

УДК 339.132:631.1

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-10

**Мошковська О. А.**, доктор економічних наук, професор кафедри обліку та оподаткування, Київський національний торговельно-економічний університет

**ORCID:** 0000-0002-1176-9478

**e-mail:** M\_Kulgeiko@ukr.net

**Маначинська Ю. А.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування, Чернівецький торговельно-економічний інститут

**ORCID:** 0000-0001-9155-3417

**e-mail:** yu\_manachynska@ukr.net

### **Організаційні засади обліково-аналітичного забезпечення діяльності холдингових структур у сфері виробництва молочної продукції**

**Анотація.** У статті розглянуті проблеми обліково-аналітичного забезпечення діяльності холдингових структур у сфері виробництва молочної продукції. Вказано на те, що організаційна структура управління холдингами має особливості, які вимагають особливого підходу до інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Зокрема, специфічні особливості холдингової структури обумовлюють необхідність розробки й впровадження специфічної системи документообігу, який здійснюється між підприємствами, що входять до холдингу; також управління холдинговою структурою вимагають визначення термінів подання економічної інформації, яку дочірні підприємства надають головному з метою складання консолідованої фінансової звітності, розробки внутрішніх звітних форм, визначення відповідальних за цей напрям роботи тощо.

За результатами дослідження автором запропонована концепція управлінського обліку, яка спрямована на підвищення якості обліково-аналітичного забезпечення вищезазначеної діяльності на основі розробки відповідних керівних документів, створення інформаційно-аналітичного відділу в холдингових структурах у сфері виробництва молочної продукції.

**Ключові слова:** холдинг; управлінський облік; обліково-аналітичне забезпечення; концепція; облікова політика; молокопереробні підприємства.

**Moshkovska Olena**, Doctor of Economics, Professor of Accounting and Taxation Department, Kyiv National Trade and Economic University

**Manachynska Yulia**, Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Associate Professor, Department of Accounting and Taxation, Chernivtsi Trade and Economics Institute of Kyiv National Trade and Economic University

### **Organizational Principles of Accounting and Analytical Support of Holding Structures in the Field of Dairy Production**

**Abstract. Introduction.** The article considers the problems of accounting and analytical support of holding structures in the field of dairy production, given that the organizational structure of holding companies has features that require a special approach to information support of the management decision-making process. The urgency of the problem is related to the fact that in the management system of production activities in Ukraine there is a tendency to create large holding structures based on the association of related companies, which reduces management costs and increases production efficiency.

**Purpose.** The purpose of the article is to study the organizational principles of accounting and analytical support of holding structures in the field of dairy production.

**Results.** It is proved that the organization of management accounting in the holding requires the development of a system for obtaining various accounting data using a block-module approach. Also in this article several variants of the organization of reception of the information are allocated. A trial has been identified that allows to speed up the process of obtaining data, reduce the number of reporting forms and, accordingly, reduce the time and cost of resources for information processing. In the case of application of the proposed option of obtaining information, the accounting data are consolidated according to the rules approved in the accounting standards, which allows to obtain comparable, formed according to uniform standards reporting indicators.

**Conclusions.** The organization of information flows in the holding on the basis of block-modular approach opens opportunities for systematization of information flows in the holding on the basis of block-modular approach, to create centers for collecting and summarizing the necessary information to develop management decisions in strategic planning. The advantage of this approach is its flexibility, ie the possibility of modification over time in terms of removing obsolete tasks, methods, indicators of management accounting and adding, if necessary, new areas of management accounting in accordance with changes in enterprise strategy.

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 20.08.2021

Received: 20 August 2021

**Keywords:** holding; management accounting; accounting and analytical support; concept; accounting policy; dairy enterprises.

**JEL Classification:** M410.

**Постановка проблеми.** У наш час в системі управління виробничою діяльністю в Україні відбувається тенденція створення великих холдингових структур на основі об'єднання споріднених підприємств, що дозволяє знижувати витрати управління і підвищувати ефективність виробництва. Відповідно до Закону України «Про холдингові компанії в Україні» холдингова компанія являє собою акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств [7].

