



ISSN 2223-3822

Marushchak, L. and Pavlykivska, O. (2015). The conceptual bases formation of information flows in strategic management accounting [Kontseptualni osnovy formuvannia informatsiinykh potokiv stratehichnoho upravlinskoho obliku]. *Socio-Economic Problems and the State* [online]. 13 (2), p. 237-244. [Accessed November 30, 2015]. Available from: <<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15mlasuo.pdf>>



## Концептуальні основи формування інформаційних потоків стратегічного управлінського обліку

Леся Марущак \*, Ольга Павликівська \*\*

\* Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,  
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна  
к.е.н., доцент, кафедра бухгалтерського обліку та аудиту  
e-mail: [lessyam@rambler.ru](mailto:lessyam@rambler.ru)

\*\* Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,  
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна  
к.е.н., доцент, кафедра бухгалтерського обліку та аудиту



### Article history:

Received: September, 2015

1st Revision: September, 2015

Accepted: October, 2015

### JEL classification:

M11

M41

### UDC:

658

**Abstract:** У статті розглянуто сутність стратегічного управлінського обліку, досліджено та проаналізовано основні підходи до визначення поняття «стратегічний управлінський облік». Визначено теоретичні основи стратегічного обліку, які поєднують у своєму складі поняття про його предмет та способи відображення об'єктів, функцій, принципи системи організації обліку. Охарактеризовано складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства та визначено основні зв'язки між складовими системи стратегічного управлінського обліку. Узагальнено існуючі концепції щодо його місця та ролі в інформаційному забезпеченні прибуткового функціонування суб'єктів господарювання з урахуванням зовнішніх чинників в умовах нестабільного макроекономічного середовища. Здійснено аналіз існуючих концептуальних засад стратегічного управлінського обліку з точки зору його можливостей інформаційного забезпечення системи управління конкурентоспроможністю підприємства та визначено напрямки подальшого розвитку. Стратегічний управлінський облік розглянуто як інформаційну модель для прийняття стратегічних управлінських рішень.

**Keywords:** стратегічний управлінський облік, прогностні показники, інформація, рішення, витрати, ресурси



Марущак Л. Концептуальні основи формування інформаційних потоків стратегічного управлінського обліку [Електронний ресурс] / Леся Марущак, Ольга Павликівська // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2015. — Вип. 2 (13). — С. 237-244. — Режим доступу до журн.:

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15mlasuo.pdf>.



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

## 1. Постановка проблеми

Залишаючись одним із найменш вивчених сучасних видів бухгалтерського обліку – стратегічний управлінський облік поступово займає важливе місце в українській практиці управління. Одним із найбільш важливих питань, які стосуються його, є чіткі концептуальні відмінності між стратегічним управлінським обліком та іншими видами обліку. Протягом багатьох років існування в світі управління концепції управлінського обліку так і не сформувалась єдина методологічна платформа для розвитку стратегічного управлінського обліку. Тим не менше, науковці трактують досить чітко загальне розуміння його змісту, так як ці підходи застосовуються на основі наступних передумов:

- підтримка стратегічно орієнтованих рішень;
- зовнішня ринкова інформація, яка має фінансовий та нефінансовий характер;
- орієнтація на фіксації конкретних фактів, відстеженні тенденції до будь-яких змін;
- робота із плановими прогнозними показниками, які мають довгостроковий характер.

Стратегічний управлінський облік є основою для розроблення та реалізації стратегії підприємства. Ґрунтуючись на власному дослідженні попиту облікової інформації та сучасної концепції управління знаннями, необхідно сформувати концептуальну платформу стратегічного управлінського обліку.

## 2. Аналіз останніх досліджень та публікацій

Суттєвий внесок у розвиток управлінського обліку зробили провідні вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких Атамас П.Й., Бачинський В.І., Бутинець Ф.Ф., Голов С.Ф., Гуцайлюк З.В., Добровський В.М., Друрі К., Завгородній В.П., Задорожний З.В., Каверіна О.Д., Малюга Н.М., Нападівська Л.В., Палій В.Ф., Пушкар М.С., Рудницький В.С., Сопко В.В., Фостер Дж., Хорнгрен Ч., Чумаченко М.Г., Шеремет А.Д., Яругова А. та інші. Проте, проблеми визначення сутності стратегічного управлінського обліку на підприємствах потребують додаткових досліджень.

