено термін «обліково-аналітична система», що характеризує впорядковане формування інформації з облікових і звітних даних [2, с. 35]. У визначенні дефініцій понять слушною є думка В.С. Леня, який зазначає, що найбільш широке наповнення має термін «обліково-аналітична система», а термін «система обліково-аналітичного забезпечення» є йому підпорядкованим тому, що у другому терміні є слово «забезпечення», яке обмежує його зміст порівняно з терміном «обліково-аналітична система». Тобто є обліково-аналітична система і є її підсистема обліково-аналітичного забезпечення, яка має тематичні елементи (підсистеми наступного рівня). Перший термін, згідно з нашим розумінням, характеризує систему, яка виробляє інформацію для зовнішніх та внутрішніх користувачів, а другий термін характеризує її підсистему, яка виробляє інформацію (кінцевий продукт) для прийняття управлінських рішень внутрішніми користувачами [6, с. 12].

Такої ж думки дотримується О.М. Євстаф'єва, яка зазначає, що обліково-аналітична система – це впорядкована сукупність взаємодіючих, взаємозалежних елементів, що дають змогу сформулювати обліково-аналітичне забезпечення бізнес-процесів комерційної організації за допомогою збору, реєстрації, узагальнення, аналізу інформації та здійснення контрольних дій з метою оцінки ризиків істотного її перекручування; забезпечує реалізацію основних функцій управління, зокрема облікової, аналітичної, планової, контрольної, мотиваційної й регулювання для прийняття ефективних рішень на всіх рівнях управління [3].

Р.П. Юзва вважає, що обліково-аналітичне забезпечення управління сукупністю облікових та аналітичних процесів, об'єднаних в обліково-аналітичну систему та спрямованих на задоволення інформаційних потреб користувачів шляхом перетворення первинної інформації в узагальнюючу згідно з визначеними цілями, а також нормативно-правовим, методичним, організаційним, програмним, математичним, технічним та ергономічним забезпеченнями [9, с. 6].

В.Ф. Яценко зазначає, що облік і аналіз можуть ефективно працювати на потреби управління лише в рамках обліково-аналітичного забезпечення як його основні складові за умови адаптації одна до одної та до формалізованих запитів користувачів [10, с. 82].

М.Г. Чумаченко вважає, що частка економічної інформації, що отримується через систему бухгалтерського обліку, перевищує 70% [4, с. 26]. На нашу думку, неможливо визначити відсоткове співвідношення та значимість обліку чи аналізу в інформаційному забезпеченні потреб управління, оскільки за допомогою обліку формуються ретроспективні дані про діяльність підприємства, а за допомогою аналітичних процедур вони трансформуються в інформацію, придатну для розробки і прийняття управлінських рішень.

Найбільш слушною є думка С.М. Галузіної, яка, дослідивши поняття обліково-аналітичної інформації, стверджує, що аналітична складова в ньому має два основні значення. З одного боку, аналітична інформація – частина облікової інформаційної сукупності, яка відповідає вимозі аналітичності. При цьому аналітичні облікові показники є підмножиною множини облікових показників. З іншого боку, аналітична інформація становить вид економічної інформації, отриманої з облікової інформації в результаті дій функцій управління (аналіз і синтез) [1. с. 182].

П.Р. Пуцентейло виокремлює аналітичну систему, яка забезпечує кількісну та якісну оцінку змін, що відбуваються в керованому об'єкті. Вона дає змогу вчасно побачити тенденції розвитку як небажаних, так і прогресивних явищ. На основі різних методик аналізу розробляються варіанти управлінських рішень, які дають змогу загальмувати розвиток негативних тенденцій і створити сприятливі умови для прогресивного сталого розвитку. За допомогою аналізу виявляють невикористані внутрішні резерви, що сприяє ефективному розвитку підприємства. Аналітична система – це основа для вироблення оптимальних управлінських рішень для управління сталим розвитком підприємства. Аналітична інформація забезпечує реалізацію основних функцій управління, зокрема планування і контролю. Отже, взаємозв'язок аналітичного та інформаційного забезпечення є беззастережним, тому одними з основних проблем формування аналітичного забезпечення є недостатня достовірність та низька оперативність надходження інформації. [7, с. 198.] Ми погоджуємося з думкою А.Г. Загороднього, який визначає, що облікове та аналітичне забезпечення – це дві підсистеми обліково-аналітичної системи, зокрема, він зазначає, що обліково-аналітичне забезпечення менеджменту підприємства – це сформована на засадах системного підходу