Стратегічний рівень управління холдинговими структурами передбачає прийняття рішень щодо компанії в цілому, спрямованих на довгострокову перспективу, окреслюючи напрями розвитку організації в майбутньому. Такі рішення мають фундаментальний характер і тому потребують якісного інформаційного забезпечення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До питань, що стосуються проблем інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності холдингових структур, зверталися М. В. Болдуєв [1], С. В. Гушко [2], Я. П. Щенко [3], В. В. Король [4], Т. М. Сторожук [8] та ін. У іноземних виданнях дану проблему розглядали Y. I. Basheer, F. H. Zeravan [9], O. Mavropulo, M. S. Rapp, I. A. Udoieva [10], I. McCue [11].

Ці дослідники створили належне теоретичне підґрунтя для подальших наукових пошуків. Але окремі практичні питання зазначеної проблеми залишилися поза увагою науковців. Зокрема майже не дослідженими залишаються проблеми організації управлінського обліку як основи прийняття управлінських рішень у молокопереробній галузі.

Актуалізує ця стаття також і те, що в холдингових структурах процес організації та функціонування управлінського обліку базується на певній організаційно-методичній основі, що містить низку елементів, які перебувають у відносинах і зв'язках та утворюють єдність.

**Формулювання цілей дослідження.** Оскільки українські молокопереробні підприємства входять до складу потужних холдингових структур, то доцільним слід вважати дослідження організаційних засад обліково-аналітичного забезпечення діяльності холдингових структур у сфері виробництва молочної продукції, що і є метою цієї статті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Особливості побудови холдингових структур суттєво позначаються на формуванні обліково-аналітичного забезпечення холдингу, оскільки передбачають розробку і функціонування чіткої структури облікового, прогностичного і контрольного етапів системи. Специфіка холдингової структури

передбачає розробку й впровадження системи документообігу між підприємствами холдингу, визначення термінів подання економічної інформації дочірніх підприємств головному з метою складання консолідованої фінансової звітності, розроблення внутрішніх звітних форм, визначення відповідальних за цей напрям роботи тощо.

При цьому інформація, що відповідає наведеним особливостям, необхідна для успішної діяльності холдингу та його розвитку. З метою отримання такої інформації на підприємствах групи, здійснюється впровадження та ведення управлінського обліку.

Слід зазначити, що нині у вітчизняних холдингах управлінський облік не набув достатнього розвитку, що пояснюється відсутністю єдиної методологічної основи щодо його організації, а також об'єктивними причинами й обставинами, що існують в умовах функціонування холдингів. Організація управлінського обліку в холдингу багато в чому збігається з постановкою бухгалтерського (фінансового) обліку. При цьому організація фінансового обліку повинна відповідати всім вимогам нормативних документів, а побудова управлінського обліку ставить перед собою мету задовольнити внутрішні інформаційні потреби ефективного управління.

При побудові управлінського обліку в холдингах передбачається використання корпоративних стандартів, основою яких є цілі холдингу в цілому і цілі компаній (підприємств) в його складі. Важливо також ідентифікувати фінансову структуру холдингу, позначити сукупність центрів фінансової відповідальності і їх взаємодію [1].

Також розмірковуючи про можливості підвищення якості обліково-аналітичного забезпечення діяльності холдингових структур у сфері виробництва молочної продукції, слід звернути увагу на те, що оскільки даний вид обліку не передбачений законодавством, облікові реєстри та форми звітності підприємства розробляють самостійно. Така діяльність (як свідчить практика) більшою мірою відповідає вимогам управління холдингом в умовах конкурентного середовища, з урахуванням швидкозмінної кон'юнктури ринку.

Тож постановка управлінського обліку в холдингу дозволяє сформувати прозору облікову систему, оперативно помічати й усувати фактори, що призводять до зниження рентабельності виробництва, погіршення фінансової стійкості, визначати напрями розширення діяльності, можливості виробництва нових продуктів або надання нових якостей продуктам, що вже існують [5].

Результати проведеного дослідження надають змогу дійти висновку, що в процесі побудови системи

управлінського обліку в холдинговій структурі вирішуються наступні завдання управління:

– оптимізація оподаткування (управління витратною частиною бази для розрахунку податку на прибуток, перерозподіл прибутку між підприємствами холдингу);

– аналіз відповідності витрат перспективним вигодам від упровадження нового проєкту (складається кошторис витрат на реалізацію вибраного проєкту, розраховується прибуток від його впровадження);

– надання користувачам мобільної інформації про фінансово-господарські процеси в холдингу в періоді їх виникнення;

– проведення процедур бюджетування і планування;

– виявлення й аналіз найбільш суттєвих для холдингу фактів діяльності з одночасною відмовою від несумісних внутрішньо холдингових операцій.

