

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-138>

УДК 346.9:347.4

СИСТЕМНЕ ОСМИСЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ НЕФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІНСЬКО-ОБЛІКОВІЙ ПРАКТИЦІ

SYSTEMATIC UNDERSTANDING OF THE USE OF NON-FINANCIAL INDICATORS IN MANAGEMENT AND ACCOUNTING PRACTICE

Андросенко Олена Олексіївна

кандидат економічних наук, доцент кафедри,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8579-1283>

Androsenko Olena

State university of trade and economics

У статті досліджено роль і значення нефінансових показників в оцінці діяльності підприємства, наведено систему нефінансових показників, які розкривають змістовні основи діяльності сучасних підприємств. На основі використання методів аналізу та синтезу визначено особливості формування та використання нефінансової інформації в управлінському обліку. Зроблено висновок, що інтеграція нефінансових показників в облікову систему та поєднання їх з традиційними показниками оцінки ефективності діяльності дозволить аналізувати будь-яку господарську ситуацію, що прямо чи опосередковано впливає на кінцевий результат, моделюючи ймовірність настання тієї чи іншої події в майбутньому, створивши тим самим єдину основу для прийняття фінансово-економічних та господарських рішень.

Ключові слова: управлінський облік, нефінансові показники, управлінські рішення, структура, елементи, результативність.

The purpose of the article is a systematic understanding of the use of non-financial indicators in managerial and accounting support for making managerial decisions. First of all, such opportunities are used as part of a financial assessment, since it is not difficult to determine the profitability based on the marginal income of each produced product group at the enterprise, the material and energy intensity of each division, the specific weight of variable and fixed costs for each type of product or center of responsibility, etc. Based on the use of methods of analysis and synthesis, the paper reflects the peculiarities of the formation and use of non-financial information in management accounting. The article reveals the role and significance of non-financial indicators in the assessment of the company's activity, and provides a system of non-financial indicators that reveal the meaningful foundations of the activity of modern enterprises. It was determined that the toolkit of non-financial assessment includes a unique subject and subject of assessment, as well as a composition of coefficients calculated for the purpose of determining the effectiveness and profitability of management accounting objects. The subject of non-financial assessment is the internal environment of each separate accounting and analytical object (subdivision of the enterprise) in terms of natural indicators of its functioning. Hence, the dynamic processes of the functioning of the accounting objects and their impact on the individual and aggregate results of the activity by calculating and measuring qualitative indicators - non-financial coefficients – are determined as the subject of assessment. It was concluded that the integration of non-financial indicators into the accounting system and their combination with traditional performance evaluation indicators will allow analyzing any economic situation that directly or indirectly affects the final result, modeling the probability of the occurrence of this or that event in the future, thereby creating a single basis for making financial, economic and business decisions.

Keywords: management accounting, non-financial indicators, management decisions, structure, elements, performance.

Постановка проблеми. Перевагою сучасного етапу розвитку суспільства та економіки є різноманітність підходів до інформаційного

забезпечення системи управління підприємством. Інформація є з'єднуючим елементом, фундаментом, результатом бізнес-проце-

сів, які є основою життєдіяльності суб'єкта господарювання. У загальній «економічній картині» інформаційна система – це базова основа управлінської діяльності, що дозволяє приймати раціональні управлінські рішення з огляду на оціночні показники.

При цьому оціночні показники, будучи інструментом оперативного контролю, повинні бути орієнтовані на можливості управлінського обліку надавати аналітичні дані щодо всіх об'єктів управління: носіїв витрат, центрів витрат та центрів відповідальності.

