



ACCOUNTING AND TAXATION

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

УДК 346.9:347.4

МІСЦЕ І РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ОБЛІКОВІЙ ПРАКТИЦІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

Олена Мошковська

*Державний торговельно-економічний університет,
Київ, Україна*

Резюме. Досліджено теоретико-практичні аспекти стратегічного управлінського обліку в обліковій практиці вітчизняних підприємств в умовах військових дій, визначено його місце в системі управління як основного джерела управлінської інформації для прийняття стратегічних рішень у надскладних умовах функціонування вітчизняних підприємств в умовах військової агресії. Зазначено, що стратегія розвитку підприємства, в тому числі й у кризових умовах воєнного часу, реалізується за допомогою стратегічного планування – розроблення на підприємстві планів, програм, бюджетів, процедур як вартісного їх вираження дій організації в умовах виникнення ризиків, пов'язаних із перебуванням підприємства в зоні бойових дій чи зоні поразки засобами противника (ракетами, дронами, артилерією). Досліджено та систематизовано перелік завдань, які має вирішити стратегічний управлінський облік підприємств в умовах військових дій; систематизовано основні документи стратегічного управлінського обліку, що містять інформацію про надзвичайні ситуації воєнного часу; запропоновано інструментарій стратегічного управлінського обліку, який дозволяє сформулювати стратегію підприємства за умов воєнних дій.

Метою дослідження є визначення місця і ролі стратегічного управлінського обліку в обліковій практиці вітчизняних підприємств в умовах військових дій, розроблення інструментарію, що дозволяє приймати управлінські рішення стратегічного характеру в умовах наявності альтернатив.

Методами дослідження є загальнонаукові методи пізнання, зокрема в статті використано методи емпіричного аналізу для вивчення основних понять дослідження, методи систематизації документів; табличні методи для побудови структурно-логічної моделі розрахунків, пов'язаних із вибором стратегії підприємства за наявності альтернатив; методи узагальнення в процесі формулювання висновків.

Результати. В статті доведено, що на сьогодні стратегічний управлінський облік є однією з функцій стратегічного управління, яка надає менеджерам інформацію про стан підприємства та можливості його розвитку в умовах військових ризиків; з'ясовано перелік завдань, які має вирішити стратегічний управлінський облік підприємств в умовах військових дій, удосконалено його методичне забезпечення з урахуванням надзвичайних ситуацій військового характеру.

Ключові слова: стратегічний управлінський облік, військовий стан, підприємство, стратегія, ризики, надзвичайні ситуації, документи, методика.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.039

Отримано 07.08.2023

UDC 346.9:347.4

THE PLACE AND ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE ACCOUNTING PRACTICE OF DOMESTIC ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MILITARY ACTIONS

Olena Moshkovska

State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

Summary. *The article examines the theoretical and practical aspects of strategic management accounting in the accounting practice of domestic enterprises in the conditions of military operations, and determines its place in the management system as the main source of management information for making strategic decisions in the extremely difficult conditions of the functioning of domestic enterprises in the conditions of military aggression. It is noted that the company's development strategy, including in the crisis conditions of wartime, is implemented with the help of strategic planning - the development of plans, programs, budgets, procedures at the company, as a valuable expression of the organization's actions in the conditions of risks associated with the stay enterprises in the combat zone or the zone of defeat by the enemy's means (missiles, drones, artillery). A researched and systematized list of tasks to be solved by strategic management accounting of enterprises in the conditions of military operations; systematized basic strategic management accounting documents containing information about wartime emergency situations; a toolkit of management accounting is proposed, which allows to formulate the strategy of the enterprise under the conditions of military operations.*

Goal. *The purpose of the study is to determine the place and role of strategic management accounting in the accounting practice of domestic enterprises in the conditions of military operations, the development of tools that allow making management decisions of a strategic nature in the presence of alternatives.*

Methods. *Research methods are general scientific methods of cognition, in particular, the article uses methods of empirical analysis to study the main concepts of research, methods of document systematization; tabular methods for building a structural-logical model of calculations related to the choice of an enterprise strategy in the presence of alternatives; methods of generalization in the process of formulating conclusions.*

The results. *The work proves that today strategic management accounting is one of the functions of strategic management, which provides managers with information about the state of the enterprise and the possibilities of its development in conditions of military risks; the list of tasks to be solved by the strategic management accounting of enterprises in the conditions of military operations has been clarified, its methodical support has been improved taking into account emergency situations of a military nature.*

Key words: *strategic management accounting, martial law, enterprise, strategy, risks, emergency situations, documents, methodology.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.039

Received 07.08.2023

Постановка проблеми. Економічний фронт держави під час війни є одним із питань, забезпечення діяльності якого сприяє поповненню бюджету та збереженню платоспроможності населення. Півтора року війни суттєво вплинули на українську економіку, завдали державі втрати на сотні мільярдів доларів США, докорінно змінили умови функціонування вітчизняних підприємств [6].

