



**Anatoliy Mazaraki**  
D.Sc. (Economics), Professor, Rector,  
Kyiv National University of Trade and Economics,  
19 Kyoto Str., Kyiv, 02156, Ukraine  
[rector@knteu.kiev.ua](mailto:rector@knteu.kiev.ua)

UDC 657:3034.723



**Olena Fomina**  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Kyiv National University of Trade and Economics,  
19 Kyoto Str., Kyiv, 02156, Ukraine  
[fomina504@mail.ru](mailto:fomina504@mail.ru)

## Tools for management accounting

**Abstract.** *Introduction.* Managers need information to control internal operations and make decisions. While financial accounting focuses on stockholders of a company, managerial accounting focuses on internal operations and provides managers with tools they need to evaluate operations and make changes in case they are required. *Purpose.* The study aims to justify the nature and develop the classification of tools for management accounting to implement the concept of managerial accounting in practical trade activities of enterprises. *Methods.* To substantiate the essence of management accounting tools, the authors used the method of grouping of management accounting tools, which has an impact on the realisation of its objectives. *Results.* The article is devoted to the research of management accounting tools as a single integral mechanism which is intended to contribute to the achievement of operational and strategic goals of the company. The proposed classification system of management accounting tools has a theoretical and practical value. The systemic view of management accounting tool facilitates an in-depth study and the widespread use of different tools which are grouped according to various criteria. *Conclusions.* The proposed classification of management accounting tools permits to organize the terminological apparatus of investigation management accounting system in general, and in trading enterprises in particular.

**Keywords:** Management Accounting Tools; Method; Elements of Managerial Accounting Methodology; Classification of Managerial Accounting Tools; Management Accounting Procedures

**JEL Classification:** B40; G39; M40

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.21003/ea.V159-10>

### Мазаракі А. А.

доктор економічних наук, професор, ректор,  
Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

### Фоміна О. В.

кандидат економічних наук, доцент, докторант, кафедра бухгалтерського обліку,  
Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

### Інструментарій управлінського обліку

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню інструментарію управлінського обліку як єдиного цілісного механізму, призначеного сприяти досягненню оперативних та стратегічних цілей підприємства. Запропоновано системну класифікацію інструментів управлінського обліку, яка має теоретичну та практичну цінність.

**Ключові слова:** інструментарій управлінського обліку; метод; елементи методу управлінського обліку; класифікація інструментів управлінського обліку; процедури управлінського обліку.

### Мазараки А. А.

доктор экономических наук, профессор, ректор,  
Киевский национальный торгово-экономический университет, Киев, Украина

### Фомина Е. В.

кандидат экономических наук, доцент, докторант,  
Киевский национальный торгово-экономический университет, Киев, Украина

### Инструментарий управленческого учета

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию инструментария управленческого учета как единого целостного механизма, призванного содействовать достижению оперативных и стратегических целей предприятия. Предложена классификация инструментов системы управленческого учета, которая имеет теоретическое и практическое значение.

**Ключевые слова:** инструментарий управленческого учета; метод; элементы метода управленческого учета; классификация инструментов управленческого учета; процедуры управленческого учета.

### 1. Постановка проблеми

Функціонування підприємства в умовах динамічного розвитку суспільства потребує безперервного вдосконалення інформаційного забезпечення менеджменту підприємства, основним джерелом якого є управлінський облік.

Методологія управлінського обліку обумовлює виконання певних процедур і застосування сукупності інструментів і методів, які визначаються цілями управління підприємством торгівлі. До таких цілей відносяться: підвищення прибутковості, зростання конкурентоспроможності та розвиток підприємства; збереження та нарощення клієнтського капіталу; втримання ліквідності

та фінансової стійкості підприємства в період економічної кризи. Досягнення поставлених цілей забезпечується через реалізацію інформаційної функції управлінського обліку щодо формування фінансового результату підприємства торгівлі та впливає на послідовність здійснюваних процедур, вибір інструментів, використання методів управлінського обліку, які потребують групування за функціями управління.