Одним з результатів проведеного дослідження є розробка концепції підсистеми стратегічного управлінського обліку, яка адаптована до умов функціонування холдингових структур у сфері виробництва молочної продукції та містить наступні ключові елементи:

1. Формулювання місії підприємства.

2. Стратегічні цілі підприємства.

3. Загальна характеристика підсистеми стратегічного управлінського обліку: повнота й обачність; раціональна міра формалізації й уніфікації; своєчасність і доречність; еволюційність і адаптивність моделі; дотримання пріоритету економічного змісту перед юридичною формою.

4. Організація підсистеми стратегічного управлінського обліку: інтеграція з наявними інформаційними системами (фінансовою, статистичною); можливість реалізації наявними технічними засобами, у т. ч. програмним забезпеченням; фіксування в режимі реального часу інформації не тільки про фінансові потоки, але і факти, які здатні з достатньою мірою ймовірності вплинути на їх зміну; використання єдиної термінології та облікових одиниць у межах одного бізнес-процесу молокопереробних підприємств; постійний моніторинг та визначення контрольних точок перевірки на відповідність моделі оригіналу; забезпечення корпоративними стандартами та корпоративною етикою підприємств галузі.

5. Розробка корпоративних регламентів та інструкцій; документальне забезпечення підсистеми стратегічного управлінського обліку: розробка єдиних класифікаторів і кодифікаторів, облікової політики для цілей стратегічного управлінського обліку, уніфікованих форм управлінської документації, методичне забезпечення документообігу; регламент формування цільових значень ключових показників ефективності; регламент контрольних процедур для стратегічного управлінського обліку; регламент доступу й обмежень користувачів інформаційної системи.

6. Формулювання поточних цілей і завдань з описом робіт, необхідних для впровадження підсистеми стратегічного управлінського обліку (загальні відомості: початок, закінчення, тривалість, відповідальний співробітник); зв'язки з іншими підрозділами підприємства, потреба в ресурсах (вартість ресурсу); інші параметри.

Таблиця 1 Варіанти одержання інформації системою управлінського обліку холдингу

Варіант	Переваги	Недоліки
Дублювання інформації у головного підприємства	Паралельне внесення даних у дві облікові системи головного підприємства: фінансового, податкового обліку та управлінського обліку в розрізі дочірніх підприємств	1. Повнота відображеної інформації 2. Аналітичність одержаної інформації 3. Значна порівнянність одержаної інформації
Додаткові затрати праці і витрати ресурсів на одержання інформації 2. Несвоєчасність одержуваної інформації 3. Розробка додаткових звітних форм	1. Зниження затрат праці завдяки відсутності подвійного обліку 2. Розробка звітів трансформації інформації фінансового та податкового обліку в управлінський, а також підсумкових звітів для надання користувачам	1. Підвищення ймовірності пропуску фактів діяльності внаслідок суб'єктивної оцінки суттєвості інформації 2. Зниження повноти відображеної інформації 3. Недостатній професіоналізм кадрів

Джерело: складено авторами

Організація управлінського обліку в холдингу потребує розробки системи отримання різноманітних

облікових даних. Проаналізувавши погляди вітчизняних авторів, що вивчають дане питання, були

виокремлені кілька варіантів організації одержання інформації. У табл. 1 наведено варіанти, які

На практиці частіше застосовують другий варіант, оскільки він дозволяє прискорити процес одержання даних, зменшити кількість звітних форм і, відповідно, знизити строк і витрати ресурсів на обробку інформації. У разі застосування другого варіанта отримання інформації бухгалтерські дані консолідуються за правилами, затвердженими у стандартах бухгалтерського обліку, що дозволяє одержати зіставні, сформовані за єдиними стандартами звітні показники.

Для постановки управлінського обліку холдингу обов'язковою умовою є розробка облікової політики. З цією метою необхідно сформулювати та затвердити Наказ керівника про створення облікової політики для цілей управлінського обліку. Ухвалена генеральним директором холдингу облікова політика для цілей управлінського обліку застосовується в усіх підприємствах групи, що забезпечує єдині стандарти обліку фактів фінансово-господарської діяльності групи, повноту їх зображення в обліку, надає можливість реально оцінити фінансовий стан холдингу користувачами інформації. Зважаючи на те, що в Україні немає нормативної бази, що встановлює правила, порядок, документацію ведення й оформлення фактів управлінського обліку, відповідно, немає і єдиних правил розробки облікової політики. Слід зазначити, що в науковій літературі відбувається дискусія з приводу структури та складу облікової політики для цілей управлінського обліку.

