

22. Sudyn, Yu. (2015). Strategic analysis of goodwill in the accounting and analytical system of the enterprise. *Svit finansiv [The world of finance]*, vol. 2, pp. 156-163. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/3759> (access date: 07/26/2024) (in Ukr.).

23. Manachynska, Yu. (2023). Transformation of the equity report into an actuarial report on changes in equity. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute]*, vol. II (86). DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-2.86.04> (in Ukr.).

24. Rylieiev S., Bahrii K., Drin I. (2023). Operational economic analysis as a component of the management system: retrospectives and modernity. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute]*, 1 (89). DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-2.90.05> (in Ukr.).

УДК 657(477)

JEL Classification: M 41, M 49

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-2.94.05>

**Анатолій Вдовічен**, д.е.н., професор,  
<https://orcid.org/0000-0002-4496-6435>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,

**Наталія Рошко**, к.е.н.,

<http://orcid.org/0009-0008-5970-608X>

ПВНЗ «Буковинський університет»,

м. Чернівці

## **ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

### *Анотація*

**Постановка проблеми.** Актуальним питанням сьогодні є організація роботи суб'єктів господарювання, які в умовах військового стану в державі повинні підтримувати свою ділову активність, рівень рентабельності займатись кризис-менеджментом, мати можливість виплачувати працівникам гідну заробітну плату. Тому виникає потреба налагодити гнучкий управлінський облік, який буде забезпечувати необхідною обліковою інформацією керівництво для своєчасних управлінських рішень. В сьогоднішніх умовах важливо вміти своєчасно запропонувати економісту чи менеджеру розрахунок релевантних доходи та витрати суб'єкта господарювання.

Тому **метою статті** є виявлення позитивних та негативних тенденцій щодо запровадження управлінського обліку на вітчизняних підприємствах. Досліджено пропозиції провідних науковців щодо вдосконалення запровадження та використання управлінського обліку вітчизняними підприємствами. Досвід останніх років в розвитку управлінського обліку, методологічні напрацювання багатьох економістів України дозволяють сформулювати чітку систему управлінського обліку із конкретним інструментарієм. Для управління діловою активністю

суб'єкта господарювання необхідне облікове, контрольне та аналітичне забезпечення. Саме такий підхід дозволить формувати релевантну інформацію як відповідь на запит управлінського персоналу.

**Методологія.** У процесі формування і дослідження особливостей ведення управлінського обліку вітчизняними суб'єктами господарювання. При цьому використовуються такі методи: системний аналіз – для з'ясування основних категорій досліджень і абстрактно-логічний метод – для здійснення теоретичних узагальнень та висновків. **Результати.** Потреба у виокремленні когорти управлінських рішень - на які варто звернути українським суб'єктам господарювання увагу для здійснення своєчасних заходів та отримання необхідного ефекту від рішення під час військового стану в Україні.

**Практичне значення.** Наведені в статті рекомендації можуть бути використані для організації управлінського обліку та його вдосконалення оскільки розмежовують переваги та недоліки такого обліку для будь якого суб'єктам господарювання в Україні. Запропоновані релевантні рішення можуть слугувати алгоритмом для українських підприємств при роботі під час військового стану в державі. **Перспективи подальших досліджень.** Розробка методології управлінського обліку для українських підприємств в залежності від виду економічної діяльності - для вдосконалення існуючої системи управлінського обліку, що покращить роботу аналітичних працівників, менеджерів та керівників всіх рівнів суб'єктів господарювання.

*Ключові слова:* управлінський облік, ціноутворення, оптимізація витрат, бюджетування, управлінські рішення, переорієнтація бізнесу, оптимізація логістики, вибір оптимальних рішень, інформаційне забезпечення, управлінська звітність.