### 2. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Широкий спектр інструментів управлінського обліку сформувався завдяки використанню загальноекономічних, дисциплінарних, міждисциплінарних та специфічних інструментів, які знайшли детальне висвітлення у працях

багатьох вітчизняних науковців, зокрема Є. Ф. Безценної [1], С. В. Булгакової [2], О. В. Вітренко [3], С. Ф. Голова [4], А. В. Глущенко, Е. Н. Самедової [5], О. Є. Ніколаєвої [6], М. С. Пушкаря [7], Л. Р. Сабірьянова [8], М. Г. Чумаченко [7], А. А. Таран, Р. М. Циган [9]. Серед зарубіжних вчених, які є фундаторами інструментів управлінського обліку, варто відзначити: Ч. Хорнгрена (Hornhgren, 2012), Ш. Датара (Datar, 2012), М. Раяна (Rajan, 2012) [10], Р. Х. Гаррісона (Garrison, 2009) [11], Р. Каплана (Kaplan, 1992), Д. Нортона (Norton, 1992) [12], Дж. Веганда (Weygandt, 2010), П. Кіммела (Kimmel, 2010), Д. Кіесо (Kieso, 2010) [13], Ш. Вайткоттона (Whitcotton, 2011), Р. Ліббі (Libby, 2011), Ф. Філіпса (Phillips, 2011) [14].

Також у 2009 році Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) було проведено опитування щодо використання інструментів управлінського обліку серед 439 респондентів. Опитування стосувалося 100 відомих інструментів, які використовуються тільки в управлінському обліку, а також суміжні з іншими дисциплінами управління [15]. До переліку найбільш використовуваних увійшли основні групи інструментів управлінського обліку, серед яких: стратегічні інструменти, інструменти бюджетування, калькуляційні інструменти, інструменти оцінки ефективності роботи та інструменти формування управлінської звітності.

У 2015 році в межах науково-дослідної теми «Концепція розвитку управлінського обліку в Україні» № державної реєстрації 0115U000247, яка виконується в Київському національному торговельному університеті, було проведено анкетування 87 підприємств торгівлі для визначення тенденції щодо впровадження та використання управлінського обліку. Результати опитування були такими: 52,87% респондентів (тобто майже дві третини) засвідчили, що система управлінського обліку впроваджена на підприємстві; 22,98% визначили, що на підприємстві використовуються окремі елементи управлінського обліку; 24,15% відповіли, що не використовують жоден з інструментів управлінського обліку.

Наявність різних точок зору та методик щодо застосування інструментів управлінського обліку викликає об'єктивну необхідність розроблення класифікації, яка дозволила б найбільш повно представити їх перелік та означити проблеми практичного використання на підприємствах торгівлі.

**3. Метою дослідження** є обґрунтування сутності та розробка класифікації інструментарію управлінського обліку для реалізації концепції управлінського обліку в практичній діяльності підприємств торгівлі.

#### 4. Основні результати дослідження

Інструментарій управлінського обліку знаходиться на стадії формування та характеризується різноманітністю поглядів на його склад та економічну природу.

А. В. Глущенко та Е. Н. Самедова визначають інструментарій управлінського обліку як комплексний механізм координації та інтеграції конкретних інструментів формування обліково-управлінської інформації, варіативне використання яких посилює здатність досягнення поставлених цілей, а інструмент – як засіб практичної реалізації методу або сукупності його методів [5, 186]. Іншими словами, використання інструментарію управлінського обліку покликано забезпечувати необхідною інформацією прийняття управлінських рішень та оцінку ефективності їх реалізації.