## 3. Мета статті

Полягає у визначенні сутності та призначення стратегічного управлінського обліку, перспектив його впровадження у практичну діяльність вітчизняних підприємств.

## 4. Викладення основного матеріалу

Інформація із джерел бухгалтерського обліку при всіх етапах ведення господарської діяльності завжди виступала основою для прийняття управлінських рішень. Поява одного із підвидів обліково-аналітичної системи – стратегічного управлінського обліку – виявилась корисною та зручною, оскільки він дозволяє зосередитись на стратегічних перспективах діяльності підприємства. Важливим є розуміння ролі та місця стратегічного управлінського обліку в процесі стратегічного управління. Всюди це поняття розглядається як основна сполука справжнього зв'язку між стратегічним та загальним управлінським обліком. Такі показники можуть бути використані в якості основи для побудови нової концепції стратегічного управлінського обліку.

Основною метою стратегічного управлінського обліку є своєчасне забезпечення всіх рівнів управління фактичною та прогнозною інформацією з метою прийняття ефективних управлінських рішень за допомогою її оперативного збору, групування та аналізу. На думку С. Голова, стратегічний управлінський облік – це система управлінського обліку, спрямована на прийняття стратегічних управлінських рішень [2].

На підставі досліджень З.В. Гуцайлюка, логічно зробити висновок про те, що стратегічний облік ставить собі за мету вивчення зовнішнього середовища та безпосередньо стратегії діяльності підприємства [3].

Одноразові стратегічні рішення можуть бути засновані на будь-якій інформаційній базі, навіть у традиційній системі бухгалтерського обліку. Однак, достатньо мати регулярний та систематичний збір стратегічно важливої інформації, щоб говорити про стратегічний управлінський облік. Його характерною особливістю є існування систематичної інформаційної підтримки при прийнятті стратегічних рішень. Це те, що визначає характер відмінностей між видами обліку та дозволяє відокремити стратегічний управлінський облік як окрему категорію.

Відмінність між видами обліку полягає в основі трьох пунктів:

– різні види обліку акцентують увагу на різних типах та рівнях прийняття рішень;

– у кожному виді обліку використовуються свої власні критерії для визнання релевантної інформації;

– інформаційна підтримка відповідного типу рішень повинна бути побудована на системній основі.

Такий підхід дозволяє методологічно та більш точно розрізнити види обліку. Наприклад, належним чином розглядати фінансовий облік як системно-орієнтований на інформаційну взаємодію із зацікавленими сторонами. Його основна мета полягає в тому, щоб інформувати про поточну економічну та фінансову інформаційну взаємодію. Ключовим завданням є інформування про поточний фінансово-господарський стан та уявлення кінцевих фінансових результатів без оцінки ресурсів та подання звітності, що впливають на ці результати. Відповідно, у міру необхідності тут буде розглядатися інформація, яка дозволяє найбільш повно виконати об'єктивні завдання та подання об'єктивної інформації для зовнішніх користувачів. Пріоритетом є те, щоб ця проблема вирішилась швидше ніж всі інші, та відбулось зниження традиційних цінностей обліку внутрішнього управління.

На відміну від бухгалтерського, традиційний управлінський облік безпосередньо спрямований на управління процесами усередині підприємства. Функціонально він концентрується на основі завдань управління та більшою мірою ґрунтується на проміжній інформації. Його основне завдання – реалізація управлінського контролю, розподілу ресурсів та регулювання відносин всередині підприємства. Відповідно, він буде орієнтуватись на виробництво інформації, необхідної для вирішення завдань оперативного характеру.

Відмінність стратегічного управлінського обліку слід шукати в характеристиці прийнятих на його основі рішень. Вона може бути визначена як організаційна та інформаційна система для підтримки прийняття управлінських рішень у стратегічному ракурсі. Стратегічне бачення в підприємстві орієнтується не стільки на ретроспективі, як на прогнозах підприємницької діяльності та його оточенні, робота з бухгалтерською інформацією стає все більш об'ємною та ретельною. Це призводить до появи нових технологій, процедур, методів кращих, ніж ті, які використовуються в традиційному управлінському обліку.

Вищезазначений підхід можна трактувати як системно-інформаційний. Під час дослідження тут використовується ключова функція будь-якої інформаційно-облікової системи – здатність генерувати відповідну інформацію відповідного рівня прийняття рішень у вигляді, зручному для кінцевого користувача.