На діяльність підприємства в умовах військових дій впливають чинники, що супроводжують збройний конфлікт: руйнування виробничих потужностей, інфраструктури, транспорту, втрата можливості використання землі внаслідок обстрілів, мінування, забруднення. Крім того, виїзд робочої сили з території країни, втрати серед цивільного населення мають значний вплив на результативність комерційної діяльності суб'єктів господарювання [1].

Але економіка держави має працювати за будь-яких умов, у зв'язку з чим актуальним завданням є підтримання діяльності українських підприємств у цих найскладніших умовах. Одним із важливих елементів управління сучасним підприємством є управлінський облік, ефективна та раціональна організація якого під

час війни здатна сприяти розвитку бізнесу на основі прийняття необхідних управлінських рішень.

Аналіз досліджень таких вчених, як В. О. Василенко [2], М. О. Науменко, М. В. Черкашина [12], З. Б. Литвин [7], О. О. Мельниченко [8], А. В. Сало [13], Р. Скриньковський [14] та ін., засвідчив, що стратегія розвитку підприємства, в тому числі й у кризових умовах воєнного часу, реалізується за допомогою стратегічного планування – розроблення на підприємстві планів, програм, бюджетів, процедур як вартісного їх вираження дій організації в умовах виникнення ризиків, пов'язаних із перебуванням підприємства в зоні бойових дій чи зоні поразки засобами противника (ракетами, дронами, артилерією). У цих умовах стратегічні заходи не мають ні часового, ні вартісного обмеження. Ці заходи, що перенесені зі стратегії в стратегічний план, повинні містити час їх реалізації та вартість заходів, які вживає підприємство для зниження ризиків.

У цьому аспекті стратегічне планування, що є підсистемою стратегічного управління, є засобом постановки та реалізації конкретних цілей і завдань, процесом моделювання ефективної діяльності підприємства на період воєнного часу в умовах невизначеності ринкового середовища, що є наслідком військового протистояння. Його результатом є стратегічне рішення у формі плану, системи правил, принципів, пріоритетів поведінки підприємства у надзвичайних умовах війни [3].

Відмінність стратегічного планування від планування довготермінового полягає, передусім, у різному розумінні ролі зовнішнього військового фактора, який нині є вирішальним. Якщо довготермінове планування може виходити із того, що екстремальні умови в решті-решт відійдуть у минуле, то стратегічне управління не може ігнорувати потенційну загрозу, завжди мати на увазі, що певні загрози можуть знов активізуватися, що вимагає урахування всіх ризиків, які можуть мати стратегічні наслідки для діяльності підприємства [15].

Стратегічне планування виходить із того, що в умовах військових дій майбутнє підприємства характеризується невизначеністю, ситуація змінюється вкрай динамічно, ризики є постійною домінантою й умовою економічної діяльності. Тому необхідним є аналіз перспектив розвитку підприємства з урахуванням припущень про зміни середовища, дослідження варіантів розвитку підприємства у найскладніших умовах впливу з боку мілітаризованого зовнішнього середовища.

У таких умовах об'єктом стратегічного планування є не підприємство чи підрозділ, не комерційний ефект, а можливості збереження майна, фінансів, матеріальних ресурсів, запасів тощо від їхнього знищення. Для цього створюється стратегічний план розвитку на період воєнного часу, який сам стратегією вже не є, але забезпечує умови її реалізації, перетворення на програми та бюджети (стратегічне програмування), створення та реформування бізнесу підприємства у поточних надзвичайних обставинах розвитку української економіки.

Розуміння даних умов діяльності підприємства та стратегії його розвитку визначає необхідність переорієнтації управлінського обліку на умови воєнного часу, забезпечення осіб, що приймають управлінські рішення, інформацією, яка стає підставою для розроблення стратегії дій підприємства під час війни. Основна мета цієї підготовки полягає в тому, щоб фахівці служби управлінського обліку набули практичних навичок у виконанні своїх функціональних обов'язків при роботі підприємства в надзвичайних умовах воєнних дій.