*Кількість джерел: 10; кількість таблиць: 1; кількість рисунків: 3.*

**Anatolii Vdovichen**, Doctor of Economics, Professor,

<https://orcid.org/0000-0002-4496-6435>

Chernivtsi Institute of Trade and Economic of SUTE,

**Natalia Roshko**, Candidate of Economic Sciences,

<http://orcid.org/0009-0008-5970-608X>

"Bukovyn University", Chernivtsi

## FEATURES OF MANAGEMENT ACCOUNTING DURING MARITAL STATE IN UKRAINE

### *Summary*

The ongoing martial law in Ukraine has posed significant challenges for businesses, necessitating the adoption of flexible management accounting practices. These practices must support continued business operations, maintain profitability, enable crisis management, and ensure the payment of fair wages to employees. This article aims to identify the positive and negative trends associated with the implementation of management accounting in Ukrainian enterprises. It examines the proposals of leading scholars on improving the implementation and use of

management accounting by domestic enterprises. The experience of recent years in the development of management accounting and the methodological developments of many Ukrainian economists make it possible to form a clear system of management accounting with specific tools. To manage the business activities of an economic entity, accounting, control, and analytical support are required. It is this approach that will allow for the formation of relevant information in response to the request of management personnel.

The study employs a systematic analysis to identify the main research categories and an abstract-logical method to draw theoretical generalizations and conclusions. The study highlights the need for Ukrainian businesses to focus on a specific cohort of management decisions to take timely measures and achieve the desired effect from the decision during wartime.

The recommendations provided in the article can be used to organize management accounting and improve it, as they distinguish between the advantages and disadvantages of such accounting for any economic entity in Ukraine. The proposed relevant solutions can serve as an algorithm for Ukrainian enterprises operating during wartime.

The development of a methodology for management accounting for Ukrainian enterprises depending on the type of economic activity - to improve the existing management accounting system, which will improve the work of analysts, managers, and leaders at all levels of economic entities.

*Keywords:* management accounting, pricing, cost optimization, budgeting, management decisions, business reorientation, logistics optimization, selection of optimal solutions, information support, management reporting.

*Number of sources – 10, number of tables – 1, number of drawings – 3.*

**Постановка проблеми.** Зміни в економічній ситуації в Україні мають значний вплив на всі суб'єкти господарювання, зокрема в управлінському обліку відчувається відставання від розвинених країн. Багато підприємств України особливо малих та середніх не мають чіткої системи управлінського обліку. Війна, економічна нестабільність та інфляція створюють значні виклики для українських підприємств. Це ускладнює планування, прогнозування та прийняття управлінських рішень на основі даних.

Підприємствам рекомендується впровадити систему управлінського обліку, яка відповідає їхнім потребам та можливостям. Це допоможе їм покращити свою ефективність та конкурентоспроможність.

Очікується, що значення управлінського обліку для українських підприємств буде зростати в міру розвитку економіки та інтеграції з світовим ринком. В довгостроковій перспективі, очікується, що управлінський облік стане ще

більш важливим інструментом для українських підприємств, які прагнуть до успіху в новій економічній реальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Підприємства змушені адаптуватися до нових умов, шукати нові шляхи розвитку та оптимізувати свої витрати. В цих умовах важливу роль відіграє управлінський облік, який надає керівництву інформацію, необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень. За останні два роки з'явилось багато досліджень та публікацій, присвячених особливостям ведення управлінського обліку під час воєнного стану в Україні. Такі дослідження показують, що війна в Україні призвела до низки змін у системі управлінського обліку на підприємствах. До цих змін належать: зміна пріоритетів, невизначеність, обмежені ресурси та зміни в законодавстві. Вагомий внесок авторів Кириленко О. М., Мельниченко О. О. [1], які аналізують вплив воєнного стану на систему управлінського обліку на підприємствах України. Автори виявляють, що війна призвела до низки змін у системі управлінського обліку, таких як зміна пріоритетів, невизначеність, обмежені ресурси та зміни в законодавстві. Зокрема Лозовий О. С., Лозова О. В. [2] досліджують проблеми та перспективи розвитку управлінського обліку в Україні в умовах воєнного стану.