В рамках одного облікового процесу всього підприємства формується аналітична інформація, що має три види попиту:

– перша група попиту, загального характеру, пов'язана з якісними характеристиками бухгалтерської інформації, яка є універсальна й не залежить від характеру інформаційних запитів користувачів. Вона включає в себе такі властивості: своєчасність, перевірку, наочність, передбачуваність, порівнянність. Крім того, до цієї групи повинні включати вимогу про незалежність та доступність. Особливість цієї групи в тому, що всі ці властивості можуть порівнюватись із ідеалом. Спільною основою для них є те, що вони забезпечують попит тільки в частині інформаційної системи, в якій відбувається їх реєстрація, обробка та подання;

– друга група попиту може бути описана як сукупність властивостей. Вони не залежать безпосередньо від якості, характеристики базових даних, та визначаються користувачем в процесі оцінки та фільтрації, виходячи із поставлених завдань. Вибір користувача в цьому випадку визначається набором алгоритмів роботи з масивами даних та реалізується на рівні формулювання інформаційних запитів. Наприклад, оцінка суттєвості облікової інформації визначається на межі рівня суттєвості, який може бути визначений або на основі певного об'єктивного критерію, або суб'єктивним вибором рівня важливості інформації;

– третя група попиту містить властивості надійності та релевантності інформації. Її зміст розкривається у характеристиці системної складності об'єкту. Обидві властивості, включені в цю групу – надійність та релевантність – мають ключове значення для реальної оцінки кінцевими користувачами цінності інформації для прийняття рішень. Саме через них визначається рівень дійсно корисної інформації бухгалтерського обліку для кожного рівня управління. Найбільше значення для авторської концепції має релевантність. Поняття релевантності означає, що від рішення, яке приймається управлінцем, залежить інформація про обсяг витрат та доходів підприємства. Це сприяє формуванню наукової думки про те, що поняття «інформація» є важливим при моделюванні управлінських рішень, а також в процесі відображення зв'язку між інформаціями різних рівнів.

В процесі прийняття комплексних управлінських рішень керівництво підприємства включає всю релевантну інформацію, яка характерна конкретному розглянутому рішенню. Аналіз нерелевантної інформації або ігнорування будь-яких релевантних даних призведе до того, що рішення керівництва буде прийняте на необґрунтованих даних і, в кінцевому результаті, прийняті рішення будуть недостовірними або викривленими. Необхідно зауважити, що перед процесом прийняття управлінського рішення передусє порівняння двох або більше можливих варіантів вирішення конкретної проблеми та вибір найкращого з них. Саме тому релевантною може бути тільки така інформація, що відноситься до майбутнього управлінського рішення, а також та, що відрізняється за варіантами. Незаперечним є той

факт, що релевантну інформацію необхідно порівнювати в процесі прийняття рішення щодо вибору альтернативних варіантів, так як їх обсяг та співвідношення мають вплив на наступне прийняте управлінське рішення.

Необхідність цілеспрямованого формування великого масиву даних бухгалтерського обліку, відповідного стратегічного рівня прийняття рішень, неминуче вимагатиме виходу за межі стандартних форм обліку та звітності. На даному етапі виникла необхідність створення такої системи обліку, яка б сприяла розробленню релевантної інформації та подання її для прийняття стратегічних рішень. Ключовим моментом тут є послідовність та систематичне викладення стратегічної інформації.

Крім того, важливим завданням є концентрація уваги на потребах користувачів.

Зміст релевантної інформації повинен відповідати таким вимогам:

- необхідність;
- корисність;
- достатність;
- достовірність.

Облікова інформація повинна описувати окремі складові стратегічних позицій або бути фундаментом для визначення стратегічно важливих показників. Оскільки стратегічна характеристика та безпосередня робота з цими показниками неможлива. Крім того, облікова інформація повинна бути постійною основою для аналізу показників, які мають стратегічний характер і мати властивості надійності та релевантності.

Основна відмінність між традиційною системою управлінського обліку та системою стратегічного управлінського обліку, полягає в тому, що вона не ґрунтується на систематичному поданні стратегічно важливої інформації. Разом з тим, багаторічні дослідження з проблем переорієнтації бухгалтерського обліку на задоволення, насамперед інформаційних потреб управлінців пов'язані з розробленням концепції – системи поглядів на стратегію дій при здійсненні реформ, проектів, програм чи планів.