Водночас важливість цього напрямку управлінського обліку є мало дослідженою сферою облікової теорії й практики, що потребує подальшого дослідження стратегічного управлінського обліку з точки зору реалій військового часу.

Метою статті є визначення місця й ролі стратегічного управлінського обліку в обліковій практиці вітчизняних підприємств в умовах військових дій, розроблення інструментарію, що дозволяє приймати управлінське рішення стратегічного характеру в умовах наявності альтернатив.

Постановка завдання. Завданням, яке вирішується у цій статті, є визначення економічного змісту стратегічного управлінського обліку, розроблення теоретико-практичних засад адаптації стратегічного управлінського обліку до умов воєнного часу.

Виклад основного матеріалу. У зв'язку з військовою агресією Російської Федерації щодо України, інтенсивним обстрілом українських територій, постійних терористичних атак на енергетичну, транспортну інфраструктуру відбувається зниження ринкової активності національного бізнесу, руйнування виробничих, логістичних, транспортних потужностей.

У цих умовах управління підприємствами виходить за межі звичайного техніко-економічного обґрунтування чи бізнес-планування й стає об'єктом стратегічного планування незалежно від того, наскільки стратегія підприємства відповідає поточним умовам. Пошук інструментів і технологій, що дозволяють утримувати підприємство у стані виробничої діяльності у середньотерміновій перспективі, стає важливим завданням керівників підприємств, що потребує відповідного інформаційного забезпечення стратегічного характеру.

Інформаційне та аналітичне забезпечення процесу управління підприємством в умовах воєнних дій забезпечується системою управлінського обліку, яка в даний час набуває нового змісту та функціональної значущості.

Стратегічний управлінський облік слід розглядати у контексті бізнес-стратегій, що використовуються в організації або плануються до впровадження. Стратегічний управлінський облік надає фінансову інформацію про результати, які підприємство досягне порівняно із споживачами, конкурентами та постачальниками [5].

Стратегічний управлінський облік являє собою систему надання та аналізу інформації виключно у фінансовому розрізі про ринки, на яких працює підприємство, про структуру витрат підприємства та витрати конкурентів протягом кількох періодів [2].

Стратегічний управлінський облік – це напрям управлінського обліку, метою якого є прийняття стратегічних управлінських рішень з урахуванням інформації, що отримана в результаті аналізу довкілля підприємства [9].

Стратегічний управлінський облік – це процес збирання та аналізу даних про діяльність підприємства та його конкурентів з метою формування і реалізації стратегії [11].

Стратегічний управлінський облік – це вид управлінського обліку, де увага приділяється як аналізу факторів зовнішнього бізнес-середовища, що впливають на підприємство, так і обліку та аналізу факторів внутрішнього середовища підприємства [12].

На основі проведеного аналізу наукових та спеціальних джерел зроблено такі висновки:

- стратегічний управлінський облік, насамперед – інформаційна система;
- стратегічний управлінський облік має велике значення в реалізації процесу прийняття стратегічних управлінських рішень;
- система стратегічного управлінського обліку надає та аналізує інформацію, що характеризує як внутрішнє, так і зовнішнє середовище організації;
- одні автори вважають, що призначення стратегічного управлінського обліку – надавати та аналізувати лише відносну фінансову інформацію; інші, що, на нашу думку, задовольняє вимогам сучасних умов, вважають, що має бути розглянута та врахована також і нефінансова інформація.

На сьогодні стратегічний управлінський облік є однією з функцій стратегічного управління, яка надає менеджерам інформацію про стан підприємства та можливості його розвитку в умовах військових ризиків.

Аналіз робіт з антикризового управління [9, 10] дає можливість скласти перелік завдань, які має вирішити стратегічний управлінський облік підприємств в умовах військових дій:

1. Формування достовірної та повної інформації про ситуацію, що складається у різних сферах діяльності підприємства (економіка, безпека, логістика, маркетинг, управління кадрами, аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища; аналіз сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, здатного протистояти загрозам військового характеру).

2. Стратегічний аналіз ризиків, розроблення пропозицій щодо управління ризиками, що виникають у зв'язку з воєнними діями.

3. Стратегічний вибір, визначення можливої зони діяльності підприємства в умовах воєнних дій, її обґрунтування та конкретизація. Оцінювання привабливості нового економічного середовища, ризиків, пов'язаних із передислокацією підприємства із зони бойових дій.

