

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-111>

УДК 657.1.012

## ОРГАНІЗАЦІЯ ЦЕНТРУ НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

## ORGANIZATION OF THE NON-FINANCIAL REPORTING CENTER TO ENSURE THE ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY

**Кукоба Андрій Володимирович**

аспірант,

Державна навчально-наукова установа "Академія фінансового управління"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8105-497X>

**Kukoba Andrii**

SESE "The Academy of Financial Management"

Статтю присвячено актуалізації проблем інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємства на основі створення і раціоналізації функціонування принципово нових організаційних утворень – центрів відповідальності за нефінансову звітність. Внутрішня нефінансова звітність підприємства є першоосновою його інформаційного забезпечення, зміна даних в ній характеризує результативність функціонування всіх ланцюжків створення продукту, який потім стає товаром і обмінюється на гроші (фінансові ресурси підприємства). В статті запропоновано формувати на підприємствах організаційні утворення, які б відслідковували та спрямовували до зацікавлених осіб нефінансові дані, що супроводжують інноваційні та виробничі процеси підприємства. Також сформульовано цілі, завдання і функції даних підрозділів

**Ключові слова:** нефінансова звітність, цілі управління, функції управління, центр відповідальності, економічна безпека підприємства.

The article is devoted to actual problems of enterprise economic security information support on the basis of creation and rationalization of functioning the fundamentally new organizational formations - centers of responsibility for non-financial reporting. The internal non-financial reporting of the enterprise has always been and now is the primary basis of its information support. It includes data on the amount of resources used by the enterprise, the personnel involved and the manufactured product, the time spent on all components of economic activity in general and each of them in particular, as well as the quality of this product and its components, etc. Changes in non-financial reporting data characterizes the effectiveness of the functioning of all chains of the enterprise associated with the creation of a product, which then becomes a commodity and is exchanged for money (financial resources for the enterprise). In the article proposes to create organizational formations, centers of responsibility for non-financial reporting at enterprises, which would monitor and promptly send to interested parties non-financial data which accompanying the innovative and production processes of the enterprise. The goals, objectives and functions of these units are also formulated. Among the key local goals of these centers are defined: the formation of a complete array of reliable non-financial data for reporting; preparation of accumulated data for inclusion in the report; reporting to the management entity (report stakeholder). A list and a generalized description of the stages of work on the creation of a specialized organizational entity that would perform the functions of the center of responsibility for non-financial reporting, as well as ways to streamline the processes of performing the functions of this organizational entity, are proposed. Creation and organizational support of the responsibility centers for the preparation and submission of non-financial statements at enterprises allows improving the quality and efficiency of the management of these enterprises in the implementation of their functions by creating conditions for management to receive timely and reliable information, in the form of universal and special reports, on the state and nature of changes in the object of control.

**Keywords:** non-financial reporting, management objectives, management functions, responsibility center, economic security of enterprise.

**Постановка проблеми.** Управління будь-яким підприємством чи установою передбачає виконання дій, серед яких основними є прийняття управлінських рішень суб'єктом управління, доведення цього рішення до виконавця і контроль виконання завдання на основі звіту цього виконавця або контролера робіт. Результативне управління підприємством можливе за умови наявності у нього системи управління, яка за авторитарного керівництва найчастіше прагне до централізації управлінських функцій, утворюючи серед суб'єктів управління проміжного рівня централізовані органи, які спеціалізуються на конкретних функціональних діях та несуть відповідальність за раціональність цих дій. За ліберального керівництва відбувається протилежний процес – децентралізація функцій і робіт та з ними втрата конкретності у відповідальності за виконання управлінських рішень. Поділ відповідальності за результати управління став основою новітньої концепції менеджменту, що передбачає управління через «центри відповідальності». З огляду на це, в рамках моделювання процесів та структур інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємства, набувають актуальності створення на підприємствах центрів відповідальності за звітність взагалі і нефінансову звітність зокрема.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику створення центрів відповідальності досліджують достатньо давно і активно, серед основних дослідників слід виокремити таких як: Дюкарєва Х. [1], Бутинець Ф. [2], Голов С. [3] та інші. Окремим специфічним напрямом забезпечення високого рівня економічної безпеки підприємств займалися З. С. Варналій [4; 5], В. В. Вахлакова [6], С. Б. Довбня [7], Кузьомко В. М. [8], Сак Т. В. [9] та інші. Поєднання досягнень у дослідження і розробках стосовно центрів відповідальності і економічної безпеки підприємств утворює нове спрямування дозволило б суттєво підвищити ефективність і стабільність функціонування підприємств.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Одноосібний та колективний науковий внесок широкого кола науковців у сфері створення центрів відповідальності і забезпечення економічної безпеки підприємств, як окремі напрями, без сумніву значний, однак, жодна новація стосовно центрів відповідальності не стосувалась саме звітів про параметри об'єктів контролю, хоча лівова частка операцій таких