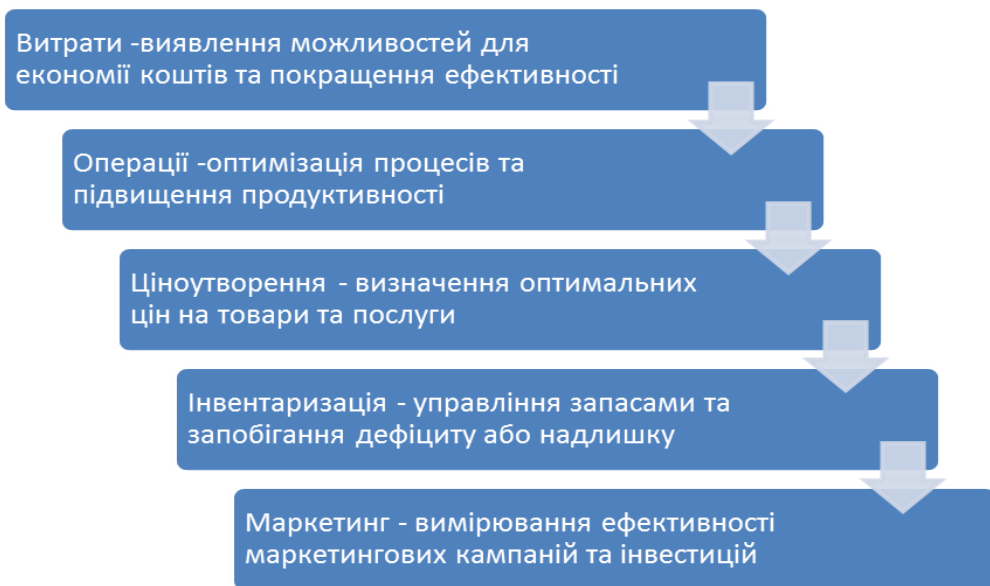
Дрінь І. І., Рилєєв С. В. зазначили, що звіт про управління - це документ, що містить фінансову та не фінансову інформацію, яка характеризує стан та перспективи розвитку підприємств та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності [5]. Деякі автори [6] зауважують, що керівництво підприємств має приймати насамперед оперативні управлінські рішення, основою яких є професійна оцінка реалій власників бізнесу та топменеджменту.

Автори стверджують, що управлінський облік має бути динамічним та гнучким, щоб відповідати мінливим потребам підприємств. Та ще багато питань управлінського обліку потребують доопрацювань. Але жоден з науковців не розглядає переваги та недоліки ведення управлінського обліку під час військового стану в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Управлінський облік - це система, яка надає керівникам та менеджерам інформацію, необхідну для прийняття кращих управлінських рішень. Він відрізняється від фінансового обліку тим, що зосереджується на внутрішніх даних компанії, а не на звітності для зовнішніх користувачів. Зокрема дані управлінського обліку можуть бути використані для:

- планування та створення бюджетів, прогнозів;
- оцінки та відстеження результативності, виявлення проблем;
- контролю та виконання бюджетів, досягнення цілей;
- прийняття рішень, обґрунтування вибору щодо ресурсів, продуктів та стратегій.

Сьогодні керівникам, які управляють суб'єктами господарювання, управлінський облік може бути особливо корисним у наступних сферах, таких як витрати, операції, ціноутворення, інвентаризація, маркетинг та робота з персоналом, а саме оцінка продуктивності працівників та розробка програм навчання та розвитку (рис. 1).



*Рис. 1. Сфери управлінського обліку та їх застосування\**

\*Джерело: розробка автора на основі [4; 7-8; 10].

Існує багато різних методів та інструментів управлінського обліку. Зупинимо увагу на тих, що найбільше використовуються підприємствами України:

- 1) бюджетування і створення планів витрат та доходів;
- 2) аналіз відхилень, порівняння фактичних результатів з бюджетними;
- 3) звітність по сегментах і аналіз результативності різних підрозділів або продуктів;
- 4) аналіз ланцюжка постачання та, як результат, оптимізація потоків товарів та послуг.