У той же час нині складні управлінські рішення приймаються на основі вибору найбільш раціонального з них з урахуванням значної кількості можливих альтернатив. На цей вибір впливають різні чинники. Серед найважливіших – ті, які потребують аналізу та оцінки, виділяється політична ситуація, близькість до театру воєнних дій; ризики ушкодження майна; наявність кваліфікованого персоналу, який не підлягає мобілізації; наявність фінансових та матеріальних ресурсів; інформація про результати бізнесу в умовах його передислокації; дані моніторингу зовнішнього оточення, які становлять якісний потенціал інформаційного забезпечення управління. Нерівнозначною є питома вага корисності кожного з названих факторів у отриманні реальної економічної картини діяльності підприємства, при тому, що результативність досягається за умови участі в процесі прийняття рішення осіб, які мають належний досвід систематизації інформації та її використання з урахуванням необхідності одночасного аналізу фінансових та нефінансових показників.

Значна кількість показників фінансової діяльності підприємств акумулюються системою фінансового обліку та використовуються управлінським обліком як базова інформація, що визначає параметри ефективності, рентабельності, економічної стійкості тощо.

У той же час характерною рисою сучасного управлінського обліку є його орієнтація на систему неекономічних (нефінансових) показників, що дозволяють розглядати підприємство з урахуванням різноманіття процесів, що відбуваються в його внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

До проблем використання системи управлінського обліку з метою інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень зверталися Биба В. В., Матюшина Ю. І. [1], Бруханський Р. Ф. [2], Голик В. Р. [3], Дідоренко Т., Белова І. [4], Єршова Н. Ю. [5], Задорожний З.-М. В.,

Аверкин Я. Ф. [6], Косташ Т. В., Карп А. Г. [7], Мазаракі А., Фоміна О. [9], Марущак Л. [10], Михальська О. [11], Мурашко І. [12], Проданчук М. А. [13], Шмиголь Н. М. [15] та інші.

Не зважаючи на те, що вищезазначеними вченими досліджено широке коло питань, пов'язаних із функціонуванням системи управлінського обліку, окремі питання, які мають принциповий характер для розвитку цієї інформаційно-аналітичної системи все ще потребують подальшого опрацювання. Саме таким питанням є визначення можливості використання нефінансових показників в управлінському обліку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є системне осмислення використання нефінансових показників в управлінсько-обліковій підтримці прийняття управлінських рішень. Для досягнення мети визначено наступні завдання: сформулювати напрями оціночної діяльності об'єктів управлінського обліку на підприємстві; визначити концептуальну основу нефінансової оцінки обліково-аналітичних напрямів діяльності підприємства; дослідити інтеграцію нефінансової інформації в облікову систему та розкриття її у звітності.

Виклад основного матеріалу дослідження. При виборі економічної бази оціночних нефінансових показників діяльності українських підприємств доцільно орієнтуватися на конкретний напрямок діяльності підприємства у розрізі бізнес-процесів. У першу чергу такі можливості використовуються в рамках фінансової оцінки, оскільки не важко визначити рентабельність за маржинальним доходом кожної виробленої товарної групи на підприємстві, матеріаломемність та енергоємність за кожним підрозділом, питому вагу змінних і постійних витрат за кожним видом продукції або центром відповідальності тощо.

Проте інструментарій нефінансової оцінки має певні переваги перед фінансовими показниками [14]:

– динаміка нефінансових (натуральних) показників надає можливість діагностувати ризики фінансово-економічної діяльності, пов'язані з військовими діями; обсяги відтворення продукції по відношенню до кожної групи обладнання і, відповідно, у кожному центрі витрат. Наприклад, у порівнянні з паспортними потужностями обладнання можна провести первинну оцінку доцільності початку виробництва продукції і зробити висновок про можливість досягнення запланованих цільових показників;

– нефінансові показники дозволяють виявити причину відхилень від норм у розрізі натуральних матеріальних та трудових специфікацій, що надалі може вплинути на формування цільової собівартості й, відповідно, фінансового результату;

– нефінансові показники безпосередньо вимірюють результати діяльності учасників відтворення, дозволяючи здійснити натуральну оцінку вкладу кожного з них у сукупний обсяг виробництва без урахування впливу фінансових чинників. Наприклад, було б помилковим оцінювати функціональні здібності керівників двох виробничих підрозділів за вартісним обсягом виробництва за умови, що ціна одного виробу суттєво відрізняється від ціни іншого;

– нефінансові показники дають більш адекватну оцінку результатів діяльності структурних підрозділів з метою мотивації учасників бізнес-процесів.