центрів пов'язана із звітами. При цьому, у останні десятиліття зведено нанівець контроль за негрошовими параметрами використуваних ресурсів та отриманого продукту, хоча саме вони утворюють якісні і кількісні характеристики продукції і діяльності підприємств в цілому. Саме це визначає важливість розробки наукових рішень стосовно упорядкування формування нефінансової звітності, яка забезпечує економічну безпеку підприємства.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є актуалізація для подальшого дослідження процесів створення і упорядкування діяльності центрів відповідальності за нефінансову звітність для потреб інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємства і отримання на цій основі наукових результатів у формі новітнього організаційного інструментарію.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління підприємствами через організацію обліку за центрами витрат і відповідальності виникла ще у 30-х рр. ХХ ст., але набула значного поширення від початку 70-х рр. того ж сторіччя [10]. В. Сопко стверджує, що цю концепцію менеджменту через центри відповідальності започаткував Дж. А. Хіггінс, який вважав: «... кожна структурну одиницю підприємства обтяжують ті і лише ті витрати або доходи, за які вона може відповідати і які контролює» [11]. При цьому є посилання на той факт, що ще у 1945 році термін «центр відповідальності» увів у понятійний апарат П. Друкер.

На даний час немає усталеного консенсусного розуміння терміну «центр відповідальності». Так, С. Г. Вербовета у своїй статті «Формування центрів відповідальності в системі бюджетування підприємства» [12], опублікованій у 2011 році, наводить 11 варіантів тлумачення терміну «центр відповідальності». Вже через 10 років О. Мірошниченко, Н. Винниченко і Н. Андреева у статті «Розвиток обліку за центрами відповідальності в системі управління підприємством» [13] (2021 р.) додали 5 нових тлумачень. Нажаль серед наведених у різних публікаціях тлумачень терміну «центр відповідальності» важко виокремити найбільш адекватне тлумачення, тому доцільно запропонувати таке: *центр відповідальності – це організаційне (упорядковане) утворення, що несе відповідальність за процес і результативність виконання попередньо передбачених дій, відповідно до цього має повноваження контролю цих*

*процесів і отримуваних результатів.* Конкретний зміст процесів та жадані результати їх виконання визначаються об'єктом відповідальності і характером процесів, що пов'язані з цим об'єктом.

Згідно первинних положень концепції «центрів відповідальності» та подальших її удосконалень [2; 14 ; 15] виокремлюють чотири основні типи таких центрів: центр витрат, центр доходів, центр прибутку і центр інвестицій. Центр витрат – управлінський орган, що відповідає за зміну витрат у попередньо встановлених межах; центр доходів – відповідає за збільшення доходів; центр прибутку – фокусується на максимізації прибутку; центр інвестицій – контролює ефективне використання інвестицій. Немає сенсу зупинятись на констатації позитивів та недоліків формування лише цих чотирьох типів центрів відповідальності, які зорієнтовані лише за фінансових аспектах діяльності підприємств, залишаючи поза увагою їх технічні, організаційні, соціальні та інші складові господарювання.