Доцільно використовувати на практиці наступну структуру Положення про облікову політику для цілей стратегічного управлінського обліку на молокопереробних підприємствах:

1. Загальні положення:

1.1. Нормативні акти, використані для розробки облікової політики.

1.2. Основні поняття, вживані в цій обліковій політиці.

1.3. Способи ведення стратегічного управлінського обліку.

1.4. Випадки зміни облікової політики.

2. Організація стратегічного управлінського обліку:

2.1. Формування облікової служби, що здійснює стратегічний управлінський облік, визначення центрів відповідальності підприємства.

2.2. Визначення способів оцінки майна, зобов'язань і господарських операцій.

2.3. Принципи класифікації витрат.

3. Розробка робочого Плану рахунків управлінського обліку.

Проте доповнення облікової політики в цілях управлінського обліку підприємства системою показників для управлінського аналізу вважаємо недоцільним. Адже, всупереч тому, що обліковий процес та аналітичні процедури потрібні для отримання повної реальної інформації про фінансово-

найчастіше зустрічаються на практиці, з конкретними перевагами й недоліками. господарську діяльність підприємства і незмінно доповнюють один одного, вони є взаємозв'язаними процесами, що оперують різними методиками, інструментами. Як було зазначено раніше, на молокопереробних підприємствах доцільно розробити методіку аналітичних процедур з метою впровадження обліково-аналітичної системи, яка відповідає вимогам стратегічного управлінського обліку. Що стосується макрорівня холдингової структури (в цілому), то методіка організації стратегічного управлінського обліку має орієнтуватися на оцінку діяльності центрів відповідальності щодо досягнення стратегічних цілей і завдань холдингових структур.

Досліджуючи проблему організації інформаційної структури холдингу, слід зазначити, що важливим питанням є чіткий розподіл між рівнями компанії функцій збору, агрегування, обробки даних і використання інформації. Водночас слід зважати на те, що значна кількість джерел інформації внаслідок об'єктивних можливостей її обробки й осмислення посилює ентропію як міру невизначеності (непорядкованості) інформації. Подібна ситуація призводить до посилення впливу асиметрії інформації та збільшення інформаційних затрат. Відповідно, ситуація невизначеності тягне за собою необхідність упорядкування процесу управління інформаційними потоками в холдингових структурах.

У холдингах, як в економічних системах, для формування мережної структури інформаційної взаємодії учасників доцільно виокремлювати інформаційно-аналітичні центри, які є складовою частиною інформаційної структури корпоративного об'єднання. Інформаційно-аналітичний центр доцільно визначити як структурний підрозділ, що виконує функції збору, аналітико-синтетичної переробки й передавання інформації менеджменту холдингу. Мета функціонування вищезазначеного центру холдингу – надання інформації в задане місце, в точний термін, у потрібних кількості й відповідній якості, максимально підготовленої до використання за оптимального рівня витрат.

Конкретні завдання інформаційно-аналітичних центрів у холдингу залежать від їх рівня (статусу) і виду поданої інформації. Визначення останнього для кожного інформаційного центру ґрунтується на блочно-модульному підході щодо систематизації економічної інформації.

Разом з тим, завданнями загального характеру є: аналіз поточного стану; планування дій і визначення цілей; контроль за виконанням планів; аналіз відхилень фактичних показників від планових. Необхідно встановити цілі і завдання, розподілити сфери відповідальності та права кожного інформаційного центру в системі управлінського обліку (інформаційного забезпечення) холдингу:

визначити процеси й функції, що виконуються інформаційним центром, структуру потоків інформації, постачальників і споживачів інформації, входи та виходи (продукт). Таке обґрунтування рівня розподілу функцій є окремим завданням від завдання визначення виду інформаційного центру. Під час визначення різновиду поданої інформації для кожного інформаційного центру доцільно використовувати блочно-модульний підхід до систематизації економічної інформації (рис. 1).

