

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).
Спеціальність – 281.
Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 12.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.8>

УДК 351

*Ю. В. Марущин,
к. держ. упр., заступник керуючого справами,
Виконавчий апарат Хмельницької обласної ради;
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3749-000X>*

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВАХ

*Yu. Marushchyn,
PhD in Public Administration, Deputy Chief of Staff, Executive Office of the
Khmelnyskyi Regional Council;
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration,
The Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law*

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN BUDGETARY INSTITUTIONS

У статті досліджено роль управлінського обліку в бюджетних установах як основного інструменту забезпечення прозорості, ефективності та раціонального використання державних фінансових ресурсів. Розглянуто

основні підходи до побудови управлінського обліку з урахуванням специфіки діяльності бюджетних установ, їх підзвітності та необхідності дотримання бюджетних обмежень. Особлива увага приділяється впровадженню сучасних інформаційних систем і технологій, які дозволяють інтегрувати процеси збору, обробки та аналізу даних з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У дослідженні наголошується на важливості врахування міжнародного досвіду при адаптації управлінського обліку до мінливих умов середовища, зокрема в умовах кризи чи воєнного стану. Висвітлено особливості обліку доходів, витрат, основних засобів та інших аспектів діяльності бюджетних установ, які мають стратегічне значення для забезпечення стабільного функціонування державних установ.

У підсумку зроблено висновок, що управлінський облік у бюджетних установах виконує не лише обліково-контрольну функцію, а й виступає інструментом планування, контролю та підвищення ефективності діяльності для досягнення соціально-економічних цілей. Запропоновані рекомендації спрямовані на вдосконалення системи бухгалтерського обліку шляхом більшої інтеграції в процеси стратегічного планування та управління.

This article examines the relevance and practical aspects of management accounting in public institutions, focusing on its role as a fundamental tool for ensuring transparency, efficiency and accountability in the management of public resources. Given the increasing complexity of management problems, especially in periods of economic or political instability, the study highlights the need for sound accounting practices adapted to the specific operational and regulatory conditions of public institutions.

The article examines the principles, methods and approaches underlying the construction of management accounting systems in budgetary institutions, paying special attention to the dual goals of compliance with legal norms and facilitating effective management decision-making.

The study identifies specific challenges that these institutions face in implementing management accounting, including limited resources, regulatory constraints and the need for qualified personnel. Based on international best practices, the article presents strategies for overcoming these obstacles, paying particular attention to the integration of strategic planning and performance monitoring into accounting processes.

The study also highlights the critical importance of aligning management accounting systems with broader government objectives, such as promoting economic stability, ensuring social justice and promoting sustainable development. Particular attention is paid to the role of management accounting in crisis management scenarios, such as during martial law or emergencies, when accurate and timely financial management is critical.

The recommendations highlight the need to continue to innovate and adapt accounting practices to meet the changing needs of government and society at large. In summary, this study contributes to the debate on public sector financial management by providing a comprehensive framework for optimizing management accounting practices. By highlighting its important role in ensuring accountability, improving operational efficiency, and achieving long-term socio-economic goals, the article highlights the transformative potential of management accounting in strengthening governance and public trust.

Ключові слова: *Управлінський облік, бюджетні установи, публічне управління, фінансовий контроль, стратегічне планування, ефективність використання ресурсів.*

Keywords: *Management accounting, budgetary institutions, public administration, financial control, strategic planning, resource efficiency.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *Бюджетна сфера та діяльність установ, організацій та комунальних закладів – об'єктів спільної власності*

територіальних громад в умовах повномасштабної російсько-української війни – відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності держави. Специфіка функціонування цих інституцій значною мірою визначається обмеженнями, що встановлюються вимогами держави щодо регулювання бюджетних процесів в умовах воєнного стану та запроваджують низку обмежень, спрямованих на раціональне використання коштів та задоволення основних потреб [16].