Виходячи з наведених переваг, нами запропоновано основні напрями нефінансової оцінки об'єктів управлінського обліку на основі використання даних кількісного обліку результатів відтворювальної діяльності, показників фізичного стану об'єктів обліку та інших натуральних показників. З метою отримання найбільш повної інформації для прийняття управлінських рішень є доцільним здійснювати оцінку нефінансових показників у зв'язку з проведенням оцінки фінансових показників за такими напрямками функціонування об'єктів управління:

- функціональна діяльність;
- прибуткова діяльність;
- витратна діяльність;
- результативність функціонування об'єктів управління.

У межах цього структуру інструментарію оцінки нефінансових показників обліково-аналітичних об'єктів можна представити наступним чином (рис. 1).

Інструментарій нефінансової оцінки включає в себе унікальні суб'єкт і предмет оцінки, а також склад коефіцієнтів, що розраховуються з метою визначення результативності та прибутковості об'єктів управлінського обліку. Суб'єктом нефінансової оцінки є внутрішнє середовище кожного окремого обліково-аналітичного об'єкта (підрозділу підприємства) у розрізі натуральних вимірювачів його функціонування. Звідси як предмет оцінки визначено динамічні процеси функціонування об'єктів обліку та їх вплив на окремий та сукупний результат діяльності шляхом обчислення та вимірювання якісних показників – нефінансових коефіцієнтів.

Відповідно до наведеної структури доцільно застосовувати оцінюючі коефіцієнти, що відображають якісні показники діяльності з обраного обліково-аналітичного об'єкта підприємства у розрізі сфери його діяльності. Так, оцінку нефінансових показників функціональної діяльності об'єктів управлінського обліку пропонується проводити за чотирма основними напрямками відтворювального циклу, а саме: у розрізі логістичної, виробничої, збутової, а також управлінської діяльності. Кожен напрямок діяльності є бізнес-процесом системи менеджменту і вимагає самостійної оцінки результатів його функціонування. У межах кожного із зазначених видів обирається спеціальна система коефіцієнтів, яка характеризує учасників діяльності.

Наприклад, у межах логістичної та збутової діяльності доцільно обчислювати такі коефіцієнти, як рівень складських площ на одиницю

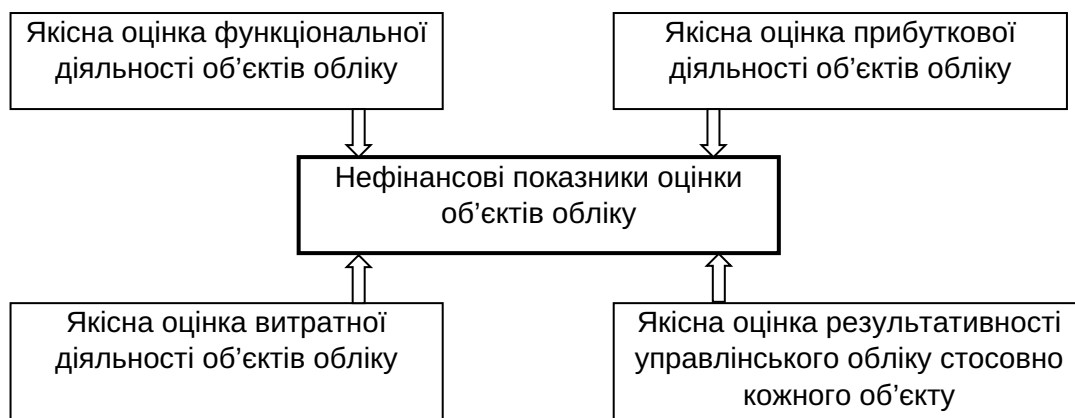


Рис. 1. Структурні елементи нефінансових показників управлінського обліку

Джерело: сформовано автором

запасів, що зберігаються (або готової продукції), середній час зберігання кожної товарної групи складських запасів з моменту доставки до моменту відправлення у виробництво (або до моменту відвантаження замовнику), коефіцієнт забезпеченості виробництва залишками матеріалів, коефіцієнт забезпеченості збутової програми складськими залишками готової продукції та ін. у розрізі кожного підрозділу, «знімання» продукції на кожен метр виробничої площі та інші оціночні показники.