На сьогодні можливо виокремити кілька можливих варіантів статусу інформаційно-аналітичного підрозділу в структурі холдингів: підрозділ у складі адміністрації голови суб'єкта; підрозділ у складі апарату правління; підрозділ (відділ) у складі виконавчого органу з інформатизації, інформаційних технологій і зв'язку; самостійний виконавчий орган. Від того, яке місце в структурі організації має інформаційно-аналітичний відділ, найчастіше залежить і його внутрішня структура. Проте основою будь-якої системи інформаційно-аналітичної підтримки має бути аналітичний та інформаційний підрозділи. В ідеалі має існувати й третій підрозділ, що відповідає за підготовку й оформленням довідок, доповідей, нормативних актів, пов'язаних з обробленою інформацією.

Усередині вищезазначеного відділу необхідно визначити кілька проблемних напрямів, за якими мають працювати аналітики – фахівці у цій галузі. Крім того, доцільно залучити фахівців, які відповідатимуть за підтримку інформаційних зв'язків з іншими підприємствами та організаціями. Проте реально у сфері молокопереробної промисловості інформаційно-аналітичні відділи, як правило, не володіють такою розвиненою структурою. Здебільшого вищезазначені підрозділи являють собою, як правило, невеликі відділи, сформовані з керівника і кількох фахівців (зазвичай 4–10 осіб), які не мають чіткої спеціалізації та можуть змінювати сферу діяльності залежно від поставленого завдання. У ліпшому разі визначаються проблемні напрями, у межах яких відбувається розподіл функцій між співробітниками. В умовах холдингу та здійснення процесів з інформаційного забезпечення інформаційно-аналітичний центр має бути наділений

наступними функціями: планування (стратегічне, середньострокове, короткострокове); організації процесів з аналітичної роботи; виконання замовлень керівництва з аналітичної роботи; контролю за підрозділами холдингу і керованих об'єктів.

Як перспективні напрями аналітичної роботи в холдингових структурах варто визначити:

1. Обґрунтування стратегічного курсу молокопереробного холдингу (підприємства) на базі моделі фінансового моніторингу, який полягає в отриманні відповідних економічних показників, інтегральної оцінки економічного стану підприємства, оцінки собівартості молочної продукції, конкурентоспроможності холдингової структури.

2. Формування методології аналізу економічної стійкості молокопереробного підприємства, базованої на діалектичній спрямованості аналітичної роботи, що полягає у вимірюванні впливу факторів на результат діяльності підприємства. Аналіз економічної стійкості в процесі управління, що визначає вибір стратегії розвитку за зовнішнього впливу й у процесі внутрішніх перетворень самого молокопереробного холдингу.

3. Побудова на молокопереробному підприємстві системи бюджетування, базованої на комплексному аналізі прогнозів зміни зовнішніх і внутрішніх параметрів у одержанні економічних показників, що забезпечує досягнення стратегічних цілей, виходячи з наявних на підприємстві ресурсів.

4. Обґрунтування напрямів удосконалення структури управління молокопереробним підприємством, що дозволяє на практиці підвищувати ефективність управління і здійснювати організаційний розвиток, що виявляється в регламентації функцій окремих підрозділів і працівників, раціоналізації внутрішньої структури та результатів їх взаємодії.

5. Використання процедур контролю, що дають змогу здійснювати коригування економічних показників діяльності підприємства за допомогою розробки рекомендацій для прийняття управлінського рішення.

Водночас завданнями загального характеру інформаційно-аналітичного центру є: аналіз поточного стану; планування дій і визначення завдань; контроль за виконанням планів; аналіз відхилень фактичних показників від планових.