Для керівників важливо вибрати методи та інструменти управлінського обліку, які найкраще відповідають потребам їхнього бізнесу під час військового стану в Україні. Також важливо забезпечити, щоб дані управлінського обліку були точними та своєчасними та відповідали реальним потребам керівництва суб'єкта господарювання.

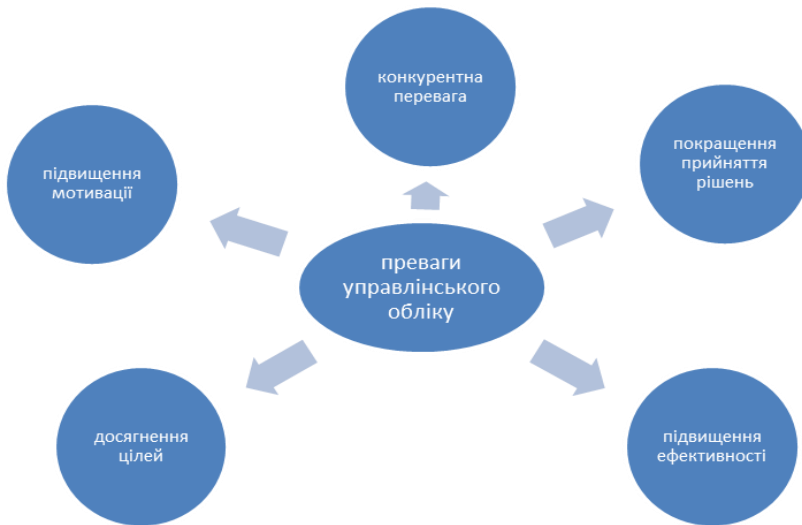
Ось деякі ресурси, корисні для тих керівників підприємств України, які хочуть дізнатися більше про управлінський облік та прийняти рішення про його застосування у випадку, якщо він відсутній на підприємстві: Асоціація бухгалтерів України: <https://www.uacaa.org/> й Інститут професійних бухгалтерів України: <https://www.cpa.u.kiev.ua/login>.

На рис. 2 подано обґрунтування багатьох переваг управлінського обліку для підприємств усіх розмірів. Розглянемо їх більш детально.

*Покращення прийняття рішень* надає керівникам та менеджерам точну та своєчасну інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень щодо всіх аспектів бізнесу; допомагає оцінити ризики та можливості, пов'язані з різними альтернативами; сприяє кращому плануванню та прогнозуванню.

*Підвищення ефективності* допомагає виявити та усунути неефективність та марнування ресурсів; сприяє оптимізації процесів та підвищенню продуктивності; допомагає знизити витрати та покращити рентабельність інвестицій.

*Досягнення цілей* допомагає встановити чіткі та вимірювані цілі; відстежує прогрес у досягненні цілей; допомагає вносити корективи у плани за потреби.



*Рис. 2. Переваги від використання управлінського обліку\**

\*Джерело: розробка авторів на основі [4; 7; 10].

*Підвищення мотивації* надає працівникам інформацію, необхідну їм для розуміння того, як їхня робота впливає на загальний успіх підприємства; допомагає встановити справедливую систему винагород; сприяє створенню більш позитивної та продуктивної робочої атмосфери.

*Конкурентна перевага* допомагає підприємствам краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами; допомагає розробити стратегії для отримання конкурентної переваги; допомагає підприємствам адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Крім цих загальних переваг, управлінський облік може також надати конкретні переваги для різних функціональних областей бізнесу під час військового стану, таких як: виробництво (допомагає покращити контроль запасів, планування виробництва та управління витратами), маркетинг (допомагає виміряти ефективність маркетингових кампаній та інвестицій), продажі (допомагає визначити найприбутковіші канали продажів та сегменти ринку), фінанси (допомагає покращити управління грошовими потоками та капіталом).