Два роки і дев'ять місяців гострої фази війни докорінно змінили економічну ситуацію в Україні, завдавши збитків на сотні мільярдів доларів і поставивши безпрецедентні виклики державним установам і комунальним підприємствам [5]. Руйнування інфраструктури, втрата доступу до ресурсів, переміщення чи скорочення персоналу істотно ускладнили виконання статутних завдань цих організацій [1]. Сьогодні обмеження, пов'язані з витратами домогосподарств, змушують суспільство, в тому числі й державний сектор, шукати нові підходи до планування та управління фінансами. Незважаючи на обтяження, стабільне функціонування муніципального сектору та заснованих ним підприємств є важливою складовою економічної безпеки країни. І саме ефективна організація управлінського обліку в цих умовах допомагає приймати обґрунтовані рішення, що дозволяють оптимально використовувати ресурси, підтримувати на належному рівні важливі для населення послуги та сприяти підтримці життєздатності економіки [12].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики управлінського обліку в умовах воєнного стану та стратегічного управління підприємствами викликає значний інтерес серед вітчизняних науковців. Зокрема, питання впливу військових конфліктів на економіку, в тому числі бізнес-процеси, висвітлюють у своїх працях А. Баронін, Ю. Мирошніченко, А. Вдовіченко та Є. Морозов. Науковці акцентують увагу на антикризових заходах, ефективному плануванні та моніторингу, що є необхідними для збереження стійкості підприємств в

умовах нестабільності. Особливу увагу приділено проблемам бюджетування та впровадженню інноваційних підходів до контролю і аналізу витрат, що розглядають у своїх дослідженнях Х. Дюкарева, С. Приймак та В. Дадак.

Окремий інтерес становлять питання організації управлінського обліку в державному секторі та бюджетних установах, які досліджують О. Кравченко, Я. Пастернак, Т. Черкашина та А. Заросило. У їхніх працях розглядаються ключові аспекти інтеграції управлінського обліку з фінансовою звітністю, принципи ефективної звітності та механізми стратегічного аналізу. Також привертає увагу теоретичний підхід до функціонування управлінського обліку, представлений у роботах М. Матвійчука, І. Лепетана та Г. Химич, які зосереджуються на ролі управлінського обліку в системі стратегічного управління. Однак, незважаючи на існуючі напрацювання, комплексне дослідження проблем впровадження управлінського обліку в умовах воєнного стану залишається актуальним завданням для подальших досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – дослідити специфіку управлінського обліку в бюджетних установах, визначити його роль у системі публічного управління та адміністрування, а також окреслити шляхи вдосконалення з урахуванням сучасних воєнних викликів та міжнародного досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне планування в умовах воєнного стану вже стало невід’ємною частиною управління бюджетними установами загалом та комунальними підприємствами зокрема. Саме так вони можуть адаптувати свою діяльність до умов невизначеності та обмежень. Цей процес передбачає формування довгострокових планів і системи принципів, які сприяють інтеграційній стійкості навіть за екстремальних обставин [2].

В умовах російсько-української війни традиційні підходи до планування втратили ефективність через значні руйнування інфраструктури та зниження ринкової активності. За таких умов перспективне стратегічне управління

потребує інформаційно-аналітичного забезпечення, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Ключову роль у цьому процесі відіграє стратегічний управлінський облік, який забезпечує поєднання фінансових і нефінансових даних для прийняття оптимальних рішень. Мета полягає в тому, щоб дати можливість суб'єктам бюджетної галузі адаптуватися до труднощів і забезпечити стабільність й розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі. В результаті стратегічний облік набуває нових функцій і сприяє підвищенню ефективності управління в складних умовах.

