

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

IMPROVEMENT OF MANAGEMENT REPORTING OF TRANSPORT AND LOGISTIC ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

УДК 657.37

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct62-31>

Овчарова Н.В.

к.е.н., старший викладач
кафедри бухгалтерського обліку
та оподаткування
Сумський державний університет

Устик Є.С.

магістр
Сумський державний університет

Ovcharova Nataliia

Sumy State University

Ustyk Yevheniia

Sumy State University

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти звітності в системі управління транспортною логістикою підприємства. Обґрунтовано доцільність розгляду збалансованої системи показників як методу стратегічного управлінського обліку та звітності в частині транспортно-логістичних витрат. Розглянуто переваги збалансованої системи показників стратегічного управлінського обліку в частині формування якісного обліково-аналітичного забезпечення транспортно-логістичною діяльністю. Розкрито сутність збалансованої системи показників як методу стратегічної управлінської звітності та мету кожної з її перспектив. Сформовано алгоритм формування управлінської звітності транспортно-логістичних витрат на основі збалансованої системи показників. Виділено показники в розрізі кожної перспективи. Запропоновано структуру управлінського звіту. Розкрито необхідні джерела інформації для формування управлінської звітності транспортно-логістичної діяльності.

Ключові слова: транспортна логістика, управління, управлінська звітність, збалансована система показників, транспортні витрати.

В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты отчетности в

системе управления транспортной логистикой предприятия. Обоснована целесообразность рассмотрения сбалансированной системы показателей как метода стратегического управленческого учета и отчетности в части транспортно-логистических расходов. Рассмотрены преимущества сбалансированной системы показателей стратегического управленческого учета в части формирования качественного учетно-аналитического обеспечения транспортно-логистической деятельностью. Раскрыты сущность сбалансированной системы показателей как метода стратегической управленческой отчетности и цель каждой из ее перспектив. Сформирован алгоритм формирования управленческой отчетности транспортно-логистических затрат на основе сбалансированной системы показателей. Выделены показатели в разрезе каждой перспективы. Предложена структура управленческого отчета. Раскрыты необходимые источники информации для формирования управленческой отчетности транспортно-логистической деятельности.

Ключевые слова: транспортная логистика, управление, управленческая отчетность, сбалансированная система показателей, транспортные расходы.

The article considers the theoretical and practical aspects of reporting in the transport logistics management system of the enterprise. The expediency of considering a balanced scorecard as a method of strategic management accounting and reporting for transport and logistics costs are substantiated. The advantages of a balanced system of indicators of strategic management accounting are substantiated. The essence of a balanced scorecard as a method of strategic management reporting and the purpose of each of its perspectives are revealed. The algorithm of forming the administrative reporting of transport and logistic expenses based on the balanced system of indicators is formed. It is proposed to combine strategic development perspectives into a strategic goal map to model the relationship between goals through strategic actions. A strategic map of transport and logistics management goals based on BSC has been formed, which will be an appendix to the management reporting. Indicators in the context of each perspective are highlighted. The selected indicators of transport and logistics activities should be selected so that they consider the goals and objectives identified at the previous stage. The structure of the management report is offered. Necessary sources of information for the formation of management reporting of transport and logistics activities are revealed. To this end, the relationship between the structure of financial, tax, and statistical reporting indicators and the construction of additional management reporting indicators. This made it possible to separate those indicators reflected in the accounting system and identify potential areas for adaptation of accounting, particularly in terms of strengthening its analytical. The ratio of strategic goals, prospects, and indicators of management reporting of transport and logistics activities of the enterprise and their information support is determined. The practical application of the developed proposals will allow to form an effective information system that will help the leadership of different levels of management to obtain the necessary data for decision-making in a timely manner.

Key words: transport logistics, management, management reporting, balanced scorecard, transport costs.