4. Визначення цілей розвитку підприємства в умовах воєнних дій, забезпечення узгодженості проєктів стратегічного планування з реальною ситуацією та перспективами розвитку національної та світової економіки.

5. Формування організаційної структури підприємства відповідно до реалій війни, кадрових можливостей і ресурсів, що є у розпорядженні підприємства.

6. Реалізація та контроль, встановлення контрольних показників та контрольних точок за етапами реалізації обраної стратегії, моніторинг процесу досягнення поставлених цілей та виявлення можливих відхилень.

7. Аналіз відхилень та розроблення заходів щодо запобігання ризикам та сценаріям розвитку майбутньої ситуації щодо контуру управління.

В умовах ситуацій воєнного часу управлінський облік слід адаптувати до складної ситуації надзвичайного характеру вже на етапі прогнозування можливих ризиків.

Підготовка управлінської облікової системи до умов виникнення надзвичайних ситуацій військового характеру починається із з'ясування завдань та оцінювання реально існуючих загроз та розроблення заходів, пов'язаних з функціонуванням підприємства в цих умовах. У цілому, підготовка стратегічного управлінського обліку містить низку одночасно й послідовно проведених заходів:

- відпрацювання плануючих документів щодо організації переведення організації на режим роботи у надзвичайних ситуаціях військового характеру;
- створення методики оцінювання ризиків та розроблення стратегії діяльності підприємства в умовах надзвичайних ситуацій військового характеру;
- визначення джерел інформації про ситуації військового характеру, що так чи інакше впливають на підприємство.

Велике значення має рівень професійної підготовки персоналу служби управлінського обліку у надзвичайних ситуаціях військового характеру та організація чіткого управління службою. Вирішенню цих завдань у складних умовах військової обстановки сприяє добре організована попередня підготовка персоналу, його навчання та адаптація всієї служби до умов війни.

Також слід зазначити, що умови ведення бойових дій об'єктивно пов'язані зі знищенням майна підприємств, у зв'язку з чим управлінський облік повинен формувати всебічну інформацію про стан майна, про причини його втрати та розміри збитків і витрат, пов'язаних зі збереженням пошкодженого майна (табл. 1).

Таблиця 1. Основні документи управлінського обліку, що містять інформацію про надзвичайні ситуації воєнного часу

№ з/п	Зміст інформації про надзвичайні ситуації військового характеру	Назва документа
1	Підприємству слід провести інвентаризацію у разі підриву, пожежі, затоплення чи інших надзвичайних ситуацій, спричинених екстремальними умовами воєнних дій	Звіт про стан пошкодженого майна
2	Списання матеріалів з рахунків обліку запасів може здійснюватися у випадках виявлення нестач, розкрадань чи псування внаслідок підриву, пожежі, затоплення	Звіт про стан запасів
3	Вибуття об'єкта спеціального оснащення та спеціального одягу має місце у випадках ліквідації наслідків підриву, пожежі, затоплення та інших надзвичайних ситуацій військового характеру	Звіт про стан технологічного оснащення
4	Вибуття об'єкта основних засобів може мати місце у випадках підриву, пожежі, затоплення та інших надзвичайних ситуацій військового характеру	Звіт про стан основних засобів
5	Іншими витратами є витрати, що виникають як наслідки (стихійне лихо, пожежа, аварія, націоналізація майна тощо)	Звіт про інші витрати
6	У зразковому переліку фактів господарської діяльності, які можуть бути визнані подіями після звітної дати, наведено випадки підриву, пожежі, затоплення інших, надзвичайних ситуацій, внаслідок яких знищено значну частину активів підприємства	Звіт про стан активів підприємства

Джерело: складено автором.

Безумовно, стратегічний управлінський облік щодо його практичного функціонування потребує відповідного методичного забезпечення, яке відповідає сучасним військово-політичним реаліям.

Як інструмент управлінського обліку, який дозволяє сформулювати стратегію підприємства в умовах воєнних дій, вважаємо за можливе використовувати тривимірну «модель трьох компетенцій» [11].

Новизна даної моделі полягає в тому, що показники впливу кризи, викликані військовими діями, на підприємстві входять у тривимірну модель як параметри ризику, які впливають на вибір стратегії. В результаті дана модель дає можливість промисловим підприємствам зробити комплексний аналіз поточної ситуації та вибрати адекватну стратегічну позицію стосовно зовнішніх загроз військового характеру. Слід звернути увагу на те, що перевага моделі полягає в тому, що її можна використовувати для стратегічного планування промислових підприємств будь-якої галузі.