За підсумками 2024 року можна відзначити, що майже всі напрями та завдання, визначені відповідним рішенням уряду щодо модернізації бухгалтерського обліку в державному секторі на період до 2025 року, не без складнощів, все ж реалізуються [17]. Реформа системи управління державними фінансами України є ключовою складовою загального процесу модернізації державного управління. Особлива увага наразі приділяється вдосконаленню механізмів управління фінансами на державному та місцевому рівнях, що вимагає своєчасного та точного звітування про виконання бюджету для забезпечення ефективного середньо- та довгострокового бюджетного планування. Важливо зазначити, що реформована система фінансового обліку позитивно зарекомендувала себе в умовах застосування нових стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі [15], як і ряд інших нормативних документів, які регулюють бюджетний облік. До прикладу, запровадження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі на основі методу нарахування за окремими операціями дало змогу не лише повністю врахувати всі зобов'язання бюджетних установ, а й об'єктивно оцінити їх фінансову діяльність та оптимізувати видатки.

Разом з цим, система бухгалтерського обліку потребує подальшого вдосконалення з урахуванням міжнародних стандартів, що потребує адаптації існуючих нормативних документів та розробки нових стандартів. Реалізація цієї мети сприятиме підвищенню якості управління державними фінансами,

бюджетного планування, ефективності моніторингу виконання бюджету та створенню єдиного інформаційного простору в бухгалтерському обліку. Тут також доцільно погодитися з думкою про впровадження комплексного підходу до організації управлінського обліку [4].

Запровадження ефективної системи управлінського обліку в бюджетних установах є об'єктивною потребою підвищення результативності діяльності державних органів. Головною метою такої системи є підтримка реалізації стратегії розвитку бюджетних суб'єктів шляхом оптимізації витрат та ефективного управління ресурсами [19]. Особливо це актуально для великих бюджетних організацій, де складність управління зростає у зв'язку з розміром бюджетів та необхідністю отримання детальної інформації про доходи та витрати не лише за бюджетною класифікацією, а й за окремими структурними підрозділами.

Заплановані заходи в рамках стратегії до 2025 року спрямовані, серед іншого, на підвищення прозорості та достовірності фінансової звітності, забезпечення порівнянності фінансових показників з іншими країнами та підвищення підготовки й кваліфікації бухгалтерського персоналу. Результатом стане поліпшення якості управлінських рішень у сфері державних фінансів, що сприятиме більш ефективному використанню бюджетних ресурсів та зміцненню фінансової системи України в цілому. Впровадження ефективної підсистеми управлінського обліку в бюджетній установі дає можливість забезпечити всі рівні управління оперативною інформацією, що сприяє виявленню можливостей та проблем на ранніх етапах [6]. В сучасних умовах очевидно, що без ведення внутрішнього управлінського обліку неможливо досягти максимальної ефективності діяльності установи. До компетенції керівників бюджетних установ усіх рівнів має бути віднесено використання управлінської звітності як механізму управління діяльністю установи, спрямованого на скорочення витрат при одночасному підвищенні якості послуг, що надаються.

Однією з найважливіших функцій управлінського обліку в бюджетних установах є планування бюджетних витрат. Мета планування полягає в тому, щоб передбачити потенційні проблеми в діяльності установи до їх виникнення, тим самим виключивши можливість прийняття поспішних рішень. Основною метою планування є визначення необхідних ресурсів і джерел фінансування для забезпечення реалізації поставлених цілей. В цьому випадку бюджетування – це не просто інструмент фінансового менеджменту, а невід’ємна частина системи управління установою чи організацією.

За змістом бюджетування – це технологія планування, обліку, контролю та аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, а також досягнутих результатів. Ця технологія охоплює всі функціональні сфери діяльності бюджетної установи: маркетинг, адміністрування, управління персоналом, контроль якості, наукові дослідження, отримання достовірної інформації про результати фінансової діяльності, управління доходами, витратами та фінансовими результатами, тощо. Суть бюджетування полягає в тому, щоб з урахуванням стратегічних і тактичних цілей спланувати діяльність організації, яка реалізується в конкретних бюджетних показниках для виконання окреслених завдань, дані про які визначаються в бухгалтерському обліку. У загальному вигляді бюджетування можна представити як інформаційну систему внутрішнього управління фінансово-господарською діяльністю установи, засновану на функціонуванні центрів відповідальності з використанням специфічних фінансових інструментів, які називаються бюджетами – індивідуальними кошторисами для бюджетних установ [3, с.91].