Інструментарій управлінського обліку виступає як єдиний цілісний механізм, що являє собою сукупність інструментів, признаних сприяти досягненню цілей і цільових параметрів підприємства. Подібне формулювання інструментарію управлінського обліку дозволяє розглядати його в трьох аспектах:

##### 1. Як єдиний цілісний механізм

Інструментарій управлінського обліку реалізується в межах інформаційного забезпечення управлінських рішень щодо всіх процесів господарської діяльності підприємства торгівлі, акумулюючи у своєму змісті принцип цілісності.

##### 2. Як спосіб досягнення встановлених цільових параметрів

Інструментарій управлінського обліку в своїй системі реалізується вибірково та різнопланово. Тобто кожний інструмент управлінського обліку сприяє досягненню одного або декількох цільових показників, а єдиний цільовий показник підтримується цілим набором обраних інструментів.

##### 3. Як сукупність інструментів

Сутність інструментарію управлінського обліку полягає в його комплексності, послідовній і взаємній ув'язці всіх складових інструментів. У цьому взаємозв'язку виникає ефект синергії, який проявляється в мобілізації потенціалу підприємства торгівлі, що підсилює можливість його протистояння впливу чинникам зовнішнього середовища.

У роботах вітчизняних науковців інструментарій управлінського обліку не має яскраво вираженої однозначної концепції щодо його складових і формується під впливом індивідуального сприйняття ролі та очікуваних результатів від управлінського обліку менеджментом кожного окремого підприємства.

Інструментами управлінського обліку є економічні засоби, які дозволяють методично (технічно) здійснювати його процедури. Процедура ж управлінського обліку є методологічно визнана послідовність дій щодо спостереження, реєстрації і обробки кількісної і якісної, фінансової та нефінансової інформації, обумовлена стратегічними, тактичними й оперативними цілями підприємства торгівлі. Практична реалізація процедур управлінського обліку обумовлюється його інструментальним і методичним забезпеченням [2, 169].

Набір інструментів системи управлінського обліку залежить від поставлених управлінських цілей і розв'язуваних задач [5]. На думку Є. Ф. Безценної [1], ключовими дисциплінами при формуванні інструментарію управлінського обліку є бухгалтерський облік, економічний аналіз та менеджмент. Слід погодитися з тим, що комплексність та системність – це характеристики управлінського обліку. Комплексний підхід припускає використання різних аспектів інформації – виробничої, бухгалтерської, технологічної, технічної, маркетингової тощо. Крім того, згідно з принципом методологічного плюралізму багато економічних проблем можуть бути вирішені в системі управлінського обліку більш плідно на основі методологічних прийомів різних дисциплін, ніж це можна зробити на рівні кожної із них окремо.

А. А. Таран, Р. М. Циган виділяють такі інструменти управлінського обліку:

- *інформаційно-звітні інструменти*, які реалізуються через постійний аналіз фінансових результатів, витрат за центрами відповідальності, коригування облікової інформації, забезпечення оперативного формування внутрішньої управлінської звітності щодо господарської діяльності підприємства;
- *матрично-аналітичні інструменти* (розрахунок витрат за життєвим циклом продукту, розрахунок цільових витрат, інвестиційні розрахунки, розрахунок собівартості та її відхилення, калькуляційний аналіз);
- *тактично-оперативні інструменти* (фінансовий аналіз показників діяльності, статичні та динамічні інструменти оцінки інвестицій, бюджетування, функціонально-вартісний аналіз, інструменти обліку витрат і калькулювання собівартості, «стандарт-костинг», «таргет-костинг», «ABC-костинг», «Кайзен-костинг», «директ-костинг», аналіз непрямих витрат та ін.);
- *стратегічно-прогнозні інструменти* (SWOT-аналіз, GAP-аналіз (аналіз розривів), збалансована система показників (BSC), портфельний аналіз (аналіз розподілу діяльності за окремими стратегіями щодо товарів і ринків та ін.) [9].