Загалом, управлінський облік є цінним інструментом, який може допомогти підприємствам усіх розмірів покращити свою роботу, досягти своїх цілей та отримати конкурентну перевагу. Важливо зазначити, що для того, щоб отримати максимальну віддачу від управлінського обліку, важливо мати ефективну систему збору та аналізу даних. Також важливо, щоб керівники та менеджери розуміли, як використовувати дані управлінського обліку для прийняття кращих рішень [8] .

Хоча управлінський облік може мати багато переваг для підприємств, важливо також зважати на його потенційні недоліки: витрати, складність, неточність, негнучкість та неетичне використання. Розглянемо їх більш детально.

- *Витрати.* Впровадження та підтримка системи управлінського обліку може бути дорогим, особливо для малих та середніх підприємств. Додаткові витрати можуть бути пов'язані з придбанням програмного забезпечення, навчанням персоналу та збором даних.

- *Складність.* Розробка та використання системи управлінського обліку може бути складною, особливо для підприємств, які не мають досвіду в цій сфері. Може знадобитися значний час та зусилля для налаштування системи та збору необхідних даних.

- *Неточність.* Точність інформації управлінського обліку залежить від якості даних, які використовуються. Неточні або неповні дані можуть призвести до прийняття помилкових рішень.

- *Негнучкість.* Системи управлінського обліку можуть бути негнучкими та повільними у реагуванні на зміни в бізнесі. Може знадобитися час та ресурси для внесення змін до системи, щоб відобразити нові умови або цілі.

- *Неетичне використання.* Інформацію управлінського обліку можна використовувати в неетичних цілях, наприклад, для маніпулювання працівниками або для прийняття рішень, які шкодять певним групам людей.

Більшість цих недоліків можна мінімізувати за допомогою ретельного планування, впровадження та використання. Підприємствам слід уважно зважити потенційні переваги та



недоліки управлінського обліку перед прийняттям рішення про його впровадження.

Окрім вищезазначених недоліків, існують також деякі інші потенційні проблеми, які слід враховувати:

*Відсутність чіткої мети* - важливо чітко визначити цілі використання управлінського обліку, перш ніж впроваджувати систему. Без чіткої мети може бути важко вибрати правильні методи та інструменти та оцінити успішність системи [9].

*Опір змінам* характеризується тим, що деякі працівники можуть чинити опір впровадженню системи управлінського обліку, оскільки вони можуть сприймати це як загрозу своїй роботі або конфіденційності. Важливо чітко пояснити переваги системи та залучити працівників до процесу впровадження.

*Недостатнє навчання та обізнаності для ефективного використання системи управлінського обліку* - працівники повинні мати відповідну підготовку. Недостатнє навчання може призвести до неправильного використання системи та неточних даних.

Відзначимо, що управлінський облік може бути цінним інструментом для прийняття кращих рішень та покращення результативності бізнесу під час військового стану

Підприємствам слід ретельно оцінити свої потреби та можливості, перш ніж приймати рішення про те, чи підходить їм управлінський облік.

Оскільки управлінський облік є одним з найбільш ефективних інструментів, що допомагають не втрачати контроль над бізнесом і приймати правильні управлінські рішення.

Переваги системи управлінського обліку полягають у наступному: система побудована для конкретного підприємства; є гнучкою і легко адаптується до змін у процесах, пов'язаних з основною діяльністю; включає як фінансові, так і натуральні показники; дозволяє складати проміжну звітність, яка використовується для більш ефективного вирішення повсякденних завдань.

Система організації управлінського обліку повинна інтегрувати не тільки інформацію про господарські операції, а

й мати взаємозв'язок з маркетингом, плануванням, організацією виробництва, аналізом та ін., тобто необхідно вести і нестандартний бухгалтерський облік. При цьому повинен дотримуватися модульний принцип організації обліку, тобто додавання будь-якого блоку показників, напрямів обліку не повинно порушувати систему обліку.