форма організації усіх видів обліку та аналізу, метою якої є забезпечення менеджерів підприємства та інших зацікавлених осіб інформацією для прийняття поточних і стратегічних управлінських рішень, а також для контролю за їхньою реалізацією. Ця система об'єднує підсистеми облікового та аналітичного забезпечення, а також підсистему контролю. Перша підсистема охоплює всі види обліку (фінансовий, податковий, управлінський), друга – всі види фінансового та економічного аналізу, а третя – внутрішній та фінансовий контроль суб'єкта господарювання.

Аналітичне забезпечення розробки стратегічних управлінських рішень – це діяльність, яка дає змогу отримувати, обробляти, аналізувати, створювати та зберігати інформацію стратегічного характеру для вироблення однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Аналітична підсистема гарантує, що інформація буде доступна на всіх функціональних рівнях організаційної ієрархії та управління.

За результатами аналізу діяльності підприємства оцінюють реальний стан його фінансово-господарської діяльності; порівнюють з відомими аналогами або базовими характеристиками, нормативними величинами; виявляють зміни фінансового стану в просторово-часовому розрізі; встановлюють основні фактори, що викликали зміни в операційній, фінансовій, інвестиційній та інших видах діяльності; складають прогноз основних тенденцій розвитку на перспективу. При цьому велике значення набувають питання формування аналітичного забезпечення, за допомогою якого відбувається прискорення процесів оброблення даних і прийняття рішень, як наслідок, більш швидкої і продуманої адаптації до змін ринку. Слід визначити теоретичну основу поняття «аналітичне забезпечення». Сучасні вчені досить часто ототожнюють це поняття з аналізом. Однак, на нашу думку, аналітичне забезпечення є більш широким поняттям. Воно є складовою інформаційної системи управління підприємством, а економічний аналіз є одним з інструментів створення системи аналітичного забезпечення. Модель аналітичного забезпечення підприємства можна представити схематично (рис. 1).

Аналітичне забезпечення будується на основі даних, що одержують у режимі реального часу з системи бухгалтерського обліку, а також інших доступних джерел даних, які можуть знадобитися під час прийняття стра-