Управлінський облік є ключовим елементом системи управління і забезпечує ефективне прийняття рішень у виробничо-операційній діяльності організацій. Його предметом є всі необхідні для управління елементи, а суб’єктами виступають виробничі ресурси, бізнес-процеси та їх результати [18]. Це забезпечує можливість проведення багаторівневого контролю і планування діяльності.

Методи управлінського обліку базуються на системному оперативному аналізі, але допускають використання інших підходів. Це забезпечує гнучкість реагування на зміну умов господарювання, але водночас накладає певні обмеження, зумовлені специфікою управлінського обліку.

До особливостей управлінського обліку відносяться [9, с.301]:

1) Орієнтовний тип даних. Інформація, отримана в системі управлінського обліку, має в основному оціночний характер і використовується для стратегічного та оперативного управління, а не для фінансової звітності, де важлива точність.

2) Робота з неповною інформацією. Управлінський облік – це прийняття рішень без повної інформації, що вимагає від керівництва прогнозування та використання аналітичних підходів.

3) Інтеграція в єдину інформаційну систему. Використання єдиної бази даних для обліку витрат дозволяє координувати дії різних відділів і рівнів управління, сприяючи більшій послідовності та прозорості процесів.

Тому управлінський облік виконує важливу функцію підтримки процесів планування, контролю та прийняття управлінських рішень, особливо в умовах невизначеності. Його можливості дозволяють організаціям адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів і зосередити діяльність на досягненні стратегічних цілей.

Здебільшого вітчизняні підприємства ще не мають комплексних систем управлінського обліку [7]. Це пов'язано з відсутністю чіткої методологічної основи та історичної спрямованості на контрольні функції бухгалтерського обліку. Управлінський облік є необов'язковим і часто виконується децентралізовано на рівні підрозділів для забезпечення швидкого прийняття рішень, тоді як фінансовий облік ведеться централізовано в бухгалтерії. Основні відмінності полягають у тому, що управлінський облік орієнтований на внутрішні потреби управління та планування. І це робить його більш гнучким порівняно зі стандартизованим та законодавчо регульованим

фінансовим обліком. Метою внутрішнього управлінського обліку є аналіз таких сфер діяльності, як типи продукції, ринки або сфери відповідальності, тоді як фінансовий облік зосереджується на загальних результатах організації. У рамках адаптації до сучасних умов перспективними напрямками розвитку управлінського обліку є впровадження стратегічного управлінського обліку та акцент на управлінському аналізі, що можна узагальнити в табл. 1:

Таблиця 1. Перспективні напрями розвитку управлінського обліку

№ з/п	Пропозиції	Опис
1.	Розробка методологічної бази та розвиток системи контролю і планування	передбачає створення національної методологічної бази формування систем управлінського обліку, що враховує потреби українських підприємств та їх адаптацію до сучасних умов господарювання з метою забезпечення ефективного управління ресурсами та досягнення поставлених цілей
2.	Підвищення обізнаності та впровадження нетрадиційних методів обліку	існує потреба в навчальних тренінгах та навчальних програмах для менеджерів і бухгалтерів щодо переваг впровадження управлінського обліку, особливо в контексті стратегічного управління. Рекомендується використовувати інноваційні підходи до отримання інформації про витрати, інноваційні методи розрахунку витрат та аналізу фінансових результатів. Це дозволить бюджетним установам гнучко реагувати на мінливі вимоги сьогодення
3.	Автоматизація процесів та інтеграція обліку центрів відповідальності	завдяки інтеграції інформаційних систем, які підтримують управлінський облік, підприємства можуть швидко отримувати дані для аналізу та прийняття рішень. А створення системи обліку, орієнтованої на центри відповідальності, дозволить детально контролювати витрати і доходи за об'єктами калькулювання
4.	Зосередження на стратегічному обліку	стратегічний управлінський облік має стати невід'ємною частиною систем бухгалтерського обліку організацій для планування довгострокових цілей, оцінки ризиків та адаптації до змін у зовнішньому середовищі
5.	Імплементация досвіду міжнародних практик	вивчення та адаптація передового досвіду управлінського обліку інших країн сприятиме підвищенню ефективності управління