Центри відповідальності підприємств, як і більшість управлінських підрозділів, не утворюють доходи, не генерують витрати, не створюють прибутки та не вкладають інвестиції, а виконують функцію контролю при координації спільних дій виконавців конкретних операцій і робіт для отримання відповідних доходів й прибутків, оптимізації інвестицій та витрат діяльності. Основою для контролю за рівнем отриманих доходів та прибутків, вкладених інвестицій та здійснених витрат є інформаційні дані, що містяться у звітах виконавців робіт, пов'язаних з даними аспектами діяльності підприємства, тому створювати центр відповідальності за складання і передавання зацікавленим особам звітності з цих аспектів немає сенсу. Однак, у зв'язку з тим, що в Україні все активніше ведуться роботи із впровадження систем звітування зі сталого розвитку, постає нагальна потреба у створенні органів управління, які будуть координувати такі роботи на підприємствах. З огляду на це можна було б утворити центр відповідальності за звітність зі сталого розвитку, але така звітність включає в себе інтегровану (фінансову та нефінансову) інформацію про результати діяльності підприємства, при цьому фінансова складова вже сталого розвитку розкривається у звітах про прибутки, доходи, інвестиції та витрати, а нефінансовий бік діяльності підприємства майже не регулюється функціями внутрішньокорпоративного управління підприємства. Тому і слід утворю-

вати на підприємстві центр відповідальності за нефінансову звітність.

*Центр відповідальності за складання і подання нефінансової звітності* у формі відповідної системи повинен мати у зоні свого впливу процеси із: отримання, верифікації і фіксації даних про стан об'єкта звітування; накопичення даних про об'єкт; систематизації і структуризації даних про об'єкт; визначення змін даних (обсяги, напрями, характер змін тощо); внесення даних у звіт (згідно вимог); відправлення звіту зацікавленому суб'єкту (особі).

Система складання і подання нефінансової звітності на підприємстві або його структурних підрозділів має внутрішню конструкційну будову процесу дизайну якої складається з таких етапів: цілепокладання для системи складання і подання нефінансової звітності, декомпозиція завдань і функцій системи складання і подання нефінансової звітності, дизайн організаційної структури системи складання і подання нефінансової звітності, встановлення порядку функціонування органів координації (управління) процесів складання і подання нефінансової звітності, впровадження проектних рішень стосовно формування системи складання і подання нефінансової звітності підприємства. На етапі цілепокладання визначається головна мета функціонування органів системи складання і подання нефінансової звітності діяльності підприємства, формуються і структуруються локальні цілі даної системи, встановлюються показники для оцінювання ступені досягнення визначених цілей. На етапі декомпозиції завдань і функцій системи формуються завдання і визначаються функції суб'єктів управління процесами складання і подання нефінансової звітності. Етап дизайну організаційної структури системи визначається органів (структурні підрозділи або відповідальні особи) із складання і подання нефінансової звітності, їх внутрішня структуризація, способи взаємозв'язків між внутрішніми елементами та іншими структурними підрозділами підприємства. Регламентация здійснення раціональних дій із складання і подання нефінансової звітності відбувається на етапі встановлення порядку функціонування органів координації (управління) процесів складання і подання нефінансової звітності здійснюється визначення напрямів і обсягів інформаційних потоків, що стосуються нефінансової звітності, встановлення порядку прийняття і реалізації управ-

лінських рішень щодо упорядкування процесів звітування. Завершальними у процесі формування системи складання і подання нефінансової звітності можна вважати етап впровадження проектних рішень стосовно формування системи складання і подання нефінансової звітності підприємства протягом якого відбувається підготовка персоналу до виконання нових функцій, затвердження регламентів діяльності органів координації процедур складання і подання нефінансової звітності, підбір персоналу з необхідними компетентностями тощо.