Дещо іншу класифікацію інструментів управлінського обліку запропонувала Л. Р. Сабірьянова:

- *стратегічні* (стратегічний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG, матриця McKinsey);

- *маркетингові* (маркетингові дослідження, ціноутворення, комунікаційна політика, управління розподілом і збутом);
- *логістичні* (планування та нормування, управління поставками та запасами, нормування закупівель і споживання);
- *проектні* (проектний менеджмент, мережеве моделювання, керування ресурсним забезпеченням, діаграма Гранта);
- *кадрові* (кадровий маркетинг і менеджмент, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, адаптація та мотивація персоналу);
- *фінансові* (планування та бюджетування, фінансовий менеджмент, інвестиційний аналіз, моделювання та оцінка);
- *інформаційні* (автоматизовані системи управління підприємством, системи управління взаємовідносинами з клієнтами) [8, 143].

Отже, основна мета класифікації інструментів управлінського обліку полягає у формуванні їх впорядкованої структури, без якої неможливо відобразити його методологічний зміст, розробити методичне забезпечення.

Зважаючи на різноманітність інструментів управлінського обліку, пропонується класифікувати їх за двома ознаками: за функціями управління та за напрямками управлінського обліку (рис. 1).

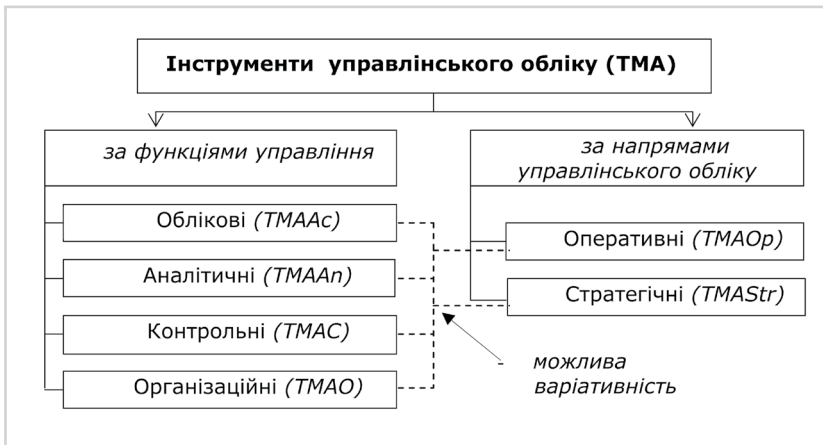


Рис. 1: Класифікація інструментів управлінського обліку  
Джерело: Розроблено авторами

Fig. 1: Tools of management accounting classification  
Source: Compiled by the authors

За функціями управління та структурою процедур управлінського обліку виділено чотири групи його інструментів – облікові, аналітичні, контрольні, організаційні. За напрямками інструменти управлінського обліку поділяються на оперативні та стратегічні.

Основним інструментом реалізації облікових процедур є вибір найоптимальнішої системи формування фінансового результату підприємства торгівлі та формування управлінського плану рахунків.

Вибір системи визначення фінансового результату знаходиться під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні чинники обумовлюються необхідністю оцінювання параметрів ринкового оточення (умови продажу, якість, сервіс, характеристика постачальників і споживачів, канали та регіони збуту тощо); внутрішні – особливості діяльності підприємства, які безпосередньо впливають на структуру та поведінку доходів і витрат.

*Аналітичні інструменти управлінського (ТМААн)* обліку включають засоби обробки інформації для ухвалення оперативних (типових та специфічних) і стратегічних рішень. До *типових оперативних* (для підприємств торгівлі) відносяться рішення відносно: рівня беззбиткової діяльності та його потенційної зміни під впливом змі-

ни обсягу продажу товарів, ціни продажу, питомої ваги змінних витрат, сукупних постійних витрат; визначення потенційного прибутку/збитку, обсягу продажу товарів для забезпечення цільового прибутку; зміни асортименту товарів в короткостроковому періоді; оцінки ймовірності зниження обсягу продажу й ціни продажу при збереженні беззбиткової діяльності; визначення критичного рівня питомих змінних і сукупних постійних витрат; встановлення видів товарів з найбільшим рівнем рентабельності; визначення величини запасу фінансової міцності; розробки прогнозних моделей співвідношення обсягу продажу, витрат і прибутку для підприємства торгівлі.