Найбільш об'ємною, з погляду оцінки, з урахуванням нефінансових показників є управлінська діяльність. Позитивна динаміка управлінських витрат сучасного підприємства у сукупному обсязі витрат виправдовує цей інтерес. У зв'язку з цим в економічному аналізі затребуваними можуть стати такі оціночні коефіцієнти, як частка управлінських кадрів щодо кожного бізнес-процесу в загальній сукупності менеджерів, співвідношення кількості управлінських новацій до тієї ж сукупності менеджерів (за умови реалізації новації в системі управління), зіставлення динаміки зростання управлінських кадрів до динаміки зростання обсягів продажу тощо. На рис. 2 представлені основні напрямки оцінки в межах функціональної діяльності обліково-управлінських об'єктів.

Як бачимо з рис. 2, якісну оцінку функціональної діяльності підрозділів доцільно розпочати з оцінки якісних показників логістичної діяльності, оскільки вона є первинним етапом відтворення чи бізнес-процесом. Далі здійснюється якісна оцінка показників у межах

основної (статутної) діяльності – виробництва, надання послуг та інше. Потім проводиться аналітична оцінка натуральних показників збуту (реалізації) продукції і, як завершальний етап нефінансової оцінки функціональної діяльності, якісна оцінка процесу управління загалом.

Отже, системно проведена оцінка якісних нефінансових показників дозволяє визначити ефективність роботи кожного бізнес-процесу, виявити причину «вузького місця» з подальшою розробкою заходів щодо їх усунення.

Наступним виділенням напрямом нефінансової оцінки є якісна оцінка доходної діяльності об'єктів обліку, яку пропонується здійснювати за трьома напрямками: доходи від реалізації продукції основного виду, доходи від реалізації послуг допоміжного виробництва та інші доходи (рис. 3).

Наприклад, розподіл кількості продажів за територіальною ознакою є прикладом нефінансової оцінки доходів підприємства. Або розподіл кількості укладених договорів із замовниками між менеджерами дозволить на основі нефінансової інформації оцінити прибутковий потенціал підприємства. Особливість цього напрямку полягає в тому, що предметом оцінки є динамічні зміни натуральних показників діяльності окремих об'єктів управління, які мають прямий вплив на величину доходів підприємства, такі як кількісний обсяг виробництва підрозділу, в тому числі за асортиментом, а також визначення частки участі підрозділу у загальному доході господарюючого суб'єкта.

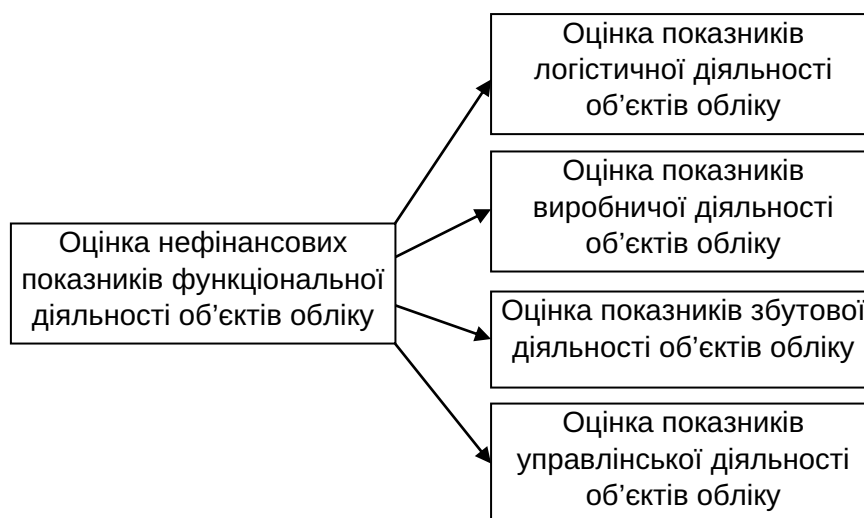


Рис. 2. Основні напрямки оцінки в межах функціональної діяльності обліково-управлінських об'єктів