Оскільки процеси складання і подання нефінансової звітності підприємства мають декілька основних підпроцесів: отримання, верифікація і фіксація даних про стан об'єкта звітування; накопичення даних про об'єкт; систематизація і структуризація даних про об'єкт; визначення змін даних (обсяги, напрями, характер змін тощо); внесення даних у звіт (згідно вимог); відправлення звіту зацікавленому суб'єкту (особі) – для формулювання локальних цілей системи складання і подання нефінансової звітності слід ці підпроцеси згрупувати за цільовою спільністю і визначити для них спільну локальну ціль. «отримання, верифікація і фіксація даних про стан об'єкта звітування» і «накопичення даних про об'єкт» спільною метою повинно бути – формування повного для складання звітів масиву достовірних нефінансових даних, процесів «систематизація і структуризація даних про об'єкт» і «визначення змін даних (обсяги, напрями, характер змін тощо)» – підготовка накопичених даних для включення у звіт; для процесів «внесення даних у звіт (згідно вимог)» і «відправлення звіту зацікавленому суб'єкту (особі)» – звітування перед суб'єктом управління (стейкхолдером звіту).

Попередньо сформульовані локальні цілі системи при використанні блочно-модульного методу побудови систем управління [16] дозволяють сформулювати перелік і зміст спеціальних функцій і завдань органів, які координують дії (управляють) стосовно складання і подання нефінансової звітності підприємства. Таким чином наявність або відсутність певного органу координації дій (управління) із складання і подання нефінансової звітності підприємства, а також їх функції та завдання визначаються множинним набором локальних цілей проведення робіт, пов'язаних із складанням і поданням нефінансової звітності в межах та поза межами підприємства.

При *декомпозиції завдань і функцій системи складання і подання нефінансової звітності підприємства* визначається перелік способів, що дозволяють цій системі досягати власні цілі з оптимальною ефективністю. Далі формуються і структуруються завдання щодо досягнення попередньо встановлених цілей системи складання і подання нефінансової звітності підприємства на основі вже сформованого переліку способів досягнення цих цілей і критеріїв структуризації завдань. На третьому етапі проектних робіт при формуванні системи складання і подання нефінансової звітності підприємства на основі цільових індикаторів і даних про передбачувані процедури функціонування центрів складання і подання нефінансової звітності підприємства формується перелік даних організаційних утворень і оформлюється документ «Перелік центрів (підрозділів або відповідальних осіб) системи складання і подання нефінансової звітності підприємства». На основі переліку центрів (підрозділів або відповідальних осіб) системи складання і подання нефінансової звітності підприємства, завдань системи складання і подання нефінансової звітності та даних про варіативність структуризації процесів та функцій в системі на четвертому етапі формується перелік завдань і функцій центрів складання і подання нефінансової звітності підприємства. На передостанніх двох етапах визначаються і розподіляються між центрами складання і подання нефінансової звітності підприємства їх завдання і функції. На останньому етапі третьої стадії проектних робіт здійснюється документування визначених і розподілених за відповідними центрами складання і подання нефінансової звітності підприємства

На основі визначених спеціальних функцій системи складання і подання нефінансової звітності визначається набір завдань організаційних утворень (структурних підрозділів або відповідальних осіб), координують процес формування нефінансової звітності. Ці завдання є основою для визначення трудомісткості робіт і встановлення проектною чисельності персоналу, що виконуватиме роботи із формування і подання нефінансової звітності. Сукупність завдань може мати такі формулювання:

1. Формування повного для складання звітів масиву достовірних нефінансових даних:

- 1.1. Отримання, верифікації і фіксації даних про стан об'єкта звітування;

- 1.2. Накопичення даних про об'єкт;
2. Підготовка накопичених даних для включення у звіт
  - 2.1. Систематизація і структуризація даних про об'єкт;
  - 2.2. Визначення змін даних (обсяги, напрями, характер змін тощо);
3. Звітування перед суб'єктом управління (стейкхолдером звіту)
  - 3.1. Внесення даних у звіт (згідно вимог);
  - 3.2. Відправлення звіту зацікавленому суб'єкту (особі).

На основі розроблених спеціальних функцій і завдань організаційного утворення зі складання і подання нефінансової звітності підприємства, прогнозних розрахунків чисельності працівників, що повинні координувати роботи із складання і подання нефінансової звітності та на основі критеріїв підпорядкованості виконавців робіт менеджерам можна провести проектування розміщення в ієрархії менеджменту підприємства підрозділів зі складання і подання нефінансової звітності підприємства. Залежно від обраної підприємством системи управління даний підрозділ або їхня сукупність можуть реа-

лізувати свої функції централізовано або децентралізовано.