Постановка проблеми. Сучасний динамічний розвиток економіки стимулює суб'єктів господарювання до пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності, стабільного функціонування, перспектив розвитку та фінансової стійкості. Щоб досягти даних аспектів, необхідна наявність на підприємстві ефективної системи управління. Окрім оперативного управління, для досягнення розвитку та збільшення прибутковості підприємства необхідне впровадження ефективної системи стратегічного управління.

Сьогодні актуалізується питання щодо моделювання системи стратегічного управління в

межах окремого підприємства, технології її формування, визначення нових об'єктів обліку, а також питання щодо вдосконалення його інформаційного забезпечення, а саме обліково-аналітичного та документального, як важливого інформаційного масиву для прийняття правильних стратегічних управлінських рішень із перспективою на майбутнє.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато науковців розглядали питання транспортної логістики в розрізі багатьох аспектів. Однак дослідженню саме практичних аспектів реалізації елементів управління транспортною логістикою

підприємства присвячено праці таких учених, як: В.В. Аулін, Л.М. Ачкасова, М.Л. Болдирева, Д.О. Великодний, В.В. Гришко, Є.А. Дудін, В.О. Дьяченко, В.В. Лифар, Р.М. Скриньковський, В.С. Стоколяс, Т.Г. Сухорукова, І.В. Токмакова, М.О. Устенко та ін.

Проаналізувавши праці вищенаведених науковців, зазначимо, що здебільшого вони приділяли більше уваги загальним питанням управління транспортною логістикою, розкриваючи її сутність, значення, функції, елементи, засоби, інструменти тощо. Недостатньо в літературі висвітлено питання формування управлінської звітності для проведення подальшого аналізу та оцінки транспортно-логістичної діяльності.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення теоретичних і практичних аспектів звітності у системі управління транспортною логістикою підприємства, розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління та формування її обліково-аналітичного забезпечення з метою прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах традиційних підходів до формування обліково-аналітичного забезпечення підприємства основою для аналізу транспортно-логістичних процесів та загальних фінансових результатів діяльності, у тому числі й рівня транспортно-логістичного обслуговування, є переважно фінансова та статистична звітність підприємства.

Так, для задоволення інформаційних запитів підприємства використовують дані форм № 1 «Звіт про фінансовий стан» («Баланс»), № 2 «Звіт про сукупний дохід» («Звіт про фінансові результати»). Окрім того, окремі показники можна також отримати з даних звітності для ведення статистики транспортних засобів, а саме:

- місячна звітність № 51-авто (місячна) «Звіт про перевезення вантажів та пасажирів автомобільним транспортом»;
- квартальна звітність № 31-авто (квартальна) «Звіт про перевезення автомобільним транспортом вантажів за видами вантажів та пасажирів за видами сполучення»;
- піврічна звітність № 51-пас «Обстеження фізичної особи – підприємця, що здійснює пасажирські автоперевезення на маршруті», № 51-вант «Обстеження фізичної особи – підприємця, що здійснює вантажні автомобільні перевезення на комерційній основі»;
- місячна звітність про використання та запаси палива № 4-мтп;
- річна звітність – № 2-тр (річна) «Звіт про роботу автотранспорту».

Проте необхідно відзначити, що така інформаційна база є досить розрізною, загальною та не дає змоги приймати ефективні управлінські рішення. Досить проблематичним це питання є

для підприємств малого бізнесу, які формують більш укрупнені та спрощені форми звітності.

Звітність для цілей управління транспортною логістикою має забезпечувати керівників та управлінців різних рівнів релевантною інформацією та даними, які формуються системою бухгалтерського обліку.

За таких умов роль інформаційного базису сьогодні може виконувати саме управлінська звітність, яка здатна забезпечити прийняття найбільш виважених управлінських рішень, спрямованих на побудову раціональної транспортно-логістичної системи.

Концептуальним питанням, яке необхідно визначити під час формування управлінської звітності, є визначення набору показників, які висвітлюватимуться у звітності та в подальшому будуть об'єктом аналізу, контролю та управління.