В основі моделі лежить тривимірна матриця.

Параметр К1 (вісь К1) – «Внутрішні компетенції». К1 характеризує внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства. Оцінювати цей параметр пропонується за методикою Р. Каплана та Д. Нортон (збалансована система показників) [4], яка має бути адаптована до умов воєнних дій. Т. ч. – виокремлюються чотири групи оцінювання параметра К1:

- фінансовий стан підприємства та ризику, пов'язані із забезпеченням його фінансової стійкості;
- ринкова позиція підприємства в поточних умовах або в умовах передислокації в інший, безпечніший регіон;
- внутрішні процеси на підприємстві, що визначають нові аспекти діяльності (відтік кадрів, порушення внутрішніх логістичних процесів, нові умови діяльності тощо);
- активи підприємства з погляду ризикового пошкодження, знищення тощо.

Методика розрахунку параметра K1 представлена у таблиці 2.

Таблиця 2. Розрахунок параметра K1 «Внутрішні компетенції»

Група показників	Вага групи ($\Sigma=10$)	Оцінка										Результат (оцінка \times вага групи)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Фінансовий стан підприємства													
Ринкова позиція організації													
Внутрішні процеси													
Нематеріальні активи													
Разом	10												$\Sigma=K1$

Джерело: складено автором за даними [11].

Графа «Вага групи» заповнюється шляхом розподілу 10 балів серед перерахованих у другій графі груп показників відповідно до того, як відбувається розміщення пріоритетних цілей за даними груп на конкретному підприємстві. Потім у графі «Оцінка» навпроти значення, яке відповідає організації, що розглядається, ставиться отримана експертним методом позначка. До графі «Результат» заноситься значення добутку ваги групи на оцінку. Сума значень у рядках «Результат» є підсумковим значенням параметра K1, яке фіксується на осі K1 графічної тривимірної моделі.

Параметр K2 (вісь K2) – «Зовнішні компетенції». На горизонтальній осі K2 відображаються можливості та загрози, які містить зовнішнє мілітаризоване для підприємства середовище. Можливості та загрози – у певному сенсі результат природної взаємодії підприємства та системи, в якій суб'єкт господарювання функціонує. Оцінка цієї взаємодії проектується на вісь K2.

Доцільно виділити чотири основні групи факторів, які повністю характеризують зовнішні компетенції підприємства: вплив військової та економіко-політичної ситуації в країні, регіоні, районі; можливості розвитку ринку збуту продукції та рівень конкуренції в районах дислокації підприємства; технологічна перевага та наявність унікальних інноваційних розробок, що вирішують важливі завдання оборонної діяльності та розвитку національного господарства; вплив соціальних та екологічних факторів воєнних дій на підприємство.

Розрахунок параметра K2 проводиться за такою самою методикою, як і розрахунок параметра K1: із застосуванням 10-бальної шкали оцінок. Графа «Вага групи» заповнюється відповідно до значущості цієї групи для всієї галузі, а оцінки виставляються за кожною групою показників для конкретного підприємства. Результат розраховується аналогічно K1. Т.ч. – шляхом підсумовування значення результатів кожної групи показників отримуємо значення параметра K2.

Параметр K3 (вісь K3) – «Компетенції кризи». На осі K3 відображається вплив факторів кризи на галузь. Для оцінювання впливу факторів кризи доцільно використовувати такі чотири параметри: вплив на рентабельність виробництва зміни рівня цін на продукцію підприємства; вплив зміни курсу національної валюти на фінансові показники діяльності підприємства; ступінь зміни капіталізації компанії під впливом факторів військових загроз; вплив на діяльність компанії економічної політики держави, що формується за умов воєнних загроз.

Розрахунок параметра K3 аналогічний до розрахунку параметрів K1 і K2. Т.ч., після підрахунку всіх трьох параметрів K1, K2 і K3, значення яких відзначаються на відповідних осях запропонованої моделі, проекція параметрів потрапляє в одну з

восьми частин куба або тривимірної матриці – моделі трьох компетенцій, представленої на рис. 1.