Джерело: сформовано автором

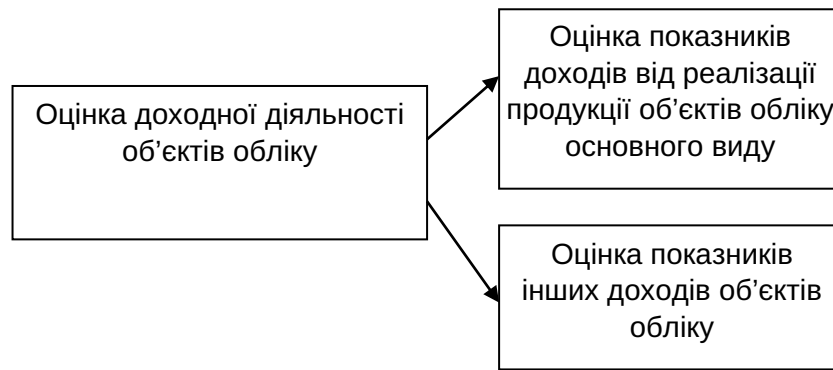


Рис. 3. Нефінансові показники оцінки доходів підприємства

Джерело: сформовано автором

Не менш важливими, для ухвалення управлінських рішень, є результати оцінки видаткової діяльності підприємства, яку також можна подати трьома напрямками (рис. 4).

Наприклад, видатковий потенціал підприємства на основі нефінансових показників оцінки дозволить оцінити такий специфічний нефінансовий показник, як ранжування продукції за рівнем трудомісткості. Це дозволить виділити продукцію, яка потребує професійного вдосконалення майстерності працівників, які її виробляють. Ранжування продукції за рівнем матеріаломісткості, навпаки, дозволить виділити продукцію, що вимагає більш пильної уваги до цінового фактора на вхідну сировину та матеріали. Основним завданням менеджерів щодо цієї продукції стане пошук ідеального співвідношення «ціна-якість».

Якісна оцінка реалізації послуг допоміжного виробництва на підставі натуральних показників також є отримання низки коефіцієнтів, які впливають на дохідність реалізації послуг допоміжного виробництва.

Оцінка якісних показників інших доходів включає в себе розрахунок нефінансових (натуральних) коефіцієнтів, що оцінюють результативність діяльності обліково-аналі-

тичних об'єктів в частині реалізації вироблених продуктів, послуг, які не є безпосереднім предметом виробництва, але здатні принести прямий або непрямий дохід (електроенергія, що виробляється, вода, пар та інші види сировини), збільшення грошових активів за рахунок реалізації основних засобів, а також дозволяє визначити частку участі кожного окремого підрозділу в сукупному доході підприємства від реалізації

Отож, оцінка досліджуваних нефінансових (якісних) показників здійснюється за основними напрямками формування та акумулювання витрат: основної діяльності підрозділів (у частині формування виробничої собівартості) та інших витрат об'єктів управління, у тому числі допоміжного виробництва, комерційних та управлінських витрат підрозділів з можливістю поглибленої оцінки за кожним із напрямів діяльності. Особливо виділено нами блок якісних показників економічності використання ресурсів та іншої сировини у виробничому процесі, оскільки економне витрачання ресурсів надає прямий вплив на позитивний фінансовий результат діяльності підрозділу, а відповідно, і на прибутковість підприємства в цілому. Також пропонується