Джерело: сформовано на основі [13, 20].

Наведені пропозиції щодо вдосконалення управлінського обліку, зокрема запровадження стратегічного управлінського обліку, інтеграції центрів відповідальності, впровадження нових підходів до калькулювання собівартості та посилення системи контролю, знаходять свою практичну реалізацію у необхідності врахування специфіка кожного господарюючого суб'єкта. А організація управлінського обліку повинна базуватися на певній методології, яка враховує зв'язки з фінансовим обліком, контролем, плануванням, мотивацією та регулюванням і забезпечувати в підсумку цілісний підхід до управління бюджетними установами [8].

Отже, основні напрямки стратегічного управлінського обліку в умовах воєнного стану схематично можна показати на рис. 1:



Рис. 1. Напрями стратегічного управлінського обліку в умовах воєнного стану

Джерело: систематизовано та узагальнено на основі [10, 11].

Це робить стратегічний управлінський облік центральним елементом публічного управління в умовах воєнного стану та сприяє його стабільності, безпеці й готовності протистояти нинішнім викликам.

Стратегічний аналіз ризиків і розробка відповідних заходів є фундаментальними елементами для забезпечення стійкості бюджетних підприємств, особливо в сучасних умовах. Цей процес дозволяє не тільки ідентифікувати потенційні загрози, але й створити ефективні механізми їх нейтралізації. Використання системного підходу до управління ризиками сприяє інтеграції аналізу, планування та прийняття рішень, тим самим підвищуючи адаптивність підприємства.

Фази стратегічного планування та управління ризиками схематично можна представити через інституційно-організаційний механізм управління ризиками (рис. 2).

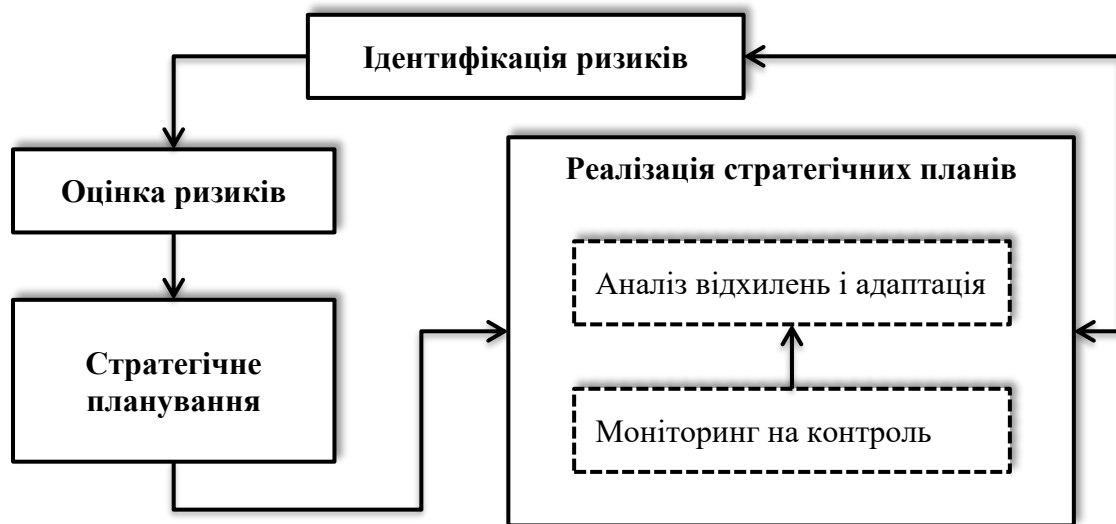


Рис. 2. Інституційно-організаційний механізм стратегічного планування та управління ризиками

Джерело: розроблено на основі [2].