Адже зміст стратегічного управлінського обліку може ґрунтуватись на таких властивостях:

1. Виступає як система збору та групування необхідної інформації для управлінців.
2. Інформація носить як фінансовий, так і нефінансовий характер, її оцінка та вимірювання можуть бути проведені не єдиним шляхом.
3. Формування та використання системи стратегічного управлінського обліку є, насамперед, однією з утилітарних позицій необхідності досягнення визначених стратегічних цілей.

На основі зауважень, наведених вище, про характеристику стратегічно важливої інформації, можна визначити суттєві властивості системи стратегічного управлінського обліку, зокрема: стратегічний управлінський облік виступає як система збору та обробки стратегічної інформації, як фінансового, так і нефінансового характеру, в тому числі існує науковий підхід щодо розуміння про стан, мету, дії зацікавлених сторін з метою об'єднання та представлення їх зацікавленим користувачам у зручній формі для аналізу звітності.

Це сприяє формуванню наукової думки про те, що сам по собі інформаційний аспект стратегічного управлінського обліку є необхідним на певному етапі розвитку підприємництва. Спираючись на останні дослідження в галузі економіки, знань та понять ресурсів у стратегічній теорії підприємства, можна зробити висновок, що в процесі ефективної діяльності підприємства активно виступає система стратегічного управлінського обліку.

Відповідно до цього, впроваджувати стратегічний управлінський облік на підприємстві необхідно з урахуванням специфіки його діяльності, інформаційних потреб менеджерів і керівництва та стану самої обліково-аналітичної системи [4]. Це пов'язано з тим, що на етапі успішного розвитку підприємства для підтримки стратегічних рішень необхідна не просто система інформаційного забезпечення, що пасивно захоплює дані в необхідному форматі, а й інформаційна система, яка б забезпечувала розуміння та аналітичне представлення основних стратегічних процесів.

У сучасних умовах, необхідних, для успішного створення та реалізації обраної стратегії є не наявність інформації про продукцію, а процеси зовнішнього та внутрішнього середовища у вигляді взаємозв'язку інформації про них. Відповідно, дані стратегічного управлінського обліку повинні бути побудовані не на основі пасивної інформаційної системи, а активної бази даних про виробництво та бізнес-стратегію.

Першою та основною є ідея, згідно з якою процес формування та реалізації стратегії ґрунтується не тільки на простому наборі ретельно продуманої та відібраної інформації, але й в значній мірі визначається сила в системі презентацій, а також знання про ресурси, можливості, зовнішнє середовище, ризики на підприємстві.

Другий підхід полягає в необхідності формування процесів управління з метою цілеспрямованого впливу на існуючу систему внутрішньої бази знань. На відміну від першого підходу, тут акцент робиться на питання, як стратегічний облік керує знаннями про діяльність підприємства.

Враховуючи вищенаведені напрямки можна зауважити, що перший з них пов'язаний з накопиченням, створенням та розширенням знань, управління навичками, які необхідні для формування та підтримки обраної управлінської стратегії.

Враховуючи наведене, можна сказати, що управління навиками – це вміння систематично, точно та вдумливо створювати, оновлювати й застосовувати їх для максимальної ефективності підприємств та прибутку від фактичних ресурсів і можливостей. У сучасних умовах здатність підприємств виробляти, перетворювати та накопичувати нові знання, вміння, обізнаність та досвід все частіше розглядаються як вирішальне значення для росту та успіху обраної стратегії. У той же час, велика увага приділяється розробленню нових знань всередині підприємства. Для того, щоб йти в ногу зі змінами в зовнішньому середовищі, необхідно не тільки організаційне навчання, а й постійне накопичення бази знань, яка буде попереду змін у зовнішньому середовищі.

Управління базою знань є одним із складових керівництва підприємством, й не повинно застосовуватись тільки при його необхідності. Керівник, який пріоритетом вважає розум та знання працівників, свої функції направляє в сторону створення такої структури на підприємстві, яка б працювала у стратегічному напрямку.

Труднощі створення нових знань полягають у тому, що внаслідок залучення до відповідної діяльності підприємства як цілісної одиниці, воно має справу з якісно різними процесами – на відміну від ситуації створення знань в окремому підрозділі. Щоправда, хоча ми говоримо, що «навчається підприємство», але насправді навчаються його керівництво, в тому числі й працівники. Фундаментальним процесом створення нових знань є об'єднання індивідуальних знань в організаційні знання – «соціалізація знань». Але навіть у такому випадку не можна сказати, що організаційні знання виконують практичні функції і призводять до успішної діяльності підприємства. Вкрай необхідно, щоб вони набули певних форм, тобто перетворились на концепції – «екстерналізувалися». Концепція ж неможлива принаймні без думки. Важливим у цьому процесі систематизації є побудова моделі, архетипу використання організаційних знань [1].