Оперативні типові управлінські рішення приймаються на основі використання *оперативних аналітичних інструментів (ТМАОрAn)* управлінського обліку. У їх складі можна виділити: аналіз беззбитковості в умовах визначеності, ризиків і невизначеності, а також глибини та ширини асортименту; оперативне ціноутворення.

Елементами CVP-аналізу є засоби аналітичної обробки інформації для ухвалення рішень, такі як оцінка точки беззбитковості, маржинальний аналіз, операційний аналіз, аналіз чутливості. Зокрема, операційний аналіз проводиться для прийняття рішень про встановлення впливу на прибуток та зміни в обсягах продажу, аналіз чутливості – при визначенні впливу на прибуток

групи чинників, таких як ціна продажу, питомі змінні витрати, сукупні постійні витрати, обсяг продажу. Саме плановий розмір товарообороту визначатиме потребу підприємства в активах та джерелах їх фінансування, буде основним джерелом покриття витрат, формування прибутку [16, 71].

Особливістю інструментального забезпечення аналітичних процедур управлінського обліку є те, що його аналітичні інструменти призначені для ухвалення не лише типових, але й специфічних управлінських рішень, що вимагають спеціального дослідження.

Інформаційне забезпечення управлінських рішень, обумовлених специфікою діяльності підприємств оптової торгівлі, вимагає специфічних аналітичних інструментів управлінського обліку. Серед *ТМАОрAn* управлінського обліку, які використовуються для ухвалення специфічних рішень, виділимо наступні: релевантний аналіз (оцінка релевантності інформації про витрати й доходи); оперативний аналіз прибутку, витрат, запасів, заборгованості; оперативне ціноутворення.

Стратегічні управлінські рішення підтримуються відповідним інструментальним забезпеченням. До *стратегічних аналітичних інструментів (ТМАСтрAn)* управлінського обліку віднесемо: інвестиційний аналіз, стратегічний аналіз (у тому числі аналіз стратегічних партнерів: конкурентів, покупців, постачальників); аналіз власного потенціалу; аналіз якості; стратегічне ціноутворення (ціноутворення на етапах життєвого циклу продукту), а також аналіз ланцюжка цінностей, факторів затрат, життєвого циклу продукту, сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз), функціонально-вартісний аналіз (ФСА). Самостійного значення набувають такі стратегічні аналітичні інструменти управлінського обліку, як збалансована система показників і управлінська звітність.

*Контрольні інструменти управлінського обліку (ТМАС)* обумовлюються горизонтом часу і характером завдань управлінського контролю [2].

Інструментальне забезпечення *організації* управлінського обліку полягає в розробці його структури, внутрішніх регламентів і стандартів ведення, розробці елементів облікової політики та механізму діагностики управлінського



обліку. Перелічені інструменти утворюють групу *організаційних інструментів управлінського обліку (ТМАО)*.

Селективна цінність окремих інструментів з погляду корисності для формування релевантної інформації варіюється в різних середовищах і визначається під впливом двох основних груп факторів: потенційними сферами застосування та цільовими інформаційними запитами користувачів, зумовленими сферою та специфікою діяльності суб'єкта господарювання.

З позиції потенційних можливостей важливими інструментами управлінського обліку є система збалансованих показників і бюджетування, які застосовуються на всіх рівнях управління (стратегічному, тактичному, оперативному), допомагають у вирішенні значної кількості управлінських завдань, забезпечують системний опис діяльності суб'єкта господарювання та є управлінськими методиками замкнутого циклу зі зворотним зв'язком (обліково-аналітичне забезпечення процесу управління на всіх його стадіях) [5, 186]. Поєднання зазначених інструментів в єдину інформаційну модель підтримки прийнят-

тя та реалізації управлінських рішень сприяє синергетичному ефекту від їх взаємодії, підвищуючи можливості досягнення цілей підприємства.