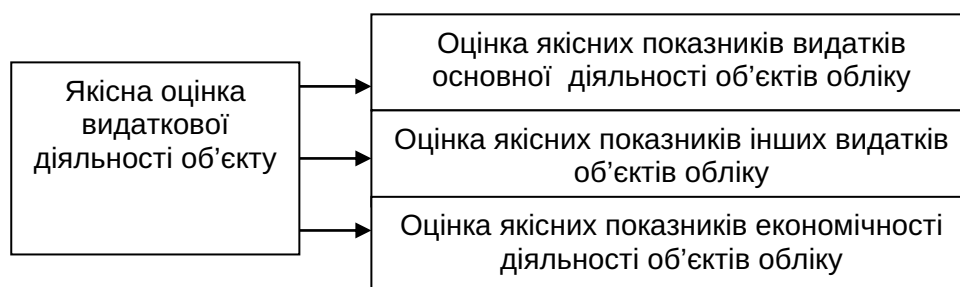


Рис. 4. Показники нефінансової оцінки витратної діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором

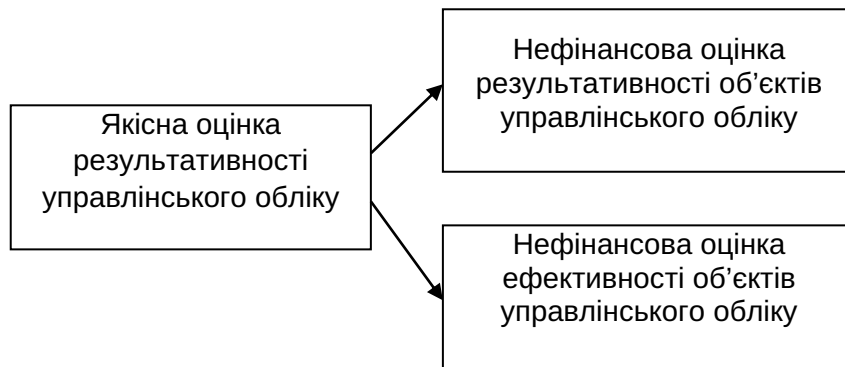


Рис. 5. Результуючі показники нефінансової оцінки управлінського обліку

Джерело: сформовано автором

провести оцінку таких показників, як рівень споживання сировини на одиницю продукції підрозділу, споживання енергії на виробничий цикл чи певний часовий період та інших показників.

Останнім підсумковим етапом у сукупній оцінці стану об'єктів аналітичного обліку є якісна оцінка результативності управлінського обліку. Тут пропонується проводити оцінку показників результативності та ефективності діяльності кожного об'єкта обліку, а також у порівнянні з їх сукупними результатами у натуральних вимірювачах (рис. 5).

Згідно з наведеною структурою, оцінка результатів управлінського обліку здійснюється за двома напрямками: (1) визначення нефінансових факторів, що впливають на результативність та (2) ефективність загальних економічних показників як окремого об'єкта обліку, так і всього підприємства в цілому.

При цьому нефінансова оцінка результативності обліково-аналітичних об'єктів включає визначення нефінансових коефіцієнтів, що впливають на кінцевий результат, і їх порівняння із запланованими показниками по галузі або безпосередньо встановленими на підприємстві. Це можуть бути такі показники, як план-фактне споживання енергії, води, план-фактний обсяг вантажоперевезень та інші натуральні показники.

При якісній оцінці ефективності діяльності об'єктів обліку до уваги беруться дані нефінансових показників у порівнянні з результатами

минулих років (кварталу, місяця) залежно від вибірки [13].

Така оцінка дозволить визначити динаміку обсягів випуску продукції чи споживання сировини, а проведення нефінансової оцінки разом із фінансовою дозволить виявити дійсний стан справ на підприємстві.