Уважаємо, що показники мають відбиратися комбінованим підходом, тобто у звітності повинні застосовуватись як фінансові, так і нефінансові показники.

Сучасним та найбільш поширеним у зарубіжних країнах методом управління зі стратегічною спрямованістю є такий інструмент стратегічного менеджменту, як збалансована система показників (англ. Balanced Score Card).

Ураховуючи суттєвий вплив саме транспортно-логістичної діяльності на загальні фінансово-економічні показники підприємства, вважаємо за доцільне під час формування управлінського обліку та звітності відштовхуватися від системи збалансованих показників. Подальше формування на їх базі управлінської звітності дасть змогу поєднати стратегічне управління та відповідне обліково-аналітичне забезпечення в розрізі ключових аспектів діяльності товариства.

Упровадження управлінської звітності транспортно-логістичної діяльності на базі BSC дасть змогу:

- чітко сформулювати стратегічну місію та цілі діяльності підприємства, а також окреслити оперативні цілі і тактичні дії, налагодити взаємозв'язок різних рівнів управління та підвищити їх ефективність;
- побудувати систему контролю за показниками ефективності транспортно-логістичної діяльності та їх подальший моніторинг задля вчасного реагування на їх зміни та причини виникнення;
- спрогнозувати, виявити та попередити можливі ризики та загрози;
- поліпшити нефінансові та фінансові показники діяльності підприємства, збільшити фінансові результати та вартість бізнесу;
- закріпити своє місце на ринку і в галузі, зміцнити конкурентні переваги, підвищити репутацію;
- поліпшити координацію та підвищити ініціативність і відповідальність працівників всіх рівнів підприємства;

– побудувати та адаптувати систему класичного бухгалтерського обліку та його аналітичної підсистеми до цілей управління зі стратегічною спрямованістю.

Водночас форми управлінської звітності повинні містити не лише дані в розрізі окремих показників, а й давати змогу відслідковувати їх взаємний вплив на досягнення стратегічних цілей розвитку товариства.

Інтегрування управлінської звітності як елементу обліково-аналітичного забезпечення в систему управління транспортною логістикою на основі зазначеного підходу потребує дотримання відповідного алгоритму (рис. 1).

Формування управлінської звітності транспортно-логістичної діяльності на підставі BSC для підприємства доцільно розпочати з формулювання головної цілі діяльності та загальної стратегії підприємства, а також визначення стратегічних

перспектив, у межах яких здійснюватиметься конкретизація стратегічних цілей (рис. 2).

Саме в розрізі цих перспектив та напрямів формуватимуться блоки управлінської звітності транспортно-логістичної діяльності підприємства.

Стратегічні перспективи розвитку пропонуємо об'єднати у стратегічну карту цілей для моделювання зв'язків між цілями за допомогою стратегічних дій, яка слугуватиме додатком до управлінської звітності транспортно-логістичної діяльності.

Найскладнішим етапом формування управлінської звітності транспортно-логістичної діяльності на підставі BSC є правильний підбір показників, які слугуватимуть ключовими вимірниками рівня досягнення стратегічних цілей. Вибрані показники транспортно-логістичної діяльності необхідно підібрати так, щоб вони враховували цілі та завдання, визначені на попередньому етапі.



Рис. 1. Алгоритм складання управлінської звітності транспортно-логістичної діяльності підприємства

Джерело: сформовано авторами



Рис. 2. Конкретизація цілі та загальної стратегії підприємства та перспектив у межах їх реалізації

Джерело: сформовано авторами

Уважаємо, що вимірниками перспективи «Персонал» мають стати якісні та кількісні характеристики складу трудових ресурсів – відділу логістики, оскільки він обслуговує процес транспортування, ефективність якого залежить від рівня кваліфікації, відповідальності та мотивації працівників.