Розглядати даний механізм варто із ідентифікація ризику, що передбачає аналіз зовнішнього середовища (макроекономічного, соціально-політичного, технологічного) для визначення факторів ризику, пов'язаних з ринками, конкурентами чи ресурсами. Далі – логічний перехід до етапу оцінки ризиків. Тут для визначення ступеня впливу ризиків на ключові аспекти діяльності бюджетної установи доцільно використовувати кількісні (наприклад, ймовірнісний аналіз) та якісні методи (наприклад, SWOT-аналіз). Потім ми

розробляємо стратегію розвитку сфер діяльності з урахуванням наявних ресурсів. Тут важливо поставити реалістичні цілі, які дозволяють моделювати сценарії розвитку, зважаючи на поточну ситуацію та можливі зміни у зовнішньому середовищі. Особливу увагу слід приділити формуванню гнучкої організаційної структури, що дозволяє швидко реагувати на виклики. При обмеженому доступі до ресурсів структура повинна бути спрямована на максимальну ефективність їх використання. Реалізація стратегічних планів включає: визначення конкретних етапів, які дозволяють відстежувати хід реалізації стратегії; розробку показників ефективності (KPI) для кількісного моніторингу досягнення мети; запровадження механізмів зворотного зв'язку для аналізу відхилень від запланованих результатів і розробки коригувальних дій.

Якщо виникають відхилення, вони детально аналізуються за допомогою методів імітаційного моделювання або аналізу чутливості. Це дозволяє будувати альтернативні сценарії розвитку та адаптувати стратегію до нових умов.

Стратегічний управлінський облік – це комплексний інструмент планування, моніторингу та контролю, який забезпечує сталість та адаптацію організації до мінливого середовища. Його реалізація дозволяє залишатися конкурентоспроможним навіть у надзвичайно складних умовах.

У найближчі роки очікується суттєва трансформація системи бухгалтерського обліку в бюджетних установах України. Основними напрямками цього процесу є гармонізація з Міжнародними стандартами бухгалтерського обліку в державному секторі (IPSAS) та інтеграція управлінського обліку в систему стратегічного управління. Інноваційні підходи із залученням сучасних технологій та нових методів управління повинні бути спрямовані на забезпечення прозорості, підзвітності та раціонального використання бюджетних ресурсів.

Сучасні технології також істотно змінюють підхід до облікових процесів, зокрема:

1) хмарні технології забезпечують доступ до даних у реальному часі, масштабованість і зниження витрат на ІТ-інфраструктуру;

2) штучний інтелект і машинне навчання автоматизують рутинні бухгалтерські операції, прогнозують тенденції витрат і аналізують аномалії;

3) використовується аналіз великих даних для комплексного аналізу витрат і прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

4) застосовується роботизована автоматизація процесів (RPA), наприклад, програмні роботи автоматизують повторювані завдання, зменшуючи помилки та підвищуючи продуктивність;

5) зберігання даних в зашифрованому вигляді за допомогою технології блокчейну забезпечує прозорість і захист облікових даних, підвищуючи довіру до звітності.

Отже, впровадження сучасних технологій та передових методів управлінського обліку стане вагомим кроком до модернізації функціонування бюджетних установ. А приведення у відповідність з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку підвищить довіру до звітних даних та забезпечить ефективніший контроль за розподілом і використанням бюджетних коштів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Отже, якщо узагальнити основні аспекти впровадження управлінського обліку в бюджетних установах, то можна зробити такі висновки.