Отже, основною метою створення системи обліку стратегічного управління в цьому випадку є формування необхідної інформації, що дозволяє використовувати знання стратегії діяльності підприємства.

Другий напрямок визначається необхідністю в системі стратегічного управління інформації про діяльність підприємства. Через стратегічний управлінський облік реалізується його координація, консолідація та впроваджуються внутрішні механізми координації. Таким чином, знання про стратегію є вбудовані в загальну структуру управління, і тому стратегічний управлінський облік відіграє тут координуючу роль, пов'язуючи його мету на стратегічному та оперативному рівні.

Використання такого підходу розширює поняття стратегічного управлінського обліку шляхом введення стратегічного перетворення бухгалтерської інформації в управлінську, що є наслідком перетворення її в цінний ресурс управління. Необхідність постійного прийняття стратегічних рішень зобов'язано підтримувати безперервний потік інформації, який реалізується у системі стратегічного управління.

З вищевикладеного можна зробити висновок, що для прийняття стратегічних рішень в стратегічному управлінському обліку велике значення має процес трансформації бухгалтерської інформації в базу знань. У системі стратегічного управлінського обліку цей процес проходить шляхом розподілу на діючі та недіючі стратегічні етичні принципи діяльності. Ці принципи, можуть бути встановлені у вигляді загальних цілей, цінностей, ідей, традицій, разом утворюючи те, що зазвичай називається підприємницькою культурою. Крім того, можуть бути інституційно, тобто чітко позначені, але не ідентифіковані принципи, наприклад, внутрішній ноу-хау, інноваційні технології, а також інші, при використанні яких стратегічне керування в стані генерувати нові ідеї про стратегії діяльності підприємства.

Організація стратегічного управлінського обліку на підприємстві пов'язана із використанням внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків різного змісту, що формуються різними бухгалтерськими службами, маркетинговими службами, відділами ризик-менеджменту з подальшою метою їх економічного та ефективного використання [5].

Цей підхід дозволяє переосмислити сутність стратегічного управлінського обліку, яка розглядається як комплексна система збору, зберігання та накопичення інформаційних ресурсів та знань, необхідних для прийняття стратегічних рішень. Саме в цьому напрямку повинно бути подальше розуміння основного функціонального змісту бухгалтерського обліку стратегічного управління.

На відміну від інших підходів до стратегічного управління, більшість з яких зосереджені на вивченні зовнішніх факторів ринкового середовища, концепція ресурсів створена з акцентом на внутрішню сторону стратегії. Основою ресурсного підходу є мета, яка полягає в ефективній стратегії, підґрунтям якої є наявність на підприємстві особливих ресурсів.

Відповідно до цього підходу стратегія підприємства будується навколо певних стратегічних переваг, пов'язаних з наявністю стратегічно важливих ресурсів. Ці стратегічні переваги є достатньо

стійкими й тут має місце стійкий характер, що визначає різницю та неоднорідність підприємства на ринку по відношенню один до одного, та самостійно – безліч стратегічних рішень.

Якщо опустити прив'язку до процесу виробництва, то можна стверджувати, що ресурси можуть приймати різні форми. Їх поділ відбувається за рахунок наявності або відсутності матеріальної форми. Таким чином, розрізняють матеріальні та нематеріальні ресурси та їх можливість.

Матеріальні активи включають в себе об'єкти з певними фізичними властивостями, і, як правило, відображаються в бухгалтерському обліку. Нематеріальні активи не піддаються фізичному виміру, і часто не мають точного вираження. Поняття нематеріальних ресурсів включають бренди, торгові марки, патенти, ноу-хау, навички та досвід співробітників, і т.д. Як можна бачити, до них застосовується цілком характерне поняття «інформаційні ресурси», тому що це дає їм цінність та можливість використовувати властиву їм інформацію. Логічним продовженням цієї ідеї є розгляд їх за певних умов, таких як «знання» активів підприємства.