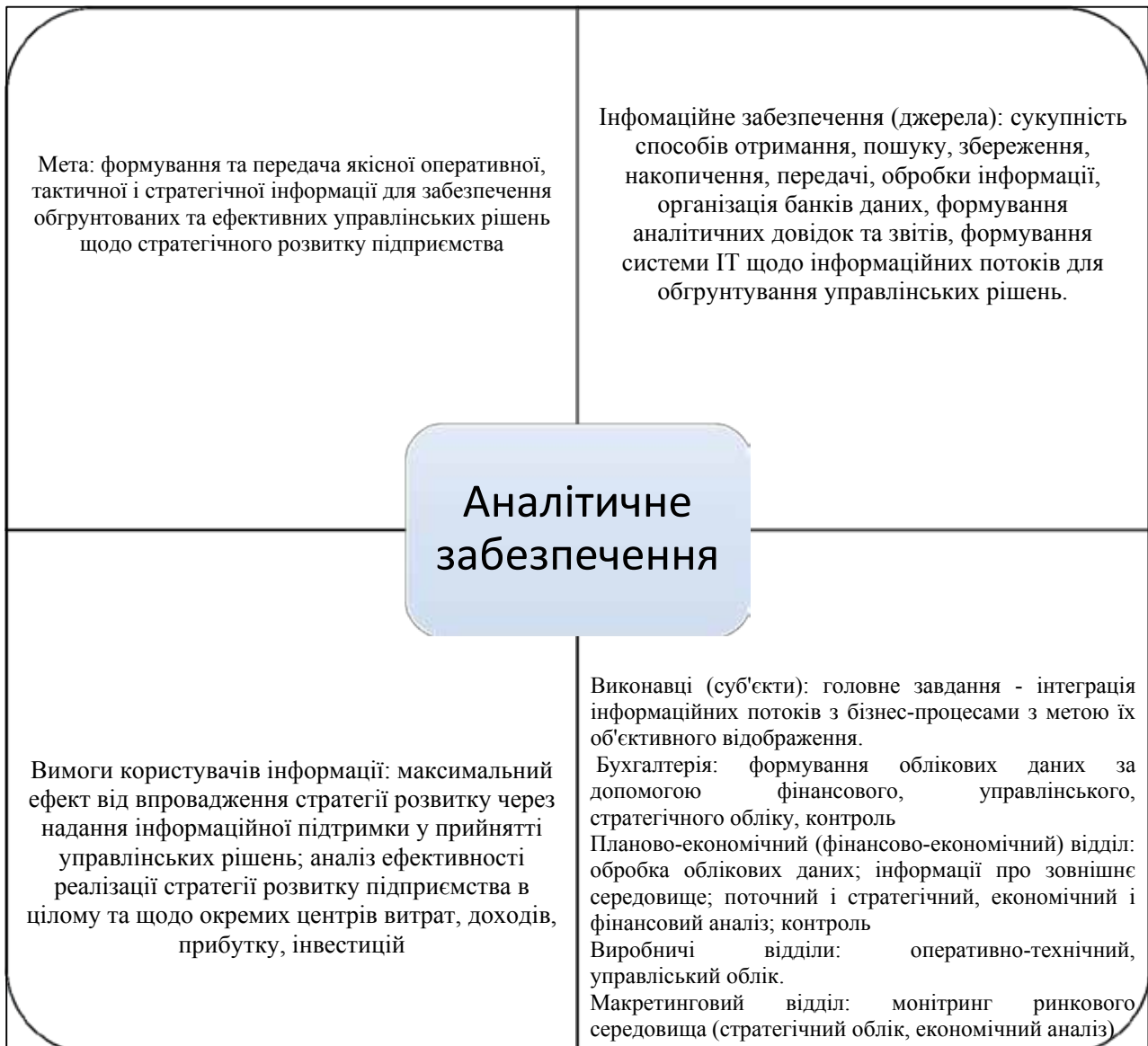


Рис. 1. Організаційна модель аналітичного забезпечення процесу розроблення і прийняття стратегічних рішень

тегічних рішень. Базовий комплекс аналітичного забезпечення стосується всієї управлінської вертикалі (від окремих підрозділів чи виконавців до вищого керівництва). Аналітичне забезпечення є сполучною ланкою між системами обліку, зокрема збирання інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище і процесом прийняття управлінських рішень. Ключовою функцією аналітичного забезпечення є акумулювання інформації про всі види діяльності підприємства (операційна, економічна, фінансова, інвестиційна, інноваційна тощо), відповідно, від первинного обліку до фінансової, бухгалтерської та статистичної звітності, а також позаоблікових даних про стан зовнішнього середовища.

За способами застосування аналітичне забезпечення поділяється на підсистеми для вирішення оперативних, тактичних і стратегічних завдань.

Оперативний рівень – це рівень елементарних операцій і дій, які виконуються окремими виконавцями чи невеликими групами працівників. Фактично на цьому рівні формуються первинні документи. Основний аспект аналітичної роботи для вирішення оперативних завдань полягає у збиранні та групуванні інформації для її подальшої систематизації та обробки на тактичному рівні.

На тактичному рівні за допомогою аналітичної підсистеми формується звітність по підприємству, його підрозділах та бізнес-напрямах в

розрізі нетривалих часових періодів (тиждень, місяць, квартал, рік), аналізуються ретроспективні дані по окремих функціональних сферах (виробництво, маркетинг, фінанси) та підприємства загалом. Готується інформація для прийняття тактичних рішень. Здійснюється контроль за рівнем виконання прийнятих рішень.