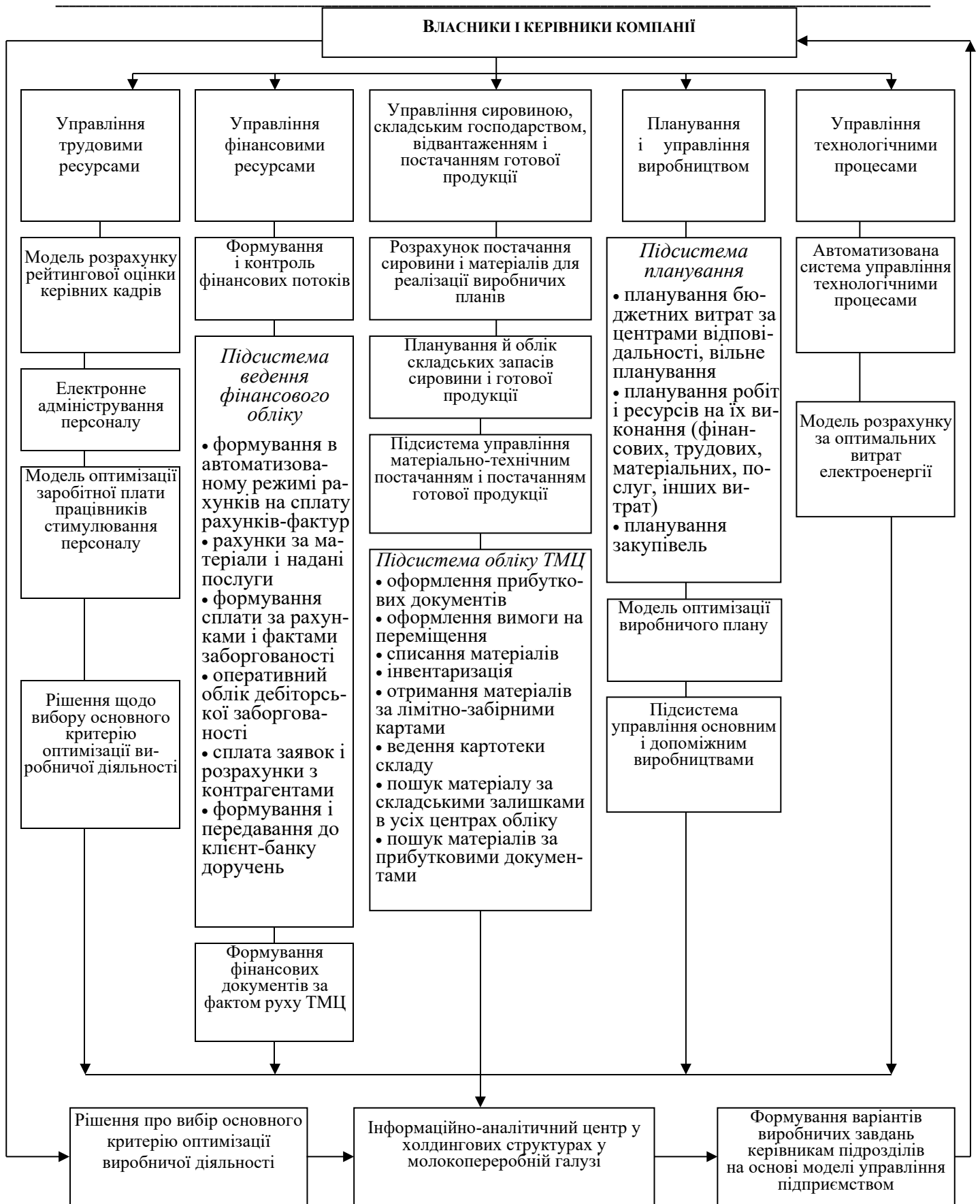


Рисунок 1 – Організаційна схема інформаційно-аналітичного центру у холдингових структурах молокопереробної галузі

Джерело: сформовано авторами

Так, загальну структуру інформаційно-аналітичного відділу в холдингових структурах, спрощено й можна відділу, рекомендовану для впровадження у відобразити на рис. 2.



Рисунок 2 – Структура інформаційно-аналітичного відділу в холдингових структурах у сфері виробництва молочної продукції

Джерело: сформовано за даними [6]

**Висновки.** На основі проведеного дослідження доцільно зробити наступні висновки:

1. Важливим питанням є чіткий розподіл між рівнями компанії функцій збору, агрегування, обробки даних і використання інформації. Водночас слід зважати на те, що значна кількість джерел інформації внаслідок об'єктивних можливостей її обробки й осмислення посилює ентропію як міру невизначеності (непорядкованості) інформації.

2. Ця ситуація призводить до посилення впливу асиметрії інформації та збільшення інформаційних затрат. Відповідно, ситуація невизначеності тягне за собою необхідність упорядкування процесу управління інформаційними потоками в холдингових структурах.

3. Організація інформаційних потоків у холдингу на основі блочно-модульного підходу розв'язує зазначену проблему, відкриває можливості для систематизації інформаційних потоків у холдингу, дозволяє створити центри для збору й узагальнення необхідної інформації з метою вироблення управлінських рішень за напрямками стратегічного планування.

4. Перевагою наведеного в статті підходу є його гнучкість, тобто можливість модифікації в часі та в плані вилучення застарілих завдань, методів, показників управлінського обліку і додавання в разі потреби нових напрямів управлінського обліку відповідно до змін стратегії підприємства.