Дослідження історії розвитку науки про управлінський облік свідчить про розширення його предметної області та необхідність удосконалення категорійного апарату. Так, реалізуючи обрану стратегію, менеджери можуть забезпечити максимальну ефективність діяльності підприємства або, навпаки, підвищити його збитковість. Такі підходи до облікової політики можуть спричинити викривлення облікової інформації, знизити її достовірність та зумовити прийняття на її основі неправильних рішень.

## 5. Висновки та пропозиції

Викладений вище матеріал дозволяє переосмислити традиційні концепції стратегічних завдань та функцій управлінського обліку. Для того, щоб забезпечити існування стратегічного управлінського обліку необхідно розширювати традиційні погляди на управлінський облік за рахунок збільшення обсягів охоплення та кращої інтеграції облікової інформації на всіх рівнях прийняття управлінських рішень.

### Author details (in Russian)

#### Концептуальные основы формирования информационных потоков стратегического управленческого учета

Леся Марущак, Ольга Павлыкivская

**Аннотация.** В статье рассмотрена сущность стратегического управленческого учета, исследованы и проанализированы основные подходы к определению понятия «стратегический управленческий учет». Определены теоретические основы стратегического учета, которые сочетают в своем составе понятия о его предмете и способы отображения объектов, функций, принципы системы организации учета. Охарактеризованы составляющие системы управления конкурентоспособностью предприятия и определены основные связи между составляющими системы стратегического управленческого учета. Обобщены существующие концепции относительно его места и роли в информационном обеспечении прибыльного функционирования субъектов хозяйствования с учетом внешних факторов в условиях нестабильной макроэкономической среды. Осуществлен анализ существующих концептуальных основ стратегического управленческого учета с точки зрения его возможностей информационного обеспечения системы управления конкурентоспособностью предприятия и определены направления дальнейшего развития. Стратегический управленческий учет рассмотрено как информационную модель для принятия управленческих решений.

**Ключевые слова:** стратегический управленческий учет, прогнозные показатели, информация, решения, расходы, ресурсы.

### Author details (in English)

#### The conceptual bases formation of information flows in strategic management accounting

Lesya Marushchak, Olga Pavlykivska

Ternopil Ivan Puluj National University,

56 Ruska st, Ternopil, 46001, Ukraine

e-mail: [lessyam@rambler.ru](mailto:lessyam@rambler.ru)

Ph.D., Assoc. Prof., Department of accounting and audit

**Abstract.** In the article the essence of strategic management accounting has been redarded, the main approaches to the definition of «strategic management accounting» have been investigated and analyzed. The theoretical foundations of strategic accounting have been defined that combine the concept of its subject and ways of displaying objects, functions, principles of the system of accounting. The components of competitiveness of enterprise management have been characterized and the main connections between the components of strategic management accounting have been defined. The existing concepts for its place and role in the information provision income financing entities have been generalized, taking into account external factors in unstable macroeconomic conditions. The analysis of the existing conceptual foundations of strategic management accounting has been done in terms of its capabilities with information of competitive enterprise management system and directions for further development have been defined. Strategic management accounting has been considered as an information model for strategic management decisions.

**Keywords:** strategic management accounting, predictable indexes, information, decisions, costs, resources.

## Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15mlasuo.pdf>

### Funding

The authors received no direct funding for this research.

### Citation information

Marushchak, L. and Pavlykivska, O. (2015). The conceptual bases formation of information flows in strategic management accounting [Kontseptualni osnovy formuvannia informatsiinykh potokiv stratehichnoho upravlinskoho obliku]. *Socio-Economic Problems and the State* [online]. 13 (2), p. 237-244. [Accessed November 30, 2015]. Available from: < <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15mlasuo.pdf> >