**Висновки.** Підводячи підсумок вищеведеному слід констатувати, що створення і організаційне забезпечення функціонування *Центрів відповідальності за складання і подання нефінансової звітності* на підприємствах дозволяє підвищити якість та ефективність менеджменту цих підприємств при реалізації ним своїх функцій шляхом створення умов для отримання цим менеджментом своєчасної і достовірної інформації, у формі універсальних і спеціальних звітів, про стан та характер змін у об'єкта контролю. Об'єктивна оцінка результативності функціонування центрів відповідальності за нефінансову звітність є важливим елементом у системі ефективного управління підприємством, оскільки на основі даних, що формуються такими центрами та навколо них можна оцінити реальний вклад кожного підрозділу або працівника у кінцевий результат діяльності підприємства. Серед подальших напрямів даного дослідження є оптимізація змісту звітних документів та раціоналізація маршрутів їхнього руху у межах підприємства та поза ними.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дюкарева Х. Л. Концептуальні основи побудови облікової системи центрів відповідальності суб'єктів господарювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. № 18.6. С. 159–168.
2. Бухгалтерський управлінський облік: підручник для студентів спеціальності “Облік і аудит” вищих навчальних закладів / Ф. Ф. Бутинець, Т. В. Давидюк, З. Ф. Канурна та ін.; за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. Ж. : ПП “Рута”, 2005. 480 с.
3. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. К. : Лібра, 2003. 704 с.
4. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації: монографія . Київ : Знання України, 2020. 423 с.
5. Варналій З. С., Мехед А. М. Теоретико-методичні підходи до оцінки фінансової безпеки суб'єктів підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2022. № 32. С. 203–211.
6. Вахлакова В. В. Оцінювання стану безпекозабезпечувальної діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 1. С. 53.
7. Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси підприємств*. 2008. № 4. С. 88–97.
8. Швиданенко Г. О., Кузьомко В. М., Норіцина Н. І. та ін. Економічна безпека бізнесу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2011. 511 с.
9. Сак Т. В. Діагностування рівня економічної безпеки підприємства в умовах обмеженості інформації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 3. С. 404–408.
10. Яцишин С. Р. Групування витрат виробництва за місцями виникнення та центрами відповідальності. *Наука молода. Збірник наукових праць молодих вчених Тернопільської академії народного господарства*. Випуск 3. Тернопіль : Економічна думка, 2005 р. С. 122–125.
11. Сопко В. В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: Навч. посіб. К: КНЕУ, 2006. 526 с
12. Вербовецька С. Г. Формування центрів відповідальності в системі бюджетування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 3. С. 46–49.
13. Мірошніченко О., Винниченко Н. і Андрєєва Н. Розвиток обліку за центрами відповідальності в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. (27). doi: 10.32782/2524-0072/2021-27-17.

14. Домбровський В. М., Гнилицька Л. В., Коршикова Р. С. Управлінський облік: Навч. посіб. / За ред. В.М. Домбровського. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2008. 278 с.
15. Хенсен Р. Управлінський облік / Дон Р. Хенсен, Мерієн М. Моуєн, Небіл С. Еліас, Девід У. Сєнков. / Пер. с англ. К.: Міленіум, 2002. 974 с
16. Кукоба В. П. Блочно-модульний підхід при проектуванні структури антикризової системи управління. *Стратегія економічного розвитку України : Наук. зб.* Вип. 5. 2001. С. 250–253.