Основним принципом управлінського обліку є його орієнтація задоволення інформаційних потреб управління, вирішення завдань внутрішньогосподарського менеджменту різного рівня прав та відповідальності. При цьому інформація повинна випереджати прийняті рішення, що важливо для підприємства під час військового стану в державі

Філософія управлінського обліку виходить із того, що витрати та результати діяльності слід з більшим або меншим ступенем достовірності визначити до їх здійснення та отримання.

Одним з головних трендів сьогодення в системі бухгалтерського обліку виступає прагнення до максимальної прозорості та доступності інформації всім категоріям користувачів фінансової звітності – від державних регулюючих та контролюючих органів, до акціонерів (власників), інвесторів, кредиторів, постачальників, покупців, громадськості та ін. [5].

Ведення управлінського обліку під час воєнного стану має свої особливості, які відрізняються від ведення обліку в мирний час. Ось деякі з них: невизначеність та ризику, перерви в ланцюгах постачання та виробництві, зміни в законодавстві, евакуація та релокація, зниження попиту та продажів.

1. *Невизначеність та ризику.* В умовах воєнного стану існує високий рівень невизначеності та ризиків, що може ускладнювати планування та прогнозування. Це може призвести до того, що дані управлінського обліку стануть менш точними та надійними.

2. *Перерви в ланцюгах постачання та виробництві.* Військові дії можуть призвести до перебоїв у ланцюгах постачання та виробництві, що може ускладнити ведення обліку запасів та витрат. Це може також призвести до втрати даних або документів.

3. *Зміни в законодавстві.* Уряд може запровадити нові закони та норми, які впливають на ведення бухгалтерського та податкового обліку. Підприємствам слід уважно стежити за цими змінами та вносити відповідні корективи у свою систему управлінського обліку.

4. *Евакуація та релокація.* Підприємства можуть бути змушені евакуюватися з небезпечних зон або релокувати свої виробничі потужності. Це може призвести до втрати даних, документів та обладнання.

5. *Зниження попиту та продажів.* В умовах воєнного стану може спостерігатися зниження попиту на товари та послуги, що може призвести до зменшення доходів та прибутків. Це може ускладнити ведення обліку витрат та рентабельності.

Незважаючи на ці складнощі, ведення управлінського обліку залишається важливим інструментом для прийняття кращих рішень та управління бізнесом під час воєнного стану.

Пропонуємо перелік рекомендацій щодо ведення управлінського обліку під час воєнного стану для суб'єктів господарювання України (рис. 3).



*Рис. 3. Алгоритм дій для керівництва щодо ведення управлінського обліку\**

\*Джерело: розробка авторів.

Більш детально алгоритм дій керівництва представлено далі в деталях для керівництва суб'єкта господарювання:

1. Створіть план дій на випадок надзвичайних ситуацій - цей план повинен включати в себе процедури резервного копіювання даних, захисту обладнання та евакуації персоналу.

2. Регулярно оновлюйте прогнози - важливо регулярно оновлювати прогнози доходів, витрат та грошових потоків, щоб відобразити мінливі умови.

3. Відстежуйте зміни в законодавстві - слідкуйте за новими законами та нормами, які можуть вплинути на ваш бізнес, та враховуйте відповідні корективи у свою систему обліку.

4. Використовуйте технології - використовуйте програмне забезпечення та інші технології для автоматизації завдань та покращення ефективності управлінського обліку.

5. Спілкуйтеся з зацікавленими сторонами: інвесторами, кредиторами та іншими щодо фінансового стану вашого бізнесу.

Ведення управлінського обліку під час воєнного стану може бути складним завданням, але воно є необхідним для успішного ведення бізнесу. Важливо пам'ятати, що не існує універсального підходу, який би підходив усім. Підприємствам слід адаптувати свої методи ведення управлінського обліку до своїх конкретних потреб та обставин.

Важливим нагадуванням для керівника є потреба в рекомендаціях професіонала – консультанта з питань бухгалтерського обліку або аудитора, щоб отримати додаткову допомогу та поради щодо ведення управлінського обліку під час воєнного стану.