Управлінський облік є важливим інструментом забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності використання бюджетних коштів. Він сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, контролю над фінансовими ресурсами та зміцненню довіри до державних установ. Проте сучасна практика управлінського обліку потребує вдосконалення у сферах автоматизації, стандартизації методів обліку та гармонізації з міжнародними стандартами.

У подальшому рекомендується зосередитись на розробці інструментів адаптації управлінського обліку до цифрових технологій (інтеграції в хмарні

технології і блокчейн, вдосконалення методів оцінки ефективності та впровадження систем управління на основі аналізу великих даних), аналізі ефективності впроваджених методів у рамках стратегічного управління, а також інтеграції управлінського обліку в систему оцінки діяльності бюджетних установ. Це сприятиме створенню інноваційної платформи управлінського обліку в бюджетних установах України.

Література

1. Баронін А. Як військові конфлікти впливають на економіку. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/openmind/20173685-yak-vijskovi-konflikti-vplivayut-na-ekonomiku> (дата звернення: 30.11.2024).
2. Гавриленко В. Завдання контролінгу в антикризовому управлінні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/117.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).
3. Дюкарева Х. Принципи бюджетування в системі управлінського обліку. *Вісник КНТЕУ*. 2007. № 2. С. 90-98.
4. Заросило А. Особливості ведення управлінського обліку в державному секторі. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economic-visnik-8-2017-7.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).
5. Кравченко Д. Бізнес в умовах війни: зупинення діяльності відокремлених підрозділів. *ЛІГА:ЗАКОН*. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/210804_bznes-v-umovakh-vyni-zupinennya-dyalnost-vdokremenikh-pdrozdlv (дата звернення: 30.11.2024).
6. Кравченко О., Пастернак Я. Особливості організації управлінського обліку в бюджетних установах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-24> (дата звернення: 30.11.2024).
7. Лепетан І., Химич Г. Управлінський облік в системі стратегічного управління. *Regional economics and management*. URL: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/9130.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).

8. Матвієнко Г. Внутрішня управлінська звітність. *Баланс*. 2011. № 15. С. 31.

9. Матвійчук М. Теоретичні аспекти функціонування управлінського обліку на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 299-305.

10. Мирошниченко Ю., Вдовіченко А. Антикризове управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 25. С. 119-132.

11. Морозов Є. Антикризіві заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 114-120.

12. Мошковська О. Місце і роль стратегічного управлінського обліку в обліковій практиці вітчизняних підприємств в умовах військових дій. *Галицький економічний вісник*. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.039 (дата звернення: 30.11.2024).

13. Нападівська Л. Управлінський облік: суть, значення і рекомендації по його використанню в практичній діяльності вітчизняних підприємств. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2005. № 8-9. С. 50-62.

14. Приймак С., Дадак В. Дослідження аспектів зближення бухгалтерського обліку і фінансової звітності вітчизняних компаній до міжнародних стандартів і вимог. *Наукові перспективи*. 2022. № 11. С. 211-221. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-11\(29\)-211-221](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-11(29)-211-221) (дата звернення: 30.11.2024).

15. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі: Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.2013 № 1203. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14#Text> (дата звернення: 30.11.2024).

16. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 червня 2021 р. № 590. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.11.2024).

17. Про схвалення Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 червня 2018 р. № 437-р. *Верховна Рада України. Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 30.11.2024).

18. Турова Л., Костюнік О. Проблеми впровадження управлінського обліку в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2018/9.pdf (дата звернення: 30.11.2024).

19. Черкашина Т. Нові підходи щодо ефективного функціонування системи управлінського обліку у державному секторі. *Одеський національний економічний університет.* URL: <http://surl.li/luqjm> (дата звернення: 30.11.2024).

20. Щирба М. Концепція управлінського обліку в Україні. *Інноваційна економіка.* 2012. № 3. С. 140-147.