## Використана література

1. Вавжиняк Б. Управління знаннями – виклик майбутнього / Богдан Вавжиняк. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html>.
2. Голов С.Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку: Монографія / С.Ф. Голов. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 522 с.
3. Гуцайлюк З.В. Прогнозний облік: реальна інформаційна система чи надумана назва? [Електронний ресурс] / З.В. Гуцайлюк // Збірник тез та доповідей I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (21 лютого 2013 р., м. Київ) / Відпов. за вип. Б.В. Мельничук. – К.: ТОВ «Всеукраїнський інститут права і оцінки», 2013. – С. 35-40. – Режим доступу: <http://ic.faaf.org.ua/pdf/51-prognoznyi-oblik-real-na-informaciyna-sistema-chi-nadumana-nazva.pdf>.
4. Озеран В.О. Стратегічний управлінський облік як складова обліково-аналітичної системи управління витратами періоду [Електронний ресурс] / В. О. Озеран, Т. М. Бойчук // Вісник Львівської комерційної академії. Серія : Економічна. – 2014. – Вип. 44. – С. 61-65. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vlca\\_ekon\\_2014\\_44\\_14.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vlca_ekon_2014_44_14.pdf).
5. Рудницький В. Еволюція управлінського обліку та сучасні концепції його розвитку/ В.Рудницький, Т.Рудницький // Економічний аналіз. – Вип. 6. – Тернопіль. – 2010. – С. 24-27.
6. Cadez, S. & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7/8): 836-863.
7. Hoskin, K., Macve, R. & Stone, J. (2007). *Accounting and Strategy: towards understanding the historical genesis of modern business and military strategy*. In A. Bhimani (ed): *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford: Oxford University Press.
8. Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: how far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(2): 204-228.
9. Norreklit, H. & Mitchell, F. (2007). The balanced scorecard. In T. Hopper, D. Nothcott & R Scapens (eds): *Issues in Management Accounting*, 3e, London: FT/Prentice Hall.
10. Roslender, R (2006). Relevance lost and found: critical perspectives on the promise of management accounting, *Critical Perspectives on Accounting*, 7(5): 533-561.
11. Shank, J.K. (2007). Strategic cost management: upsizing, down sizing and right sizing. In A Bhimani (ed): *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford: Oxford University Press.

## References

1. Vavzhyniak B. Knowledge management – challenges of the future [Upravlinnia znanniamy – vyklyk maibutnoho]. Available at: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html>.
2. Holov S.F. Accounting in Ukraine: analysis of the status and prospects of development: monograph [Bukhhalterskyi oblik v Ukraini: analiz stanu ta perspektyvy rozvytku: Monohrafiia]. Kyiv, CUL, 2007, p. 522.
3. Hutsailiuk Z.V. Predictable accounting: real information system or contrived name? [Prohnoznyi oblik: realna informatsiina systema chy nadumana nazva?]. Abstracts and papers I International Scientific and Practical Internet Conference (February 21, 2013, Kyiv), Kyiv, Vseukrainskyi instytut prava i otsinkyLTD., 2013, p. 35-40, available at: <http://ic.faaf.org.ua/pdf/51-prognoznyi-oblik-real-na-informaciyna-sistema-chi-nadumana-nazva.pdf>.
4. Ozeran V.O., Boichuk T. M. Strategic managerial accounting as a component of the accounting and analytical system of period costs management [Stratehichnyi upravlinskyi oblik yak skladova oblikovo-analitychnoi systemy upravlinnia vytratamy periodu]. *Visnyk Lvivskoi komertsii noi akademii. Serii : Ekonomichna = Herald of Lviv Commercial Academy. Series: Economic*, 2014, Vol. 44, pp. 61-65, available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vlca\\_ekon\\_2014\\_44\\_14.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vlca_ekon_2014_44_14.pdf).
5. Rudnytskyi V., Rudnytskyi T. Evolution of management accounting and modern concepts of development [Evoliutsiia upravlinskoho obliku ta suchasni kontseptsii yoho rozvytku]. *Ekonomichniy analiz = Economic Analysis*, 2010, Vol. 6, pp. 24-27.
6. Cadez, S. & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7/8): 836-863.
7. Hoskin, K., Macve, R. & Stone, J. (2007). Accounting and Strategy: towards understanding the historical genesis of modern business and military strategy. In A. Bhimani (ed): *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford: Oxford University Press.
8. Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: how far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(2): 204-228.
9. Norreklit, H. & Mitchell, F. (2007). The balanced scorecard. In T. Hopper, D. Nothcott & R Scapens (eds): *Issues in Management Accounting*, 3e, London: FT/Prentice Hall.
10. Roslender, R (2006). Relevance lost and found: critical perspectives on the promise of management accounting, *Critical Perspectives on Accounting*, 7(5): 533-561.
11. Shank, J.K. (2007). Strategic cost management: upsizing, down sizing and right sizing. In A Bhimani (ed): *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford: Oxford University Press.



© 2015 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.  
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.  
 You are free to:  
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.  
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.  
 Under the following terms:  
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.  
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.  
 No additional restrictions  
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