В умовах воєнного стану український бізнес стикається з безпрецедентними викликами. Для того, щоб зберегти стійкість та продовжувати свою діяльність, підприємствам необхідно швидко адаптуватися до нових реалій та впроваджувати антикризові рішення.

Найбільш актуальні та релевантні рішення запропоновані до використання українськими підприємствами під час воєнного стану: переорієнтація бізнесу, оптимізація витрат, підтримка працівників, комунікація з зацікавленими сторонами, використання можливостей (табл. 1).

Таблиця 1

**Управлінські рішення для українських підприємств\***

Актуальні (релевантні) рішення	Заходи	Ефект від рішення
Переорієнтація бізнесу	Зміна продуктового асортименту	Перехід на випуск товарів першої необхідності, продуктів харчування, медикаментів, військової амуніції або інших товарів, які користуються попитом в умовах воєнного стану.
	Перехід на онлайн-торгівлю	Створення або розширення онлайн-магазину та використання онлайн-каналів для просування та продажу товарів
	Релокація бізнесу	Переміщення виробничих потужностей або офісу в безпечніші регіони України або за кордон
Оптимізація витрат	Скорочення невиробничих витрат	Зменшення витрат на оренду, маркетинг, роз'їзди, канцелярські товари та інші невиробничі витрати.
	Перегляд умов співпраці з постачальниками та партнерами	Переговори про зниження цін, пролонгацію оплати, реструктуризацію боргів
	Оптимізація логістики	Зменшення транспортних витрат за рахунок використання більш економічних маршрутів, консолідації вантажів та співпраці з логістичними компаніями.
Підтримка працівників	Збереження робочих місць	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наскільки це можливо, намагатися зберегти робочі місця та не звільняти працівників.</li> </ul>
	Забезпечення виплати заробітної плати	<ul style="list-style-type: none"> <li>Навіть якщо доходи підприємства скоротилися, важливо за можливості виплачувати працівникам зарплату, хоча б частково.</li> </ul>
	Надання соціальної та психологічної підтримки	<ul style="list-style-type: none"> <li>Допомога працівникам у вирішенні побутових проблем, надання психологічної консультації та підтримка їхнього морального духу.</li> </ul>
Комунікація з зацікавленими сторонами	Регулярне інформування про діяльність бізнесу	Інвесторів, кредиторів, клієнтів та інших зацікавлених сторін про те, як підприємство працює в умовах воєнного стану, які виклики воно стикається та які плани має на майбутнє.
	Підтримка відкритого діалогу	Відкритість до спілкування з зацікавленими сторонами та готовність відповідати на їхні запитання.
	Співпраця з державними органами та громадськими організаціями	Участь у державних програмах підтримки бізнесу, співпраця з громадськими організаціями, які допомагають постраждалим від війни.
Використання можливостей	Державні програми підтримки	Участь у державних програмах кредитування, податкових пільг, реструктуризації боргів та інших програм підтримки бізнесу, які пропонуються урядом.
	Гранти та допомога від міжнародних організацій	Пошук можливостей отримання грантів, кредитної допомоги та іншої підтримки від міжнародних організацій.
	Нові ринки та канали збуту	Вивчення можливостей виходу на нові ринки, як в Україні, так і за кордоном, використання нових каналів збуту для своїх товарів та послуг.

\*Джерело: розробка авторів.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок.** Запропоновані рекомендації можуть бути використані для організації управлінського обліку та його вдосконалення оскільки розмежовують переваги та недоліки такого обліку для будь якого суб'єктам господарювання в Україні. Релевантні рішення можуть дати поштовх до змін в своїй діяльності для українських підприємств при роботі під час військового стану в державі. Необхідна розробка методології управлінського обліку для українських підприємств в залежності від виду економічної діяльності - для вдосконалення існуючої системи управлінського обліку, що покращить роботу аналітичних працівників, менеджерів та керівників всіх рівнів суб'єктів господарювання.