Оскільки метою здійснення транспортної логістики є мінімізація транспортних витрат, вважаємо, що це досягається за допомогою ефективного управління технічними характеристиками транспортних засобів та їхньої роботи, аналізу елементів транспортних витрат, зокрема тих, що формують собівартість товарів та транспортних послуг. Тому для перспективи «Внутрішньовиробничі процеси» вимірниками мають стати показники, що дадуть змогу проаналізувати собівартість транспортування та використання техніко-експлуатаційних можливостей транспортних засобів.

Ураховуючи вплив взаємодії з клієнтами та постачальниками на можливість отримання доходу підприємства, вважаємо, що ключовими показниками мають стати показники частки ринку та кількості нових постачальників.

Перспектива «Фінанси» системи BSC є результатом, її рівень ефективності визначається взаємодією управління трьома вищеописаними проєкціями, оскільки рішення, спрямовані на дотримання визначених цілей та завдань перспектив транспортної логістики, прямо пропорційно

впливають на результат досягнення фінансових показників та стратегічних цілей.

Наступним кроком формування управлінської звітності є визначення необхідного обліково-аналітичного забезпечення, що слугуватиме інформаційною базою для розрахунку ключових індикаторів ефективності в межах кожної стратегічної проєкції.

При цьому першочергово необхідно визначити взаємозв'язок структури показників фінансової, податкової, статистичної звітності зі структурою додаткових показників управлінської звітності. Це дасть змогу відокремити ті показники, які відображаються у системі обліку, і визначити можливі напрями адаптації обліку, зокрема в частині посилення його аналітичності (табл. 1).

Так, для накопичення, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень необхідно систематизувати запропоновані нами показники кожної перспективи розвитку в єдиному документі – управлінському звіті, який пропонуємо назвати «Звіт за BSC». Так, наповненням звіту стануть чотири перспективи, у межах кожної прописано стратегічні цілі. Водночас для кожної цілі необхідно навести основні показники-вимірники і шифри до них, одиниці вимірювання та цільове значення (тобто такий показник, який маємо досягти за рахунок реалізації тактичних дій), зазначені періоди (часові межі), протягом яких будуть заноситися та накопичуватися

Таблиця 1

Співвідношення стратегічних цілей, перспектив та показників управлінської звітності транспортно-логістичної діяльності підприємства та їх інформаційне забезпечення

Стратегічні цілі	Перспективи та показники управлінської звітності	Інформаційні джерела			
		Фінансовий облік та звітність	Управлінський облік та звітність	Дані відділу логістики (маркетингу)	Дані відділу кадрів
Фінанси					
Збільшення прибутку	Рентабельність активів	+	+		
	Маржа прибутку	+	+		
	Коефіцієнт оборотності активів	+	+		
Забезпечення необхідного рівня самофінансування	Коефіцієнт розрахункової платоспроможності	+	+		
	Власні оборотні кошти	+	+		
	Коефіцієнт фінансової стабільності	+	+		
Контрагенти					
Збереження та розширення клієнтської та постачальницької баз	Частка ринку		+	+	
	Кількість нових постачальників		+	+	
Внутрішньовиробничі процеси					
Збільшення продуктивності ТЗ	Коефіцієнт завантаження ТЗ		+	+	
	Коефіцієнт використання пробігу ТЗ		+	+	
Аналіз собівартості транспортування	Змінні витрати на 1 км пробігу ТЗ	+	+		
	Постійні витрати на 1 годину роботи ТЗ				
Персонал					
Підвищення кваліфікації працівників	Частка персоналу відповідної кваліфікації		+		+
	Коефіцієнт використання робочого фонду		+	+	+
Підвищення лояльності персоналу	Коефіцієнт зміни середньої заробітної плати працівника	+	+		+

Джерело: сформовано авторами

результативні показники. Також уважаємо важливим елементом звіту місце для приміток, оскільки під час аналізу та контролю необхідно фіксувати основні аспекти/чинники/причини, що впливають на рівень ключових показників для прийняття подальших управлінських рішень і коригування тактичних дій та оперативних планів.