Висновки. На основі проведеного дослідження нами сформовано напрями оціночної діяльності об'єктів управлінського обліку на підприємстві та визначено концептуальну основу нефінансової оцінки обліково-аналітичних напрямів діяльності підприємства, що дозволить провести більш якісний аналіз діяльності підприємства. Доцільність та необхідність використання нефінансової інформації та розкриття її у звітності нині вже не викликає сумнівів.

Інтеграція нефінансових показників в облікову систему та поєднання їх з традиційними показниками оцінки ефективності діяльності дозволить аналізувати будь-яку господарську ситуацію, що прямо чи опосередковано впливає на кінцевий результат, моделюючи ймовірність настання тієї чи іншої події в майбутньому, створивши тим самим єдину основу для прийняття фінансово-економічних та господарських рішень, орієнтовану на зростання прибутку при управлінні всіма аспектами діяльності сучасного підприємства.

Подальше дослідження буде спрямовано на формалізацію розрахункових аспектів застосування нефінансових показників в практиці управлінського обліку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Биба В. В., Матюшина Ю. І. Система управлінського обліку: сутність, завдання та етапи впровадження. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 60–62.

2. Бруханський Р. Ф. Стратегічна парадигма управлінського обліку. *Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі* : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. 31 травн. 2018 р. Тернопіль : Крок, 2018. С. 79–81.
3. Голик В. Р. Наукові підходи до визначення сутності управлінського обліку. *Проблеми і перспективи економіки та управління* / 2021. № 1(13). С. 200–205.
4. Дідоренко Т., Белова І. Значення управлінського обліку в системі управління сільськогосподарським підприємством. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації* : міжн. зб. наук. пр. 2017. Випуск 1–2. С. 29–38.
5. Єршова Н.Ю. Стратегічний управлінський облік в інноваційній економіці. *Європейський журнал економіки та менеджменту*. 2019. №5. С. 106–113.
6. Задорожний З.-М. В., Аверкин Я. Ф. Управлінський облік: особливості та принципи. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. №1. С. 114–120.
7. Косташ Т. В., Карп А. Г. Роль управлінського обліку в інформаційному забезпеченні управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2021. № 4. С. 64–67.
8. Косташ Т. В., Смола М. Р. Роль управлінського обліку в прийнятті управлінських рішень. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2567/1/Kostash%20T.%2C%20Smola%20%D0%9C.%20_article.pdf (дата звернення: 21.01.2023).
9. Мазаракі А., Фоміна О. Інституціоналізація управлінського обліку. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 5 (103). С. 5–15.
10. Марущак Л. Управлінський облік формування та використання запасів на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 2 (11). С. 134–141.
11. Михальська О. Концептуальні засади побудови управлінського обліку центрів відповідальності при бюджетуванні на олійно-жирових підприємствах України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. 1(36). С. 84–91.
12. Мурашко І. Бухгалтерський та управлінський облік як основа інформаційного забезпечення управлінської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-48>
13. Проданчук, М. А. Сутність управлінського обліку та його роль у системі управління підприємством. *Економіка АПК*. 2021. № 8 (202). С. 90–95.
14. Сич Д. М. Управлінський облік і аналіз фінансових результатів діяльності виробничих підприємств : дис. ... канд. екон. наук. – Київ, 2019. 196 с.
15. Шмиголь Н. М. Концепція управлінського аналізу, його об'єкти, цілі і напрямки. *Вісник Запорізького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. № 2 (22). С. 124–133.

REFERENCES:

1. Byba V. V., Matyushina Yu. I. (2015) [Systema upravlinskoho obliku: sutnist, zavdannia ta etapy vprovadzhennia]. *Management accounting system: essence, tasks and stages of implementation. Economy and the state*. № 1. P. 60–62.
2. Brukhanskiy R. F. (2018) [Stratehichna paradyhma upravlinskoho obliku. Intehratsiina systema osvity, nauky i vyrobnytstva v suchasnomu informatsiinomu prostori : materialy IV mizhnar. nauk.-prakt. конф. 31 travn]. Strategic paradigm of management accounting. *Integration system of education, science and production in the modern information space* : materials of the IV International. science and practice conf. May 31 Ternopil: Krok. P. 79–81.
3. Golyk V. R. (2021) Naukovi pidkhody do vyznachennia sutnosti upravlinskoho obliku [Scientific approaches to determining the essence of management accounting]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia Problems and prospects of economics and management*, (1(13), 200–205.
4. Didorenko T., Belova I. (2017) Znachennia upravlinskoho obliku v systemi upravlinnia silskohospodarskym pidpriemstvom [The importance of management accounting in the management system of an agricultural enterprise]. *Instytut bukhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii Institute of accounting, control and analysis in conditions of globalization: international scientific journal*. Issue 1–2. P. 29–38.
5. Yershova N. Yu. (2019) Stratehichniy upravlinskyi oblik v innovatsiinii ekonomitsi [Strategic management accounting in the innovative economy]. *Evropeyskyi zhurnal ekonomiky ta menedzhmentu European Journal of Economics and Management*. № 5. P. 106–113.
6. Zadorozhny Z.-M. V., Averkin Y. F. (2019) Upravlinskyi oblik: osoblyvosti ta pryntsyty [Management accounting: features and principles]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky. Financial and credit activity: problems of theory and practice*. № 1. P. 114–120.

7. Kostash T. V., Karp A. H. (2021) Rol upravlienskoho obliku v informatsiinomu zabezpechenni upravlinnia pidpriemstvom [The role of management accounting in the information provision of enterprise management]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Hraal nauky» International scientific journal "Grail of Science"*. № 4. P. 64–67.
8. Kostash T. V., Smola M. R. (2021) Rol upravlienskoho obliku v pryiniatti upravlienskykh rishen [The role of management accounting in management decision-making]. *Efektivna ekonomika Efficient economy*. No. 10. Retrieved from: https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2567/1/Kostash%20T.%2C%20Smola%20%D0%9C.%20_article.pdf (date application: 21.01.2023).
9. Mazaraki A., Fomina O. (2015) Instytutsionalizatsiia upravlienskoho obliku [Institutionalization of management accounting]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhivno-ekonomichnoho universytetu . Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*. № 5 (103). P. 5–15.
10. Marushchak L. (2017) Upravliynsyyi oblik formuvannia ta vykorystannia zapasiv na pidpriemstvi [Management accounting of the formation and use of stocks at the enterprise]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava. Social-economic problems and the state*. Issue 2 (11). P. 134–141.
11. Mykhalska O. (2021) Kontseptualni zasady pobudovy upravlienskoho obliku tsentriv vidpovidalnosti pry biudzhetuvanni na oliino-zhyrovyykh pidpriemstvakh Ukrainy [Conceptual principles of building management accounting of centers of responsibility in budgeting at oil and fat enterprises of Ukraine]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 1(36). P. 84–91.
12. Murashko I. (2021) Bukhhalterskyi ta upravliynsyyi oblik yak osnova informatsiinoho zabezpechennia upravliynskoi diialnosti [Accounting and management accounting as the basis of information support for management activities]. *Ekonomika ta suspilstvo Economy and society*. (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-48>
13. Prodanchuk, M. A. (2021) Sutnist upravlienskoho obliku ta yoho rol u systemi upravlinnia pidpriemstvom [The essence of management accounting and its role in the enterprise management system]. *Ekonomika of APC*. № 8 (202). P. 90–95.
14. Sych D. M. (2019) Upravliynsyyi oblik i analiz finansovykh rezultativ diialnosti vyrobnychykh pidpriemstv [Management accounting and analysis of financial results of production enterprises : dissertation. ... candidate economy of science]. Kyiv, 196 p.
15. Shmygol, N. M. (2014) Kontseptsiiia upravlienskoho analizu, yoho obiekty, tsili i napriamky [The concept of management analysis, its objects, goals and directions]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Bulletin of the Zaporizhzhya National University*. Series: Economic Sciences, No. 2 (22). P. 124–133.