Ознайомлення із новими методологічними прийомами працівників суб'єктів господарювання матиме значний вплив на удосконалення діючої системи управлінського обліку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кириленко О.М., Мельниченко О.О. Вплив воєнного стану на систему управлінського обліку на підприємствах України. Науковий вісник Університету ДФС України. 2022. № 2 (84). С. 124-131.
2. Лозовий О.С., Лозова О.В. Управлінський облік в умовах воєнного стану: проблеми та перспективи розвитку. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Економічні науки. 2022. № 868. С. 148-155.
3. Швець В.Ф., Швець О.В. Управлінський облік як інструмент прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економічний факультет. 2022. № 66. С. 107-114.
4. Шевців Л.Ю. Управлінський облік: навч. посіб./ Л. Ю. Шевців. Львів : Растр-7, 2022. 642 с.
5. Сергій Рилєєв, Ірина Дрінь. Звіт про управління та податкові ризики компаній. Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці (Україна, 20 травня 2021 р.–Чернівці: Технодрук, 2021.–379 с.
6. Сергій Володимирович Рилєєв, Конон Леонідович Багрій, Ірина Ігорівна Дрінь. Оперативний економічний аналіз як складова управлінської системи: ретроспективи та сучасність. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. II (90). Економічні науки. С. 58-75.
7. Світлана Скрипник, Юрій Костенко, Оксана Курей. Управлінський облік на підприємствах України в умовах кризових явищ. Економіка та суспільство: № 43 (2022)
8. Євдокименко В.К., Кузь В.І. Інструментарій управлінського обліку: ідентифікація та ефективність. Бізнес Інформ. 2023. №1. С.123-129.

9. Євдокименко В. К., Штерма Т. В., Рошко Н. Б. Облікове, контрольне та аналітичне забезпечення управління діловою активністю суб'єкта господарювання. Бізнес Інформ. 2023. №12. С.254-262.

10. Управлінський облік: Підручник. Голов С.Ф. Центр учбової літератури, 2023. 532 с.

### **References:**

1. Kyrylenko, O. M., Melnychenko, O. O. (2022). Impact of martial law on the management accounting system in Ukrainian enterprises. *Scientific Bulletin of the University of the State Fiscal Service of Ukraine*, 2(84), 124-131.

2. Lozovyi, O. S., Lozova, O. V. (2022). Management accounting in martial law conditions: problems and development prospects. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Economic Sciences*, 868, 148-155.

3. Shvets, V. F., Shvets, O. V. (2022). Management accounting as a tool for making management decisions in martial law conditions. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Faculty of Economics*, 66, 107-114.

4. Shevtsov, L. Y. (2022). *Management accounting: textbook / L. Yu. Shevtsov*. - Lviv: Raster-7, 2022. - 642 p.

5. Serhiy Ryleev, Iryna Drin. Report on management and tax risks of companies. Transformation of tax and accounting and analytical systems in the context of modern crisis phenomena: materials of the International Scientific and Practical Conference, Chernivtsi (Ukraine, May 20, 2021). - Chernivtsi: Technodruk, 2021. - 379 p.

6. Serhiy Volodymyrovych Ryleev, Konon Leonidovych Bahrii, Iryna Ihorivna Drin. Operational economic analysis as a component of the management system: retrospectives and modernity. *Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Chernivtsi: ChTEI DTEU*, 2023. Issue II (90). *Economic Sciences*. P. 58-75.

7. Svitlana Skrypnyk, Yuriy Kostenko, Oksana Kurey. Management accounting in Ukrainian enterprises in the context of crisis phenomena. *Economics and Society: No. 43 (2022)*

8. Yevdokymenko, V. K., Kuz, V. I. (2023). Toolkit of management accounting: identification and effectiveness. *Business Inform. No. 1*. P. 123-129.

9. Yevdokymenko, V. K., Shterma, T. V., Roshko, N. B. (2023). Accounting, control and analytical support for managing the business activity of an economic entity. *Business Inform. No. 12*. P. 254-262.

10. Golov S.F. *Management accounting: Textbook*. Center for educational literature 2023. 532s.