Застосування вищенаведених показників у стратегічному контексті дасть змогу спланувати витрати та визначити критичні показники стратегічних планів, знайти слабкі місця управлінських рішень, основні підконтрольні показники відповідно до стратегічних цілей підприємства, порівняти планові та фактичні значення підконтрольних показників із метою виявлення причин і наслідків таких відхилень, проаналізувати вплив відхилень на виконання стратегічних планів.

Висновки з проведеного дослідження. Загальна стратегічно орієнтована система управління потребує вдосконалення оперативного управління, що забезпечується впровадженням додаткового обліково-аналітичного та документального забезпечення, що слугуватиме базою для збору та накопичення інформації,

відповідних розрахунків, проведення аналізу та прийняття ефективних управлінських рішень. Запропонований алгоритм формування управлінської звітності транспортно-логістичної діяльності забезпечить управлінців покроковою інструкцією до наповнення та структури транспортно-логістичних звітів. Транспортно-логістична звітність дасть змогу контролювати хід виконання логістичних стратегій підприємства, спрямованих на розвиток нових підходів до управління та моделювання логістичних процесів, ефективно координувати учасників логістичного процесу, мінімізувати витрати і підвищити ефективність логістичної діяльності підприємства у цілому

Перспективою подальших досліджень у межах теми є розроблення концептуальної моделі побудови системи рахунків управлінського обліку транспортно-логістичних витрат, детальних планів оперативних та тактичних дій для досягнення визначених стратегічних цілей у межах кожної перспективи, а також формування додаткового інформаційного забезпечення, що дасть змогу ефективно здійснювати контроль та аналіз ключових показників і коригування дій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аулін В.В., Великодний Д.О., Дьяченко В.О. Теоретико-методологічні основи побудови транспортно-логістичних систем. 2021. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/11251/1/Aulin%20V.V.%20Theoretical%20and%20methodological%20bases%20of%20logistics%20of%20transport%20and%20production%20systems%20.pdf>.
2. Ачкасова Л.М. Місце і роль транспортної логістики в загальній логістичній системі. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. № 30. С. 76–85. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/136706/133727>.
3. Гладій І.О. Формування системи управлінської звітності в процесі реалізації стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 38. С. 92–95.
4. Голуб Н.О. Теоретичні основи організації обліково-аналітичного забезпечення. *Облік. Економіка. Менеджмент*. 2014. № 4. С. 94–98.
5. Гришко В.В., Болдирева М.Л. Управління транспортною логістикою в умовах євроінтеграції. *Економіка і регіон. Серія «Економіка та управління підприємствами»*. 2016. № 1(56). С. 31–37.
6. Дудін Є.А. Удосконалення транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 8(171). URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/64>.
7. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства / Р.М. Скриньковський, Н.Р. Костюк, Н.М. Коваль, М.М. Галелюк. *Проблеми економіки. Серія «Економіка та управління підприємствами»*. 2016. № 2. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&_S21P03=FILE=&_S21STR=Pekon_2016_2_17.
8. Сухорукова Т.Г., Назаренко І.Л., Устенко М.О. Основні напрямки розвитку та завдання транспортної логістики. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Проблеми транспортного комплексу України»*. 2018. № 62. URL: <https://econpapers.repec.org/article/scn031720/default3.htm>.
9. Токмакова І.В. Проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах глобалізації економічного простору. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Загальноекономічні питання»*. 2011. № 35. С. 274–277.
10. Томчук О.Ф., Градомська І.О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку. Серія «Бухгалтерський облік, аналіз і аудит»*. 2020. № 4. С. 309–312. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/52.pdf.
11. Цветкова Н.М. Методологічні питання формування управлінського обліку та звітності для прийняття стратегічних рішень. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2018. С. 203–210.