Стратегічна аналітична підсистема призначена для керівництва й слугує для прийняття управлінських рішень щодо перспектив стратегічного розвитку підприємства.

Можна визначити такі завдання, що постають перед стратегічною аналітичною підсистемою: комплексна оцінка діяльності підприємства з одночасним контролем найістотніших її напрямів; аналіз звітної та іншої інформації про діяльність підприємства та фактори зовнішнього середовища, формування банків даних для виявлення довгострокових тенденцій з метою прогнозування перспективи його розвитку.

На підставі аналізу управлінських процедур можна побудувати модель аналітичного забезпечення процесу розроблення і прийняття рішень (рис. 2).

Оскільки підприємство – це відкрита соціально-економічна система, то будь-яке рішення, що приймається, стосується як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Тому обґрунтування мети стратегічного рішення повинно супроводжуватися аналізом внутрішніх тенденцій та зовнішніх можливостей і загроз. При цьому може використовуватися інформація вже здійснених досліджень щодо прийняття інших стратегічних рішень.

На етапі визначення і прогнозування розвитку ситуації необхідно проаналізувати фактори, що мають безпосереднє відношення до рішень, які приймаються, за допомогою ситуаційного аналізу з використанням методів вивчення динаміки та методів прогнозування.

Надалі потрібно розробити якомога більшу кількість варіантів рішень з використанням методів стратегічного аналізу, особливо матричного та індикаторного типу.

Для оцінки рішень необхідно сформулювати критеріальну базу оцінки розроблених варіантів стратегічних рішень. Залежно від характеру рішення критерії можуть бути кількісними і якісними. Кількісні базуються на очікуваних вигодах і витратах, співвідношенні між наявним та необхідним обсягом ресурсів, можливістю їх залучення зі сторони, оцінкою ступеня впливу вибраного стратегічного рішення на основні результативні показники діяльності підприємств. До основних якісних критеріїв

можна віднести достатність рівня компетенції персоналу щодо реалізації різних варіантів стратегічних рішень, зрозумілість рішення, рівень реалістичності тощо.

Для вибору найоптимальнішого варіанта рішення необхідно використовувати факторний, порівняльний аналіз та інші методи оцінки критеріальної бази.

На етапі узгодження шляхом підготовки аналітичних записок відбувається представлення рішення для різних рівнів управління, на яких воно узгоджується залежно від їх цільової орієнтації.

На наступному етапі необхідно підготувати узагальнену аналітичну характеристику підготовленого стратегічного рішення з урахуванням зауважень всіх підрозділів, з якими проводилося його узгодження, для прийняття і остаточного затвердження.

Для реалізації рішень та оцінки ступеня досягнення поставлених цілей доцільно проводити моніторинг шляхом збору інформації про зміну обраних показників під впливом прийнятих рішень.

З метою реалізації контролю необхідно аналізувати відхилення з доповненням факторного аналізу визначення і персоніфікацією їх причин. Отримана на цьому етапі інформація використовується для розробки коригуючих заходів або в процесі обґрунтування і прийняття майбутніх стратегічних рішень.

Характеризуючи аналітичну роботу на сільськогосподарських підприємствах, ми орієнтуємося на наявну інформаційну базу, цільову спрямованість, систему показників та методика їх оцінки. Зауважимо, що ця база досить різна і залежить від організаційно-правової форми господарювання. Також необхідно звернути увагу на практику аналітичної роботи, що проводиться на підприємствах, і вивчення аналітичних дисциплін у навчальних закладах. Під час навчання майбутні фахівці вивчають економічний, фінансовий, стратегічний та інші види аналізу. Під час їх вивчення акцентується увага на певній системі показників, які нібито згруповані за напрямками діяльності. Як правило, ці системи показників не завжди пов'язані між собою, відірвані одна від одної як за формою, так і змістом. Вони розрізнено характеризують різні функціональні галузі діяльності підприємства, що, як наслідок, не відповідає потребам управління стратегічним розвитком підприємства.