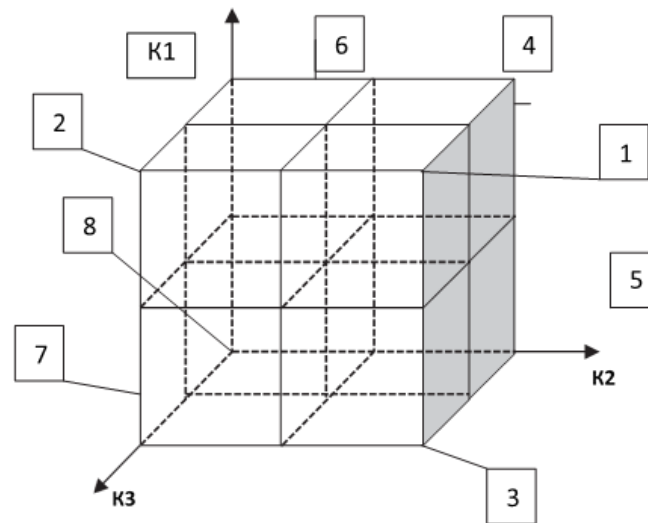


Рисунок 1. Модель трьох компетенцій (складено автором з використанням [11])

Джерело: складено автором на основі [11].

Вісім секторів куба є вісім стратегій підприємства, які можливо реалізувати в умовах воєнних дій:

- сектор 1 – стратегія активації та стабілізації діяльності підприємств у районі його дислокації;
- сектор 2 – стратегія модернізації та оптимізації з урахуванням вимог оборони та економічного розвитку держави;
- сектор 3 – стратегія консолідації для вирішення найважливіших проблем випуску продукції військового та цивільного призначення;
- сектори 4, 5, 6 – стратегії реструктуризації в нових умовах діяльності;
- сектор 7 – стратегія концентрації та диференціації в районі дислокації підприємства. Ця стратегія є пріоритетною для українських підприємств в умовах воєнних дій, що дозволяє створювати стратегічні альянси, потужні фінансово-промислові групи для вирішення проблем оборони та розвитку національної економіки;
- сектор 8 – стратегія ліквідації наслідків воєнних дій.

Т.ч., модель трьох компетенцій надає можливість промисловим підприємствам обрати найперспективнішу стратегію розвитку в умовах воєнних дій з урахуванням усіх суттєвих факторів.

Слід зазначити, що сучасна криза, яка пов'язана з військово-політичною ситуацією в Україні, є настільки потужним фактором нестабільності, що, по суті, завжди є ймовірність провалу будь-якої стратегії, наскільки б ретельно не закладалася в неї готовність підприємства реагувати на динаміку зовнішнього середовища. Водночас, не можна не сказати, що ця криза є фатальною для українських підприємств і несе в собі непереборний виражений руйнівний ризик: ліквідація одних напрямів діяльності спричиняє появу нових можливостей, ніш ринку, форм господарювання, що є актуальним для підприємств, які не втратили свою матеріально-технічну, технологічну базу, змогли здійснити диверсифікацію діяльності, перенести виробництво у відносно безпечні райони.

Водночас поточна ситуація свідчить про те, що ворог і надалі прагнучиме руйнування української промислової та енергетичної інфраструктури, завдаватиме ударів по підприємствах аграрного, нафтохімічного, хімічного комплексу. Відповідно зростає роль управлінського обліку як інформаційної бази для прогнозування ситуації та

розроблення неординарних управлінських рішень, спрямованих на управління ризиками, пов'язаними з військовими діями на території України.

На закінчення сформулюємо обов'язкові специфічні характеристики управлінського обліку, які у наш час є умовами його ефективного використання у процесі стратегічного планування.

По-перше, управлінський облік повинен забезпечити керівництво повною інформацією для прийняття управлінських рішень стратегічного характеру, методика управлінського обліку має бути максимально гнучкою та адаптивною до змін довкілля. При цьому фахівці в галузі управлінського обліку повинні усвідомлювати, що динаміка ринку та загальної ситуації, що складається в регіонах України, може бути настільки різкою і несподіваною, що стратегію доведеться змінювати майже повністю, що вимагатиме нової інформації та оперативного її отримання.

Отже (по-друге), при розробленні картки ризиків підприємства (як невід'ємної частини стратегії) значення найімовірніших ризиків слід розглядати як критичні.

Третя характеристика також впливає з першої і є характеристикою не стільки стратегії, скільки діяльності служби управлінського обліку підприємства в умовах воєнних дій у принципі. Йдеться про постійний моніторинг нових для підприємства можливостей, що з'являються у зовнішньому середовищі. Нові перспективи – позитивна «оборотна» сторона кризи, компенсація того, що через низку факторів підприємство змушено змінювати місце дислокації, напрямок діяльності, форму організації управління, кадрову політику тощо.