## 5. Висновки

Розроблення інструментарію управлінського обліку є важливою умовою відповідності системи управлінського обліку сучасним вимогам управління.

Запропонована системна класифікація інструментів управлінського обліку має теоретичну та практичну цінність. Системний погляд на інструментарій управлінського обліку сприяє поглибленому вивченню та широкому використанню різноманітних інструментів, які згруповані за різними ознаками. Формування облікового механізму щодо завдань управління в системі управлінського обліку є умовою реалізації концепції управлінського обліку в практичній діяльності підприємств торгівлі. Крім того, запропонована класифікація дозволить впорядкувати термінологічний апарат дослідження системи управлінського обліку в цілому та на підприємствах торгівлі зокрема.

## Література

1. Безценна Є. Ф. Развитие инструментария управленческого учета в многопрофильных коммерческих структурах [Электронный ресурс] / Є. Ф. Безценна. – 2014. – Режим доступа : [http://afdanalyse.ru/news/razvitiye\\_instrumentariya\\_upravlencheskogo\\_ucheta/2015-01-01-300](http://afdanalyse.ru/news/razvitiye_instrumentariya_upravlencheskogo_ucheta/2015-01-01-300) (in Russ.)
2. Булгакова С. В. Структурирование процедур и инструментов управленческого учета / С. В. Булгакова // Вестник ВГУ. – Серия : Экономика и управление. – 2006. – № 1. – С. 181–173.
3. Вітренко О. В. Система методів управлінського обліку / О. В. Вітренко // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2008. – № 2. – С. 188–195.
4. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку : Монографія / Голов С. Ф. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 522 с.
5. Глушенко А. В. Концептуальные основы управленческого учета / А. В. Глушенко, Э. Н. Самедова // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2012. – № 2. – С. 181–187.
6. Николаева О. Е. Управленческий учет / О. Е. Николаева, Т. В. Шишлова – [12-е изд.] – М., 2010. – 336 с.
7. Пушкар М. С. Идеальна система обліку: концепція, архітектура, інформація : монографія / М. С. Пушкар, М. Г. Чумаченко. – Тернопіль : Карт-бланш, 2011. – 336 с.
8. Сабирьянова Л. Р. Методические основы управленческого учета в организациях / Л. Р. Сабирьянова // Бухгалтерский учет, статистика. – 2013. – № 12 (109). – С. 142–145.
9. Таран А. А. Поиск эффективных инструментов управленческого учета для сельскохозяйственного предприятия [Электронный ресурс] / А. А. Таран, Р. М. Цыган. – 2013. – Режим доступа : [http://grani3.kznscience.ru/data/documents/5\\_Taran.pdf](http://grani3.kznscience.ru/data/documents/5_Taran.pdf)
10. Horngren T. C., Datar S. M., Rajan M. V. Cost Accounting / T. C. Horngren, S. M. Datar, M. V. Rajan. – England : Pearson Education Limited, 2012.
11. Garrison R. H., Noreen E. W., Brewer P. C. Managerial accounting for managers. Twelfth Edition (International) / R. H. Garrison, E. W. Noreen, P. C. Brewer. – The McGraw-Hill, 2001.
12. Kaplan R., Norton D. The balanced scorecard: measures that drive performance / R. Kaplan, D. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – January – February.
13. Weygandt J. J., Kimmel P. D., Kieso, D. E. Managerial Accounting: Tools for Business Decision Making / J. J. Weygandt, P. D. Kimmel, D. E. Kieso. – USA : John Wiley & Sons, 2010.
14. Whitecotton S., Libby R., Phillips F. Managerial Accounting / S. Whitecotton, R. Libby, F. Phillips. – New York : McGraw-Hill, 2011.
15. Management accounting tools for today and tomorrow. [Electronic resource] / CIMA. – 2009. – Access mode : [http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/CIMA%20Tools%20and%20Techniques%2030-11-09%20PDF.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/CIMA%20Tools%20and%20Techniques%2030-11-09%20PDF.pdf)
16. Ситник Г. В. Планування товарообороту підприємства торгівлі на основі портфельного підходу [Електронний ресурс] / Г. В. Ситник // Економічний часопис-XXI. – 2013. – № 11-12 (1). – С. 70–74. – Режим доступу : [http://soskin.info/userfiles/file/2013/2013/11-12\(1\)2013/Sytnyk.pdf](http://soskin.info/userfiles/file/2013/2013/11-12(1)2013/Sytnyk.pdf)