REFERENCES:

1. Aulin V.V., Velykodnyi D.O., Diachenko V.O. (2021) Teoretyko-metodolohichni osnovy pobudovy transportno-lohistrychnykh system [Theoretical and methodological foundations of construction of transport and logistics systems]. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/11251/1/Aulin%20V.V.%20Theoretical%20and%20methodological%20bases%20of%20logistics%20of%20transport%20and%20production%20systems%20.pdf>.
2. Achkasova L.M. (2017) Mistse i rol transportnoi lohistyky v zahalnoi lohistrychnii systemi [The place and role of transport logistics in the overall logistics system]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 30, pp. 76–85. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/136706/133727>.
3. Hladii I.O. (2020) Formuvannia systemy upravlinskoi zvitnosti v protsesi realizatsii stratehii pidpriemstva [Formation of a management reporting system in the process of implementing the company's strategy. Scientific Bulletin of Kherson State University]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, vol. 38, pp. 92–95.
4. Holub N.O. (2014) Teoretychni osnovy orhantzatsii oblikovo-analitychnoho zabezpechennia [Theoretical foundations of the organization of accounting and analytical support. International collection of scientific papers "Accounting"]. *Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats «Oblik. Ekonomika. Menedzhment»*, vol. 4, pp. 94–98.
5. Hryshko V.V., Boldyrieva M.L. (2016) Upravlinnia transportnoiu lohistrykoiu v umovakh yevrointehratsii [Management of transport logistics in the context of European integration]. *Visnyk Poltavskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Ekonomika i rehion» Seriiia «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy»*, vol. 1 (56), pp. 31–37.
6. Dudin Ye.A. (2014) Udoskonalennia transportnoi diialnosti yak skladovoi lohistrychnoi systemy pidpriemstva [Improving transport activities as part of the logistics system of the enterprise]. *Naukovyi zhurnal «Upravlinnia rozvytkom»*, vol. 8 (171). URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/64>.
7. Skrynkovskiy R.M., Kostiuk N.R., Koval N.M., Haleliuk M.M. (2016) Diahnostyka transportnoi diialnosti yak skladovoi lohistrychnoi systemy pidpriemstva [Diagnosis of transport activities as part of the logistics system of the enterprise]. *Zhurnal «Problemy ekonomiky»*. Seriiia «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy», vol. 2. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&_S21P03=FILE=&_S21STR=Pekon_2016_2_17.
8. Sukhorukova T.H., Nazarenko I.L., Ustenko M.O. (2018) Osnovni napriamky rozvytku ta zavdannia transportnoi lohistyky [Main directions of development and tasks of transport logistics]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. Seriiia «Problemy transportnoho kompleksu Ukrainy»*, vol. 62. URL: <https://econpapers.repec.org/article/scn0/default3.htm>.

9. Tokmakova I.V. (2011) Problemy ta perspektyvy rozvytku transportnoi lohistyky v umovakh hlobalizatsii ekonomichnoho prostoru [Problems and prospects of transport logistics development in the conditions of globalization of economic space]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. Seriiia «Zahalno-ekonomichni pytannia»*, vol. 35, pp. 274–277.

10. Tomchuk O.F., Hradomska I.O. (2020) Vykorystannia metodiv stratehichnoho upravlinskoho analizu pid chas pryiniattia upravlinskykh rishen [Using the methods of strategic management analysis in making

managerial decisions. Scientific journal "Market Infrastructure]. *Naukovyi zhurnal «Infrastruktura rynku. Seriiia «Bukhhalterskyi oblik, analiz i audyt»*, vol. 4, pp. 309–312. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/52.pdf.

11. Tsvietkova N.M. (2018) Metodolohichni pytannia formuvannia upravlinskoho obliku ta zvitnosti dlia pryiniattia stratehichnykh rishen [Methodological issues of formation of management accounting and reporting for strategic decision making]. *Zhurnal «Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt: problemy teorii, metodolohii, orhanizatsii»*, pp. 203–210.