У зв'язку з цим, службам управлінського обліку слід залучати фахівців, які займатимуться дослідженням поточного стану ринку, виявленням нових перспективних ніш, моніторингом «провідних гравців» – конкурентів та потенційних партнерів підприємства, підтриманням та розвитком взаємно корисних контактів зі спрямованими на співпрацю представниками бізнес-оточення підприємства.

Позиція підприємства, яке бажає не лише вижити, а й розвиватися в умовах воєнних дій, має бути відкритою для співпраці, інновацій та принципово нових видів діяльності, що має знайти своє відображення у відповідних аналітичних матеріалах, які надаються службою управлінського обліку керівництву підприємств для прийняття виваженого управлінського рішення.

Висновки. Пошук інструментів та технологій, що дозволяють утримувати підприємство у стані виробничої діяльності у середньотерміновій перспективі, стає важливим завданням керівників підприємств, що потребує відповідного інформаційного забезпечення стратегічного характеру. Слід зазначити, що стратегічний управлінський облік, у плані його практичного функціонування, вимагає відповідного методичного забезпечення, що відповідає сучасним військово-політичним реаліям. Визначено, що стратегічний управлінський облік є однією з функцій стратегічного управління, яка надає менеджерам інформацію про стан підприємства та можливості його розвитку в умовах воєнних ризиків. Запропоновано методичні засади вибору стратегії підприємства з використанням інформації стратегічного характеру та аналітичних інструментів стратегічного управлінського обліку, що дозволяє враховувати ризики бойових дій та визначати оптимальний стратегічний вибір дій підприємств у сучасних умовах. Ця методика є універсальною і надає можливість успішно використовувати її в різних галузях промисловості та на підприємствах України, що функціонують у ризикованому зовнішньому середовищі.

Безумовно, що матеріали цієї статті не розкривають усієї багатоаспектності порушеної автором проблеми, у зв'язку з чим подальше дослідження буде спрямоване на пошук оптимальної структури стратегічного управлінського обліку, що дозволить

накопичувати та оперативно опрацьовувати інформацію щодо діяльності підприємств в умовах надзвичайних ситуацій військового характеру.

Conclusions. It is appropriate to conclude that the search for tools and technologies that allow maintaining the enterprise in a state of production activity in the medium term becomes an important task of enterprise managers, which requires appropriate information support of a strategic nature. It should be noted that strategic management accounting, in terms of its practical functioning, requires appropriate methodological support that corresponds to modern military and political realities. It was determined that strategic management accounting is one of the functions of strategic management, which provides managers with information about the state of the enterprise and the possibilities of its development in conditions of military risks. The article proposes methodological principles for choosing an enterprise strategy using strategic information and analytical tools of strategic management accounting, which allows taking into account the risks of hostilities and determining the optimal strategic choice of enterprise actions in modern conditions. This technique is universal and makes it possible to successfully use it in various industries and at enterprises of Ukraine operating in a risky external environment. Of course, the materials of this article do not reveal all the multifaceted nature of the problem raised by the author, in connection with which further research will be aimed at finding the optimal structure of strategic management accounting, which will allow to accumulate and quickly process information about the activities of enterprises in the conditions of emergency situations of a military nature.

Список використаних джерел

1. Баронин А. Як воєнні конфлікти впливають на економіку. URL: <https://mind.ua/ru/openmind/20173685-kak-voennye-konflikty-vliayut-na-ekonomiku> (дата звернення: 10.07.2023).
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2016. 504 с.
3. Гавриленко В. О. Завдання контролінгу в антикризовому управлінні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 601–604.
4. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / пер. з англ. Львів: Бізнес, 2003. 304 с.
5. Костякова А. А. Стратегічний управлінський облік: сутність та поняття. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 39-2. С. 99–103.
6. Кравченко Д. Бізнес за умов війни: призупинення діяльності відокремлених підрозділів. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/ru/analytics/210804_biznes-v-usloviyakh-voyny-priostanovlenie-deyatelnosti-otdelennykh-podrazdeleniy (дата звернення: 10.07.2023).
7. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ. 2015. Том 21. № 2. С. 152–156.
8. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2015. Том 21. № 2. С. 157–162.
9. Мирошніченко Ю. В., Вдовіченко А. С. Антикризове управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 25. С. 119–132.
10. Морозов Є. Ю. Антикризіві заходи в системі управління підприємством. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 114–120.
11. Нападовська Л. В. Управлінський облік: монографія. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. 450 с.
12. Науменко М. О., Черкашина М. В. Стратегічний управлінський облік і збалансована система показників у циклі антикризового управління інтегрованими корпоративними структурами. Бізнес інформ. № 1-2011. С. 370–375.
13. Сало А. В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. Глобальні та національні проблеми економіки, 2018. № 22. С. 412–418.
14. Скриньковський Р. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. Траєкторія науки, 2017. № 3. С. 4001–4009. DOI: <https://doi.org/10.22178/pos.28-5>
15. Собакар М. В. Роль управлінського обліку в управлінні підприємством за слабкими сигналами. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 1. С. 11–124.