Забезпечити потреби управління стратегічним розвитком суто методами стратегічного аналізу неможливо, оскільки він, як правило,



Рис. 2. Аналітичне забезпечення розробки, прийняття і реалізації стратегічних управлінських рішень

носить описовий, експертний (суб'єктивний), ймовірнісний характер, що не дає змогу трансформувати сформовані на його основі стратегічні цілі в конкретні дії або ж об'єктивно

оцінити в конкретних кількісних показниках ступінь їх досягнення.

В сучасних умовах відбувається зміна аналітичної парадигми шляхом зменшення ролі

облікової моделі та підвищення значення вартісної концепції аналізу. Це пов'язано з тим, що аналіз на основі облікових даних має ретроспективний характер. При цьому виникає суттєвий часовий лаг між інформацією, на основі якої приймаються рішення, та реальною ситуацією, на яке воно спрямовується. Вартісно-орієнтований підхід до аналізу базується на теперішніх можливостях економічної діяльності та орієнтується на майбутнє. Еволюційний розвиток концепції вартісної оцінки ефективності діяльності підприємства привів до формування нових підходів, що отримали назву стратегічного вимірювання (англ. "strategic measurement"). Серед найпопулярніших концепцій початку XXI ст. слід назвати концепцію комплексного аналізу даних (Data Envelopment Analysis), модель вимірювання досягнень (Performance Measurement Model), збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), вартісний підхід до оцінки підприємства (Value Based Management).

Для потреб управління стратегічним розвитком потрібна або нова система показників, або трансформація наявної з орієнтацією на стратегічні цілі. Найдоцільнішим способом трансформації, на нашу думку, є збалансована система показників (ЗСП), яка дає змогу пов'язати, з одного боку, конкретні дії, що оцінюються за допомогою традиційних показників, з формуванням і реалізацією стратегій, а з іншого боку, розрізнені блоки показників в єдину систему, орієнтовану на досягнення конкретних загальних цілей підприємства. У вигляді інформаційних потоків виступають звіти, форми і порядок надання яких регулюють зміст, обсяг, періодичність надання та користувачів інформації. Впровадження збалансованої системи показників (ЗСП) проводиться таким чином, щоб пов'язати традиційні показники зі стратегічними цілями розвитку підприємства і тим самим формалізувати причинно-наслідкові зв'язки між окремими перспективами стратегії розвитку. ЗСП складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків показників, таких як фінансова складова, маркетингова складова, внутрішні бізнес-процеси, складова навчання і розвитку. При цьому кожне підприємство може самостійно вибирати конкретні показники для оцінки цих напрямів діяльності з урахуванням власної специфіки функціонування.

В сучасних умовах важливу роль починають відігравати показники вартості підприємства, найпоширенішими з яких є MVA, SVA, EVA. До переваг таких показників можна від-

нести те, що вони є одним з основних індикаторів результативності діяльності підприємств; характеристикою рівня добробуту і збагачення власників (акціонерів) підприємств; головним індикатором його інвестиційної привабливості; показником рівня конкурентоспроможності підприємства; одним з основних параметрів життя антикризових та реструктуризаційних заходів.

Як ключовий індикатор зростання вартості використовується показник доданої економічної вартості (EVA). Це показник, який відображає процес створення вартості і може бути розрахований для всіх підприємств, а не тільки для тих, акції яких котируються на фондовому ринку. EVA визначається як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування і витратами на капітал за той же період. Особливістю його є те, що він піддається суттєвому коригуванню з точки зору облікових даних економічного прибутку та вартості активів [8, с. 52]. EVA – зручний показник, що дає уявлення про результати діяльності підприємства в будь-якому окремо взятому році. Він характеризує внесок у вартість підприємства в одиничний період часу. Принципова відмінність методу полягає в тому, що він ґрунтується не на грошовому потоці, а на ключових факторах вартості і, як наслідок, вимагає менше вихідної інформації.