#### Література:

1. Болдуев М. В. Зміст і порядок розробки корпоративної облікової політики холдингових компаній. *Держава та регіони*. 2014. № 4. С. 65-69.
2. Гушко С. В. Концептуальна модель розподілу витрат з урахуванням функціонування центрів відповідальності холдингових структур гірничо-металургійного комплексу. *Вчені записки*. 2015. №15. С. 38-45.
3. Іщенко Я. П. Формування внутрішньої звітності про витрати у відповідності до вимог корпоративного управління. *Облік і фінанси АПК*. 2010. № 3. С. 69-72.
4. Король В. В. Організація обліку виробництва і переробки цукрових буряків в агрохолдингах. URL : <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/28313/Korol.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення: 10.08.2021 р.).
5. Лазарева М. Г. Холдинг : його економічна сутність та основи функціонування. *Наук. вісн. нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України*. Ч.2: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. №181. С. 206-217.
6. Пономаренко А. С. Молочна галузь України: проблеми та перспективи розвитку. *Молодий вчений*. 2015. № 12(3). С. 169-175.
7. Про холдингові компанії в Україні : Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2006, № 34, ст. 291.
8. Сторожук Т. М. Облікова політика материнської (холдингової) компанії та її дочірніх підприємств. *Облік і фінанси*. 2016. № 3. С. 38-42.
9. Basheer Yousif Ismail, Zeravan Fadhil Hassan (2020). An Investigation into the effectiveness of Management Accounting Practices in Manufacturing Companies based in Duhok City : UB Holding Group Companies as a Case Study. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. Vol. 24, no. 8 (2020), pp. 4809-4819. DOI: 10.37200/IJPR/V24I8/PR280496.
10. Mavropulo O., Rapp M. S., Udoieva I. A. (2021). Value-based management control systems and the dynamics of working capital: Empirical evidence. *Management Accounting Research*, no. 52 (2021), pp. 100740. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100740>.
11. McCue Ian (2020). Inventory Carrying Costs : What It Is & How to Calculate It. URL : <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/inventory-carrying-costs.shtml>.

#### References:

1. Bolduyev, M. V. (2014). Content and order of development of corporate accounting policy of holding companies. *Derzhava ta rehiony*, 4, 65-69 [in Ukrainian].
2. Hushko, S. V. (2018). Conceptual model of cost distribution taking into account the functioning of the centers of responsibility of the holding structures of the mining and metallurgical complex. *Vcheni zapysky*, 3, 13-17 [in Ukrainian].
3. Ishchenko YA.P. (2010). Formation of internal reporting on costs in accordance with the requirements of corporate governance. *Oblik i finansy APK*, 3, 69-72 [in Ukrainian].
4. Korol', V. V. (2010). Organization of accounting for the production and processing of sugar beets in agricultural holdings. Retrieved from : <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/28313/Korol.pdf?Sequence=2&isAllowed=y> [in Ukrainian].
5. Lazaryeva, M. H. (2013). Holding: its economic essence and basics of functioning. *Nauk. visn. nats. un-tu bioresursiv i pryrodokorystuvannya Ukrainy*. CH.2: Ekonomika, aharnyy menedzhment, biznes, 181, 206-217 [in Ukrainian].
6. Ponomarenko, A.S. (2015). Dairy industry of Ukraine: problems and prospects of development. *Molodyy vchenyy*, 12 (3), 169-175 [in Ukrainian].
7. On holding companies in Ukraine: Law of Ukraine. Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3528-15#Text> [in Ukrainian].
8. Storozhuk, T. M. (2016). Accounting policy of the parent (holding) company and its subsidiaries. *Oblik i finansy*, 3, 38-42 [in Ukrainian].
9. Basheer Yousif Ismail & Zeravan Fadhil Hassan (2020). An Investigation into the effectiveness of Management Accounting Practices in Manufacturing Companies based in Duhok City: UB Holding Group Companies as a Case Study. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 24 (2020), 4809-4819. DOI: 10.37200/IJPR/V24I8/PR280496 [in English].
10. Mavropulo, O., Rapp, M.S. & Udoieva, I. A. (2021). Value-based management control systems and the dynamics of working capital: Empirical evidence. *Management Accounting Research*, 52 (2021), 100740. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100740> [in English].
11. McCue, Ian (2020). Inventory Carrying Costs : What It Is & How to Calculate It. Retrieved from : <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/inventory-carrying-costs.shtml> [in English].



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License