References

1. Baronyn A. Yak voyenni konflikty vplyvayut' na ekonomiku [How military conflicts affect the economy]. URL: <https://mind.ua/ru/openmind/20173685-kak-voennye-konflikty-vliayut-na-ekonomiku> (accessed: 10.07.2022).
2. Vasylenko V. O. Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: navch. Posibnyk [Anti-crisis management of the enterprise: training. manual]. K.: TSUL, 2016. 504 p.
3. Havrylenko V. O. Zavdannya kontrolinhu v antykryzovomu upravlinni [Tasks of controlling in anti-crisis management]. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky. 2018. No. 23. P. 601–604.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. Zbalansovana systema pokaznykiv. Vid stratehiyi do diyi [A balanced system of indicators. From strategy to action] / per. z anhl. L'viv: Biznes, 2003. 304 p.
5. Kostyakova A. A. Stratehichnyy upravlins'kyi oblik: sutnist' ta ponyattya [Strategic management accounting: essence and concepts]. Prychornomors'ki ekonomichni studiyi. 2019. No. 39-2. P. 99–103.
6. Kravchenko D. Biznes za umov viyny: pryzupynennya diyal'nosti vidokremlyenykh pidrozdiliv [Business under conditions of war: suspension of activities of separate units] 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/ru/analytics/210804_biznes-v-usloviyakh-voyny-priostanovlenie-deyatelnosti-otdelennykh-podrazdeleniy (accessed: 12.07.2023).
7. Lytvyn Z. B. Neobkhdnist' diahnostryky v umovakh antykryzovoho upravlinnya diyal'nisty pidpryyemstva [The need for diagnostics in the conditions of anti-crisis management of the enterprise's activities]. Ekonomichnyy analiz: zb. nauk. prats' TNEU. 2015. Tom 21. No. 2. P. 152–156.
8. Mel'nychenko O. O. Sutnist' antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom u suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [The essence of anti-crisis management of an enterprise in modern business conditions]. Ekonomichnyy analiz: zb. nauk. prats' TNEU. 2015. Tom 21. No. 2. P. 157–162.
9. Myroshnychenko YU. V., Vdovichenko A. S. Antykryzove upravlinnya na pidpryyemstvakh maloho ta seredn'oho biznesu [The essence of anti-crisis management of an enterprise in modern business conditions]. Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva. 2020. No. 25. P. 119–132.
10. Morozov YE. YU. Antykryzovi zakhody v systemi upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis measures in the enterprise management system]. Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo. 2018. No. 3. P. 114–120.
11. Napadovs'ka L. V. Upravlins'kyi oblik: monohrafiya [Management accounting: a monograph.]. Dnipropetrovs'k: Nauka i osvita, 2000. 450 p.
12. Naumenko M. O., Cherkashyna M. V. Stratehichnyy upravlins'kyi oblik i zbalansovana systema pokaznykiv u tsykli antykryzovoho upravlinnya intehrovanykh korporatyvnykh strukturamy [Strategic management accounting and a balanced system of indicators in the cycle of anti-crisis management of integrated corporate structures]. Biznes inform. No. 1. 2011. P. 370–375.
13. Salo A. V. Kharakterystyka sutnosti ta ponyattya antykryzovoho finansovoho upravlinnya [Characteristics of the essence and concept of anti-crisis financial management]. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, 2018. No. 22. P. 412–418.
14. Skryn'kovs'kyi R. Udoskonalennya diahnostryky antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom u systemi upravlins'koyi diahnostryky [Improvement of diagnosis of anti-crisis management of an enterprise in the system of management diagnostics]. Traektoriya nauky, 2017. No. 3. P. 4001–4009. DOI: <https://doi.org/10.22178/pos.28-5>
15. Sobakar M. V. Rol' upravlins'koho obliku v upravlinni pidpryyemstvom za slabkymy syhnalamy [The role of management accounting in the management of an enterprise based on weak signals]. Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. 2018. No. 1. P. 11–124.