References

1. Baronin, A. (2017), “How military conflicts affect the economy”, *Mind.ua*, available at: <https://mind.ua/openmind/20173685-yak-vijskovi-konflikti-vplivayut-na-ekonomiku> (Accessed 30 November 2024).

2. Havrylenko, V. (2018), “Controlling tasks in crisis management”, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 23, [Online], available at: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/117.pdf> (Accessed 30 November 2024).

3. Diukarieva, Kh. (2007), “Principles of budgeting in the management accounting system”, *Visnyk KNTEU*, [Online], vol. 2. pp. 90-98.

4. Zarosylo, A. (2017), “Features of management accounting in the public sector”, *Naukovyj visnyk MNU imeni V.O. Sukhomlyns'koho. Ekonomichni nauky*, [Online], available at: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economic-visnik-8-2017-7.pdf> (Accessed 30 November 2024).

5. Kravchenko, D. (2022), "Business in wartime: suspension of operations of separate units", *LIGA:ZAKON*, available at: https://biz.ligazakon.net/analytics/210804_bznes-v-umovakh-vyni-zupinennya-dyalnost-vdokremenikh-pdrozdlv (Accessed 30 November 2024).

6. Kravchenko, O. and Pasternak, Ya. (2019), "Features of the organization of management accounting in budgetary institutions", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 30 (69), no. 4, pp. 139-144. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-24>

7. Lepetan, I. and Khymych, H. (2014), "Management accounting in the strategic management system", *Regional economics and management*, vol. 1 (01), pp. 187-189, [Online], available at: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/9130.pdf> (Accessed 30 November 2024).

8. Matviienko, H., (2011), "Internal management reporting", *Balans*, [Online], vol. 15, p. 31.

9. Matvijchuk, M., (2013), "Theoretical aspects of the functioning of management accounting at an enterprise", *Innovatsijna ekonomika*, [Online], vol. 6., pp. 299-305.

10. Myroshnychenko, Yu. and Vdovichenko, A. (2020), "Crisis management in small and medium-sized businesses", *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, [Online], vol. 25, pp. 119-132.

11. Morozov, Ye. (2018), "Anti-crisis measures in the enterprise management system", *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, [Online], vol. 3, pp. 114-120.

12. Moshkovs'ka, O. (2023), "The place and role of strategic management accounting in the accounting practice of domestic enterprises in conditions of military operations", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 84, no 5, pp. 39-49, [Online]. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.039

13. Napadovs'ka, L. (2005), "Management accounting: essence, meaning and recommendations for its use in the practical activities of domestic enterprises", *Bukhhalters'kyj oblik i audit*, [Online], vol. 8-9, pp. 50-62.

14. Pryjmak, S. and Dadak, V. (2022), “Research into aspects of convergence of accounting and financial reporting of domestic companies with international standards and requirements”, *Naukovi perspektyvy*, [Online], vol. 11, pp. 211-221. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-11\(29\)-211-221](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-11(29)-211-221).

15. Ministry of Finance of Ukraine (2013), Order “On approval of the Chart of Accounts for Public Sector Accounting”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14#Text> (Accessed 30 November 2024).

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution “On approval of the Procedure for the exercise of powers by the State Treasury Service in a special regime under martial law”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 30 November 2024).

17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Order “On approval of the Strategy for Modernizing the Accounting and Financial Reporting System in the Public Sector for the Period Until 2025”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80#Text> (Accessed 30 November 2024).

18. Turova, L. and Kostyunik, O. (2018), “Problems of implementing management accounting in Ukraine”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 5, [Online], available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2018/9.pdf (Accessed 30 November 2024).

19. Cherkashyna, T. (2016), “New approaches to the effective functioning of the management accounting system in the public sector”, *Odes'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet*, [Online], available at: <http://surl.li/luqjm> (Accessed 30 November 2024).

20. Schyrba, M. (2012), “The concept of management accounting in Ukraine”, *Innovatsijna ekonomika*, [Online], vol. 3, pp. 140-147.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2024 р.