Стаття надійшла до редакції 20.04.2016

## References

1. Beztseina, E. F. (2014). Development tools management accounting in multi- commercial structures. *For Accounting*, 4. Retrieved from [http://afdanalyse.ru/news/razvitiye\\_instrumentariya\\_upravlencheskogo\\_ucheta/2015-01-01-300](http://afdanalyse.ru/news/razvitiye_instrumentariya_upravlencheskogo_ucheta/2015-01-01-300) (in Russ.)
2. Bulgakova, S. V. (2006). Structuring procedures and tools of management accounting. *Vestnik VGU (Herald of VSU)*, 1, 169-173 (in Russ.).
3. Vitrenko, O. V. (2008). Methods of management accounting. *Visnyk SumDU (Herald of Sumy State University)*, 2, 188-195 (in Ukr.).
4. Holov, S. F. (2007). Accounting in Ukraine: analysis and development prospects. Kyiv: Center textbooks (in Ukr.).
5. Glushchenko, A. V., & Samedova, E. N. (2012). Conceptual bases of management accounting. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta (Herald of Volgograd State University)*, 2, 181-187 (in Russ.).
6. Nikolayeva, O. E., & Shishlova T. V. (2010). *Management accounting*. Moscow (in Russ.).
7. Pushkar, M. S., & Chumachenko, M. G. (1997). *Management accounting*. Ternopil: Carte Blanche (in Ukr.).
8. Sabirianova, L. R. (2013). Methodical bases of management accounting in organisations. *Bukhgalterskii uchet, statistika (Book keeping, statistics)*, 109(12), 142-145 (in Russ.).
9. Taran, A. A. (2013). *The search for effective tools of management accounting for agricultural enterprises*. Retrieved from [http://grani3.kznscience.ru/data/documents/5\\_Taran.pdf](http://grani3.kznscience.ru/data/documents/5_Taran.pdf) (in Russ.)
10. Horngren, T. C., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting*. England: Pearson Education Limited (in Russ.).
11. Garrison, R. H., Noreen E. W., & Brewer P. C. (2001). *Managerial accounting for managers*. Twelfth Edition (International). The McGraw-Hill.
12. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard Business Review. January-February.
13. Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2010). *Managerial Accounting: Tools for Business Decision Making*. USA: John Wiley & Sons.
14. Whitecotton, S., Libby, R., & Phillips, F. (2011). *Managerial Accounting*. New York: McGraw-Hill.
15. Chartered Institute of Management Accountants (2009). *Management accounting tools for today and tomorrow*. London. Retrieved from [http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/CIMA%20Tools%20and%20Techniques%2030-11-09%20PDF.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/CIMA%20Tools%20and%20Techniques%2030-11-09%20PDF.pdf)
16. Sytnyk, G. V. (2013). The retail enterprise's goods turnover planning on the basis of portfolio approach. *Ekonomichnij casopis-XXI (Economic Annals-XXI)*, 11-12(1), 70-74. Retrieved from [http://soskin.info/userfiles/file/2013/2013/11-12\(1\)2013/Sytnyk.pdf](http://soskin.info/userfiles/file/2013/2013/11-12(1)2013/Sytnyk.pdf) (in Ukr.)

Received 20.04.2016