Слід зазначити, що сільськогосподарські підприємства поряд з традиційною системою показників майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності тощо останніми роками починають широко використовувати VBM-показники EBITDA і маржинальну EBITDA. Також використовуються такі показники, як чистий операційний прибуток після оподаткування NOPAT, або чистий операційний дохід за вирахуванням скоригованих податків NOPLAT. Слід зазначити, що хоча показники EBITDA і NOPAT мають статичний характер і не враховують динаміку операційної діяльності підприємства та зміни його ринкової вартості, але вони є більш інформаційно місткими, характеризують чисту вигоду та прибуток від основного виду діяльності. У зв'язку з розширенням присутності підприємств на світових фондових ринках великого значення набувають показники зростання, серед яких слід назвати зростання прибутковості акцій (EPS) і показник зростання ціни і прибутковості (PEG), внутрішню норму прибутковості по проектах (IRR).

Таким чином, можна відзначити, що поява VBM-концепції стала наслідком посилення

стратегічних акцентів в менеджменті, посилення важливості розуміння пріоритетності прибутку майбутніх періодів і джерел його генерування. Підхід, закладений в цю концепцію, орієнтує підприємство на приріст вартості, яка залежить від безлічі факторів, зокрема від масштабу реінвестування прибутку. Крім арифметичного зростання факторів виробництва, в цьому разі виникає ефект синергії і ефект масштабу, що приносять додаткові економічні вигоди.

Висновки з цього дослідження. Аналітичне забезпечення процесу розробки і прийняття управлінських рішень дає змогу системі управління стратегічним розвитком підприєм-

ства отримати ефективні інструменти оцінки стану бізнесу на основі системи збалансованих показників; оцінювати перспективи розвитку; підвищувати обґрунтованість прийняття управлінських рішень; узгоджувати оперативні плани і бюджети зі стратегічними цілями; розширювати можливості аналітики, надані банком даних, засобами багатомірного аналізу інформації, прогнозування й моделювання різних ситуацій; розширення можливостей стратегічного управління на основі засобів аналізу й звітності. Таким чином, аналітичне забезпечення прийняття стратегічних управлінських рішень дає змогу підвищувати результативність розвитку підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Галузіна С.М. Аспекти підвищення ролі учетно-аналітичної інформації в системі управління організацією : [монографія] / С.М. Галузіна. – СПб. : Знання, 2006. – 392 с.
2. Теоретичні аспекти формування обліково-аналітичного механізму менеджменту / [О.Д. Гудзинський, Г.Г. Кірейцев, Т.М. Пахомова] // Облік і фінанси АПК. – 2008. – № 3. – С. 89–93.
3. Евстафьева Е.М. Методология формирования учетно-аналитического обеспечения управления собственным капиталом коммерческой организации / Е.М. Евстафьева // Управленческий учет. – 2011. – № 1. – С. 4–13.
4. Економічний аналіз: [навч. посібник] / [М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатов]; за ред. М.Г. Чумаченка. – К. : КНЕУ, 2001. – 540 с.
5. Загородній А.Г. Консолідація обліково-аналітичної інформації / А.Г. Загородній // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць / відп. ред. О.Є. Кузьмін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 92–99.
6. Лень В.С. Обліково-аналітичне забезпечення: визначення поняття / В.С. Лень // Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 11 грудня 2015 року). – Чернігів : Черніг. нац. технол. ун-т, 2015. – С. 69–73.
7. Пуцентейло П.Р. Особливості функціонування аналітичного забезпечення підприємств / П.Р. Пуцентейло // Інноваційна економіка. – 2015. – № 1. – С. 194–198.
8. Таранов І.В. Оцінювання ефективності діяльності компанії в системі вартісноорієнтованого управління / І.В. Таранов // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 3 (36). – С. 47–60.
9. Юзва Р.П. Обліково-аналітичне забезпечення управління діяльністю підприємств спиртової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Р.П. Юзва ; Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль, 2011. – 20 с.
10. Яценко В.Ф. Теоретико-методологічний генезис сутності та змісту обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством / В.Ф. Яценко // Вісник ЖДТУ. – 2013. – № 3 (65). Серія: Економічні науки. – С. 75–83. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : file:///F:/C/Vzhdtu_econ_2013_3_12.pdf.