## REFERENCES:

1. Diukarieva Kh. L. (2008) Kontseptualni osnovy pobudovy oblikovoi systemy tsestriv vidpovidalnosti subiektiv hospodariuvannia [Conceptual Foundations for Building an Accounting System of Responsibility Centers of Economic Entities]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 18(6), pp. 159–168. (in Ukrainian)
2. Butynets F. F., Davydiuk T. V., Kanurna Z. F. ta in. (2005) Bukhhalterskyi upravlinskyi oblik : pidruchnyk dlia studentiv spetsialnosti "Oblik i audyt" vyshchyykh navchalnykh zakladiv [Accounting management: a textbook for students of the specialty "Accounting and audit" of higher education institutions]. Zhytomyr: PP "Ruta", 480 p. (in Ukrainian)
3. Holov S. F. (2003) Upravlinskyi oblik : pidruchnyk [Management accounting: textbook]. Kyiv: Libra, 704 p. (in Ukrainian)
4. Varnalii Z. S. (2020) Ekonomichna ta finansova bezpeka Ukrainy v umovakh hlobalizatsii: monohrafiia [Economic and financial security of Ukraine in the context of globalization: monograph]. Kyiv : Znannia Ukrainy, 423 p. (in Ukrainian)
5. Varnalii Z. S., Mekhed A. M. (2022) Teoretyko-metodychni pidkhody do otsinky finansovoi bezpeky subiektiv pidpriemnytstva [Theoretical and methodological approaches to assessing the financial security of business entities]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 32, pp. 203–211. (in Ukrainian)
6. Vakhlakova V. V. (2021) Otsiniuvannia stanu bezpekozabezpechuvanoi diialnosti pidpriemstva [Assessment of the enterprise security state]. *Ekonomika: realii chasu*, vol. 1, p. 53. (in Ukrainian)
7. Dovbnia S. B., Hichova N. Yu. (2008) Diahnostyka rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Diagnostics of the enterprise economic security level]. *Finansy pidpriemstv*, vol. 4, pp. 88–97. (in Ukrainian)
8. Shvydanenko H. O., Kuzomko V. M., Noritsyna N. I. ta in. (2011) Ekonomichna bezpeka biznesu: navch. posib [Economic Security of Business: textbook]. Kyiv: KNEU, 511 p. (in Ukrainian)
9. Sak T. V. (2015) Diahnostuvannia rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh obmezenosti informatsii [Diagnosing the level of an enterprise economic security in conditions of limited information]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 3, pp. 404–408. (in Ukrainian)
10. Yatsyshyn S. R. (2005) Hrupuvannia vytrat vyrobnytstva za mistsiamy vynyknennia ta tsestramy vidpovidalnosti [Grouping production costs by origin and responsibility centers]. *Nauka moloda. Zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh Ternopilskoi akademii narodnoho gospodarstva*, vol. 3, Ternopil: Ekonomichna dumka, pp. 122–125. (in Ukrainian)
11. Sopko V. V. (2006) Bukhhalterskyi oblik v upravlinni pidpriemstvom: Navch. Posib [Accounting in enterprise management: textbook]. Kyiv: KNEU, 526 p. (in Ukrainian)
12. Verbovetska S.H. (2011) Formuvannia tsestriv vidpovidalnosti v systemi biudzhetuvannia pidpriemstva [Formation of responsibility centers in the enterprise budgeting system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, T. 3, pp. 46–49. (in Ukrainian)
13. Miroshnychenko O., Vynnychenko N. i Andrieieva N. (2021) Rozvytok obliku za tsestramy vidpovidalnosti v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Development of accounting for responsibility centers in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 27. doi: 10.32782/2524-0072/2021-27-17. (in Ukrainian)
14. Dombrovskyi V. M., Hnylytska L. V., Korshykova R. S. (2008) Upravlinskyi oblik: Navch.posib [Management accounting: Textbook]. Kyiv: KNEU, 278 p. (in Ukrainian)
15. Khensen Don R., Mouven Meriien M., Elias Nebil S., Sienkov Devid U. (2002) Upravlinskyi oblik [Management accounting: Textbook]. Kyiv: Milenium, 974 p. (in Ukrainian)
16. Kukoba V. P. (2001) Blochno-modulnyi pidkhid pry proektuvanni struktury antykrizovoi systemy upravlinnia [Block-modular approach in designing the structure of the anti-crisis management system]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 5, pp. 250–253. (in Ukrainian)